



ESCUELA DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

**MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS, MENCIÓN EN GERENCIA Y
PLANEACIÓN TRIBUTARIO**

TEMA:

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN, EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE LA TERCERA DIVISION DE EJÉRCITO “TARQUI”, DURANTE EL AÑO 2010.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN:

MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

AUTOR:

ING. ANDRÉS SANTIAGO VANEGAS JÁCOME

DIRECTOR:

ECON. TEODORO CUBERO ABRIL

CUENCA - ECUADOR

2012

DECLARACIÓN EXPRESA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ing. Andrés Santiago Vanegas Jácome

DEDICATORIA

A mi Dios y mi Madre Dolorosa por todas las bendiciones que día a día recibo y por darme una vida llena de ilusiones y metas por cumplir, a mi hermosa familia, mis padres por ser el ejemplo de amor, comprensión, responsabilidad y perseverancia y a mis hermanos por su apoyo incondicional y estar siempre a mi lado.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a la Universidad del Azuay, a la Escuela de Educación continua, a todos los profesores que inculcaron valiosos conocimientos en el transcurso de la Maestría y de manera muy especial al Econ. Teodoro Cubero Abril, quien de la manera más comedida y desinteresada supo dirigir el presente trabajo.

Así también mi agradecimiento a la Tercera División de Ejército “Tarqui”, por el apoyo y las facilidades brindadas para la realización del presente trabajo

INDICE GENERAL

CONTENIDO

Págs.

DECLARACIÓN EXPRESA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN.....	3
1.1 Origen y constitución legal.....	3
1.2 Estructura organizativa.....	6
1.3 Servicios.....	6
1.4 Misión y visión.....	6
1.5 Objetivos, valores y políticas de la institución.....	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5.3 Valores Institucionales.....	7
1.5.4 Políticas Institucionales.....	7
1.6 Función de la logística en las unidades militares, características y descripción de sus actividades.....	9
1.6.1 La logística en las unidades militares.....	9
1.6.2 Características.....	10
1.7 Estructura económica y financiera.....	11

CAPÍTULO II

HERRAMIENTAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN, CONTROL DE GESTIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN.....12

2.1	Plan operativo anual y presupuesto.....	12
2.1.1	Plan operativo Anual.....	12
2.1.2	Presupuesto.....	13
2.2	La logística, fases y funciones.....	14
2.2.1	La Logística.....	14
2.2.2	Fases del Ciclo Logístico.....	15
2.2.2.1	Determinación de necesidades.....	15
2.2.2.2	Obtención.....	16
2.2.2.3	Distribución.....	16
2.2.3	Funciones Logísticas.....	16
2.2.3.1	Abastecimiento.....	17
2.2.3.2	Mantenimiento.....	17
2.2.3.3	Transporte.....	17
2.2.3.4	Servicios.....	17
2.3	Control de gestión.....	18
2.3.1	Definición de control de gestión.....	19
2.3.2	Importancia del Control de Gestión.....	21
2.3.3	Medición de la Gestión.....	23
2.3.4.1	Planificación.....	23
2.3.4.2	Organización.....	24
2.3.4.3	Integración de personal o recurso humano.....	24
2.3.4.4	Dirección.....	24
2.3.4.5	Control.....	24
2.4	Los indicadores de gestión.....	25
2.4.1	Características de los indicadores.....	25
2.5	Tipos de indicadores.....	27
2.5.1	Indicadores de eficiencia.....	27
2.5.2	Indicadores de eficacia.....	28

2.5.3	Indicadores de calidad.....	28
2.6	Clases de indicadores.....	29
2.6.1	Indicadores según la naturaleza del objeto a medir	29
2.6.2	Clasificación según el ámbito de actuación.....	30
2.7	Importancia de la utilización de indicadores.....	30
2.8	Base legal de su implementación en el sector público.....	30
2.9	Metodología para la construcción de indicadores.....	32

CAPÍTULO III

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	34
3.1 Análisis FODA.....	34
3.1.1 Fortalezas.....	34
3.1.2 Debilidades.....	35
3.1.3 Oportunidades.....	35
3.1.4 Amenazas.....	36
3.1.5 Matriz FODA.....	37
3.2 Indicadores para el departamento de logística en sus procesos.....	37
3.2.1 ABASTECIMIENTO.....	40
3.2.1.1 Descripción del área de Abastecimiento y establecimiento de indicadores.....	40
3.2.1.2 Caracterización del subproceso: Planificación de adquisiciones.....	45
3.2.1.3 Caracterización del subproceso: Adquisiciones.....	50
3.2.1.4 Caracterización del subproceso: Requerimiento de abastecimiento.....	55
3.2.1.5 Caracterización del subproceso: control de abastecimiento.....	59
3.2.2 MANTENIMIENTO.....	64
3.2.2.1 Descripción del área de mantenimiento y establecimiento de indicadores.....	64
3.2.2.2 Caracterización del subproceso: Mantenimiento Preventivo.....	68
3.2.2.3 Caracterización del subproceso: Mantenimiento Correctivo.....	74
3.2.3 TRANSPORTES.....	80
3.2.3.1 Descripción del área de transportes y establecimiento de indicadores.....	80
3.2.3.2 Caracterización del subproceso: Administración de vehículos.....	84

3.2.4	SERVICIOS.....	88
3.2.4.1	Descripción del área de servicios y establecimiento de indicadores.....	88
3.2.4.2	Caracterización del subproceso: Administración de Talleres.....	92
3.2.4.3	Caracterización del subproceso: Administración de Rancho.....	96

CAPÍTULO IV

	PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN.....	101
4.1	Diagnostico de resultados para el año 2010.....	101
4.1.1	Abastecimiento.....	101
4.1.2	Mantenimiento.....	103
4.1.3	Transportes.....	105
4.1.4	Servicios.....	106
4.2	Propuesta de plan de acción.....	108
4.2.1	Abastecimiento.....	110
4.2.2	Mantenimiento.....	111
4.2.3	Transportes.....	113
4.2.4	Servicios.....	114

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	115
5.2	Recomendaciones.....	117

	BIBLIOGRAFÍA.....	119
--	--------------------------	------------

	ANEXOS.....	120
--	--------------------	------------

	Encuesta.....	121
--	---------------	-----

INDICE DE GRÁFICOS

Págs.

Grafico No. 1: Organigrama de la III DE.....	5
Grafico No. 2: Ciclo logístico.....	15
Grafico No. 3: Control de gestión.....	18
Grafico No. 4: Control de gestión con enfoque de sistema.....	20
Grafico No. 5: Vinculación del plan estratégico, operativo y presupuesto.....	23
Grafico No. 6: Criterios de agrupación de los indicadores.....	29
Grafico No. 7: Redacción de Indicadores.....	33
Grafico No. 8: Procesos y subprocesos del departamento de Logística.....	39
Grafico No. 9: Caracterización subproceso de planificación de adquisiciones.....	45
Grafico No. 10: Caracterización subproceso de adquisiciones.....	50
Grafico No. 11: Caracterización subproceso de requerimiento de abastecimiento.....	55
Grafico No. 12: Caracterización subproceso de control de abastecimiento.....	59
Grafico No. 13: Caracterización subproceso de mantenimiento preventivo.....	68
Grafico No. 14: Caracterización subproceso de mantenimiento correctivo.....	74
Grafico No. 15: Caracterización subproceso de administración de vehículos.....	84
Grafico No. 16: Caracterización subproceso de administración de talleres.....	92
Grafico No. 17: Caracterización subproceso de administración de rancho.....	96

INDICE DE CUADROS

Págs.

Cuadro No. 1: Indicadores Proceso de abastecimiento.....	43
Cuadro No. 2: Indicadores Proceso de mantenimiento.....	67
Cuadro No. 3: Indicadores Proceso de transportes.....	83
Cuadro No. 4: Indicadores Proceso de servicios.....	91
Cuadro No. 5: Plan de acción proceso de abastecimiento.....	110
Cuadro No. 6: Plan de acción proceso de mantenimiento.....	111
Cuadro No. 7: Plan de acción proceso de transportes.....	113
Cuadro No. 8: Plan de acción proceso de servicios.....	114

INDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Págs.

Diagrama No. 1: Subproceso de Planificación de Adquisiciones.....	49
Diagrama No. 2: Subproceso de Adquisiciones.....	54
Diagrama No. 3: Subproceso de Requerimiento de Abastecimiento.....	58
Diagrama No. 4: Subproceso de Control de Abastecimiento.....	63
Diagrama No. 5: Subproceso de Mantenimiento Preventivo.....	73
Diagrama No. 6: Subproceso de Mantenimiento Correctivo.....	79
Diagrama No. 7: Subproceso de Administración de Vehículos.....	87
Diagrama No. 8: Subproceso de Administración de Talleres.....	95
Diagrama No. 9: Subproceso de Administración de Rancho.....	100

RESUMEN

Hoy en día el Estado Ecuatoriano no dispone de los recursos suficientes como para que sus entidades, organismos y empresas no aprovechen estos de una manera eficiente, motivo por el cual se encuentran los organismos de control revisando las herramientas que utilizan las entidades para evaluar la gestión de los directivos y de los empleados, que tomen los correctivos necesarios y de forma oportuna a fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Con esta herramienta de gestión se proveerá de elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios; el uso adecuado de los recursos y brindar una posibilidad de instrumentar los cambios que se necesiten para el cumplimiento de objetivos en el departamento de Logística de la III DE “Tarqui”.

ABSTRACT

Nowadays, the Ecuadorian government does not have enough resources for their institutions, organizations and businesses to not take advantage of these, in an efficient manner. Therefore the enforcement agencies are reviewing the tools used by institutions to evaluate the managers and employees management, to apply the necessary solutions in an effective and timely manner in order to meet the institutional objectives and goals.

This management tool will provide substantial elements to promote a continuous improvement of processes, goods and services, the appropriate use of resources and provide an opportunity to implement the changes needed for the fulfillment of goals in the logistics department of Division III "Tarqui".

INTRODUCCION

Las exigencias de la legislación, reglamentación vigente y obligatoria para el sector público, la sociedad, los clientes internos y externos; la globalización y la competitividad permanente, dan como resultado iniciativas en el entorno institucional para cubrir la necesidad de implementar herramientas de gestión que permitan evaluar, mejorar y contribuir a la toma de decisiones enfocada al correcto uso de sus recursos para el cumplimiento de objetivos institucionales.

La Tercera División de Ejército “Tarqui”, se encuentra organizada por departamentos, dentro del cual se ha tomado como base de estudio al departamento de Logística, uno de los más importantes y delicados departamentos dentro de las unidades militares, por cuanto la función logística apoya a una acción estratégica, operativa o táctica; que le corresponde una correcta planificación, un acertado empleo de los servicios, un oportuno y eficaz empleo de las unidades logísticas en el ámbito de las Operaciones Terrestres, que garantiza el éxito de cualquier operación proyectada.

Departamento en el cual no se han diseñado indicadores como un medio para efectuar el control de la gestión, situación que se ha originado por cuanto no ha existido la suficiente difusión ni asesoramiento necesario del tema para que se pueda implementar. Ante esto se ha visto necesaria la implementación de indicadores de gestión en el Departamento de Logística en la Tercera División de Ejército “Tarqui”.

Con este antecedente y con el fin de evaluar la gestión de las acciones, programas y proyectos, del Departamento de Logística de la Tercera División de Ejército “Tarqui”, los cuales constan dentro del Plan Operativo Anual y este a su vez en el Presupuesto Institucional, se vio la necesidad del diseño de indicadores de gestión para este Departamento; además que se estará dando cumplimiento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su Art. 77, Num. 1, Lit b) que obliga disponer a los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores

El presente estudio se desarrolla en cinco capítulos, en el primero encontramos los antecedentes y estructura de la institución, donde se describe a la entidad en cuanto a su misión, visión, objetivos estratégicos y metas, función de la logística en las unidades militares, las características y descripción de sus actividades.

En el segundo capítulo, las definiciones del marco teórico que engloba las herramientas para el plan de acción, control de gestión e indicadores.

En el tercer capítulo, se realizara el diseño de indicadores de gestión para el departamento de logística de la Tercera División de Ejército Tarqui, el cual estará en base a la estructura y características del departamento.

En el cuarto capítulo, estará el diagnostico de resultados del año 2010 y propuesta de plan de acción de acuerdo a los indicadores establecidos en los diferentes procesos del departamento.

El quinto y último capítulo, comprende las conclusiones y recomendaciones en base al diagnostico de los resultados obtenidos durante la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN

Introducción

En el presente capítulo realizamos una descripción de los antecedentes de la Institución que va a ser objeto de la investigación de la presente Tesis, base legal, estructura organizativa, misión, visión y objetivos institucionales; adentrándose en especial al Departamento de Logística, donde se realizara el diseño de indicadores de gestión.

1.1 Origen y constitución legal

La III-DE “TARQUI” es el componente de la Fuerza Terrestre, específicamente concebida para obtener y mantener el control militar del territorio en una zona de operaciones. A su vez la Fuerza Terrestre constituye una rama de las Fuerzas Armadas como lo son la Aérea y la Marina.

La Tercera División de Ejército “Tarqui”, acantonada en la ciudad de Cuenca, se sustenta en el Reglamento orgánico estructural y numérico de la Fuerza Terrestre para el quinquenio 2008-2012 aprobado según Decreto Ejecutivo 4 publicado en el Registro Oficial secreto 002-S de 15 de octubre de 2008.

La División fue creada con Orden General 100 del Ministerio de la Defensa Nacional, de 28 de mayo de 1990. En el Art. 1 de la Orden de Comando 90023-SGE-V se acuerda y ordena crear a partir de 1 de Junio de 1990, con sede en la ciudad de Cuenca, la I División de Ejército “Tarqui”, incluyendo en la misma personal, material y equipo de las Brigadas de Infantería y Artillería 1, 3, 7, 21 y 27, de conformidad con el Orgánico elaborado para el efecto. Según Orden General 163 de MDN de 17 de agosto de 1995 y Orden de Comando 95014-SDE-VIII-95, se cambia la denominación a III División de Infantería “Tarqui”.

La III DE “TARQUI”, es una unidad militar con carácter más administrativo que operativo, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en la calle Rafael María Arizaga y Hermano Miguel. Mantiene el control a través de las Brigadas como son: Brigada de infantería No. 1 “El Oro”, Brigada de infantería No. 7 “Loja”, Brigada de Selva No. 21 “Cóndor”, y Brigada de Artillería No. 27 “Portete”, que se encuentran ubicadas en las provincias de Azuay, el Oro, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago, pero también es de responsabilidad de esta unidad el control en la provincia de Cañar, pese a no tener unidades militares ubicadas en esta provincia.

1.2 Estructura organizativa

La estructura orgánica de la Tercera División de Ejército “Tarqui” está integrada por los siguientes niveles administrativos, de acuerdo con el Reglamento orgánico estructural y numérico de la Fuerza Terrestre para el quinquenio 2008-2012 aprobado según Decreto Ejecutivo 4 publicado en el Registro Oficial secreto 002-S del 15 de octubre de 2008.

- **Órgano Directivo**
 - Comando

- **Órganos de Planificación y Asesoramiento**
 - **Estado Mayor (J.E.M), integrado por:**
 - Departamento de personal (D1)
 - Departamento de inteligencia (D2)
 - Departamento de operaciones (D3)
 - Departamento de logística (D4)
 - Departamento de finanzas (U.F)

- **Órganos Técnicos Administrativos**
 - Comunicación social
 - Juzgados

- Seguridad y prevención de accidentes (XX)
- Cuartel general (C.G)
- Hospital de división (H.D)
- Policía militar (P.M)

- **Órganos Operativos**

- Batallón de Apoyo Logístico de la III Compañía de comunicaciones
- Batallón antitanque Tomebamba
- Caballería motorizada
- Brigada de artillería 27
- Brigada de infantería 1
- Brigada de infantería 7
- Brigada de selva 21

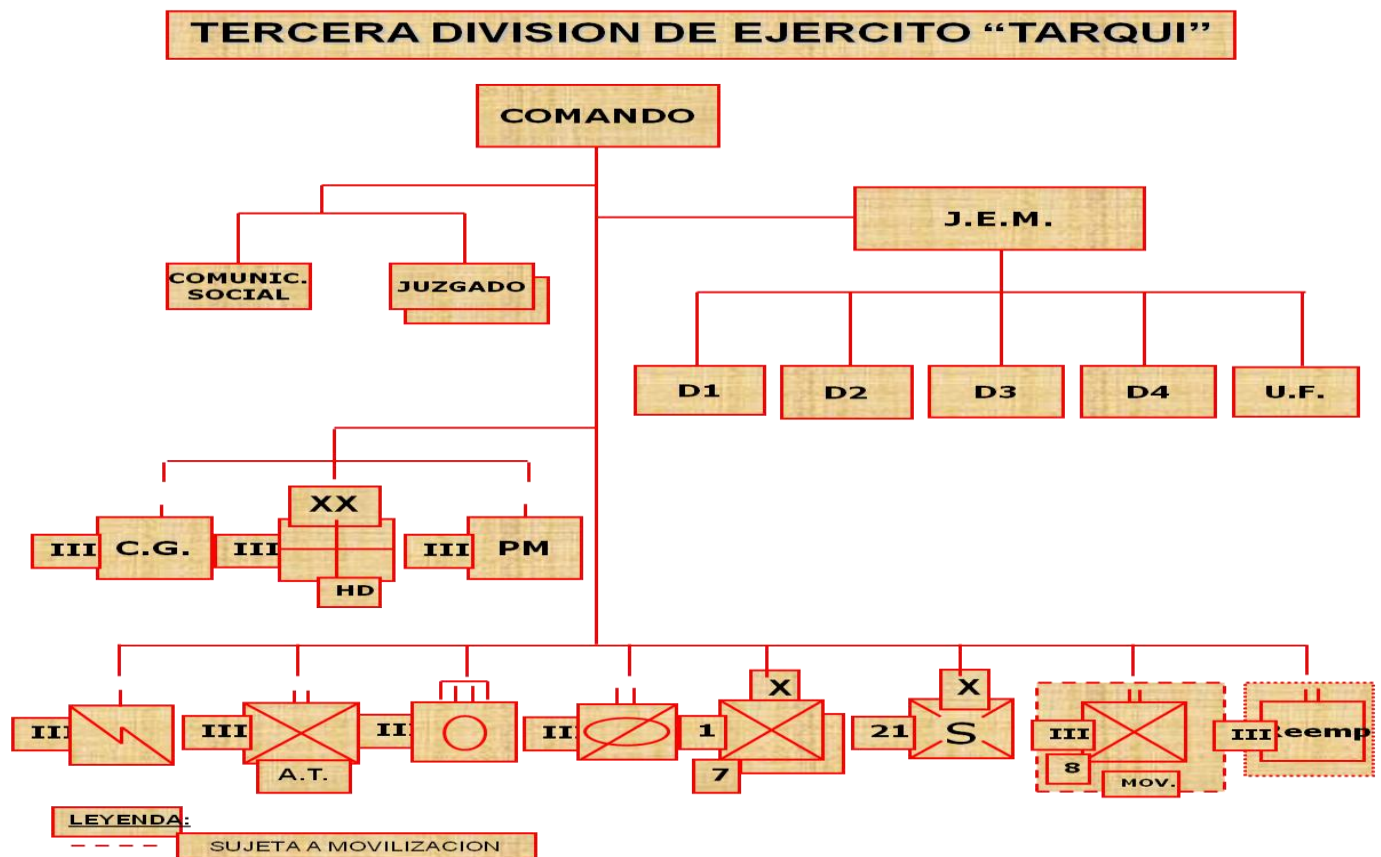


Grafico No. 1 Organigrama de la III DE

1.3 Servicios

Los servicios que presta la III DE “Tarqui” son en dos áreas importantes como:

- 1) Seguridad tanto interna como externa.
- 2) Apoyo al Desarrollo Social y Económico.

1.4 Misión y visión

Misión

En cumplimiento del mandato constitucional, la Tercera División de Ejército “Tarqui”, debe desarrollar el poder militar para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la nación, a fin de alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar, en la jurisdicción que le corresponde.

Visión

Ser una División altamente profesional, con personal militar técnicamente instruido, físicamente capacitado, mentalmente convencido, con reservas organizadas y entrenadas, capaces de cumplir las misiones constitucionales de defensa interna, guerra externa y apoyo a la comunidad.

1.5 Objetivos, valores y políticas de la institución

1.5.1 Objetivo General

Mantener a las unidades organizadas y entrenadas para operar con efectividad y profesionalismo; a fin de cumplir con las misiones Constitucionales de defensa Interna, Guerra Externa y Apoyo a la comunidad.

1.5.2 Objetivos Específicos

La Tercera División Tarqui, posee entre otros:

1. Fortalecer la capacidad militar de la División.
2. Preparar y entrenar a los repartos dependientes de la División, optimizando y armonizando los recursos, con el fin de desarrollar una capacidad operativa eficiente y poderosa, de acuerdo a la planificación respectiva.
3. Observar estrictamente, la seguridad en: las operaciones, la instrucción, las instalaciones y tránsito.
4. Cumplir estrictamente, las directivas e instructivos.
5. Buscar la excelencia y el mejoramiento continuo en la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y actividades de bienestar del personal.

1.5.3 Valores Institucionales

- Respeto a la jerarquía
- Cohesión
- Cultura democrática
- Moral militar
- Honor
- Honestidad
- Ética militar
- Subordinación al interés nacional
- Entrega irrestricta a la defensa de la patria
- Disciplina
- Desarrollo institucional
- Lealtad
- Espíritu militar

1.5.4 Políticas Institucionales

- Se buscará por todos los medios, desarrollar la capacidad militar de la III División de Ejército “Tarqui”, en forma sistemática, integral y armónica, con planificación factible de ejecutar considerando los recursos de todo orden, las amenazas potenciales de origen interno y externo, las disposiciones en vigencia determinadas en los diferentes planes y obligación constitucional de Apoyo al Desarrollo observando los principios definidos en el Sistema del Planeamiento Estratégico Institucional (SPEI).
- Se propenderá a la integración total de los repartos dependientes, con el objeto de fortalecer la unidad de la División y de esta con el resto de Divisiones de la Fuerza Terrestre, para lograr la capacidad de operar en conjunto.
- Se fomentará el liderazgo militar en los oficiales y tropa, mediante el ejemplo, la capacidad personal, el espíritu de justicia y la delegación de autoridad, para desarrollar en los mandos un alto grado de responsabilidad, iniciativa y creatividad en el desempeño de sus funciones.
- Se fomentarán las relaciones con las entidades públicas y privadas y con la población civil en general, a fin de lograr un apoyo decidido tanto a las Operaciones Militares de Defensa Interna o Externa, como a los programas de Apoyo al Desarrollo de la Comunidad.
- Se establecerán sistemas que permitan simplificar y dinamizar las actividades, reduciendo el trámite burocrático y logrando eficiencia administrativa y operativa.
- Se observará y exigirá en todos los niveles, honradez y austeridad en el gasto, el uso correcto de los recursos económicos, el mantenimiento y la, conservación del equipo, armamento, vehículos e infraestructura.
- Los proyectos y presupuestos para cada año considerarán las necesidades reales de las Brigadas y unidades cuya aprobación y asignación será una tarea permanente de los miembros del E.M de la División.
- No se considerarán gasto alguno fuera de los proyectos determinados en la planificación anual o contrario al Código Orgánico de Planificación Finanzas Públicas, disposiciones gubernamentales o a las presentes políticas. Las situaciones imprevistas que generen proyectos emergentes serán tramitados con prioridad y en forma urgente, y se priorizará los proyectos que tienen alguna fase o etapa ya en ejecución.

- Las proformas de ingreso y los proyectos que se presenten deben ser reales y factibles, esta responsabilidad recae sobre quienes elaboran y controlan, en los respectivos niveles del proceso de planificación de acuerdo al manual del SISCOP en vigencia.
- Las modificaciones a los proyectos serán aceptadas únicamente cuando las causas de las mismas no obedezcan a la falta de seriedad en la concepción de la propuesta inicial, lo cual será observado disciplinadamente.
- De la misma manera se recompensará a los oficiales y voluntarios en relación directa con el hecho positivo, buscando principalmente un justo equilibrio entre la sanción, cuando sea necesaria, y la recompensa, cuando amerite.
- El J.E.M. de las Brigadas o Segundos Comandantes de las unidades son los coordinadores para que todos los actos protocolarios y eventos sociales sean unificados de acuerdo a las políticas institucionales.

1.6 Función de la logística en las unidades militares, características y descripción de sus actividades

1.6.1 La logística en las unidades militares

Por su destacada e importante actuación en la solución de complejos problemas de apoyo a las unidades militares, la Logística adquirió una posición relevante en el desarrollo de las operaciones, llegando a constituirse en uno de los fundamentos del arte de la guerra. En varias oportunidades, fue la Logística, más que la Estrategia y la Táctica, el factor determinante de victorias y derrotas, evidenciando que el resultado final de las batallas o de las guerras, será claramente influenciado por la Logística y por la capacidad de hacerla más eficiente, flexible y oportuna para tornarla integral, en el apoyo a las fuerzas militares.

La Logística tiene por objeto proporcionar a las fuerzas militares, los medios de personal, material y servicios necesarios, para satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados las necesidades y exigencias de la guerra. La Logística militar, proporciona la base de poder de combate a las fuerzas, realizando el proceso de planificar y ejecutar el

movimiento y el sustento de las fuerzas operativas en la ejecución de una estrategia militar.

La logística apoya a una acción estratégica, operativa o táctica para realizar dichas operaciones, la cual requiere de una correcta planificación logística, un acertado empleo de los servicios y un oportuno y eficaz empleo de las unidades logísticas, será garantía de éxito de cualquier operación proyectada.

1.6.2 Características

La Doctrina Logística Institucional, debe cumplir con las siguientes características:

1. Integral

Comprende el empleo total de los recursos, medios y material de los Servicios Logísticos como un todo, en apoyo a las Fuerzas de cada jurisdicción militar, en los niveles estratégico, operativo y táctico.

2. Realista

Basada en el empleo total de los recursos disponibles y considerando además, aquellos provenientes de la Movilización Nacional y los susceptibles de obtener durante el conflicto.

3. Comprobada

La planificación logística deberá ser verificada con la ejecución de juegos de guerra, ejercicios de campaña o en ejercicios en el terreno, mediante el empleo de las Unidades Logísticas en los diferentes escenarios del T.O.T.

4. Secreta

La difusión de la planificación deberá ser compartimentada, de manera que cada autoridad del mando y del escalón logístico, de acuerdo a su nivel y puesto que desempeñe, solo conozca los antecedentes o información necesarios para la ejecución logística eficiente.

5. Nacional y autosuficiente

Debe buscar la satisfacción del máximo de necesidades dentro del país, a fin de disminuir la dependencia externa.

1.7 Estructura económica y financiera

La Tercera División “Tarqui”, se financia con fondos del Presupuesto General del Estado, para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas, además cuenta con ingresos de autogestión, provenientes de la seguridad que se brinda a Hidropaute CELECEP.

TERCERA DIVISIÓN EJÉRCITO TARQUI RECURSOS FINANCIEROS EN DÓLARES AMERICANOS				
Componentes	2008	2009	2010	TOTAL
INGRESOS	980 100,55	1 495 684,52	1 294 973,55	3 770 758,62
Subcomponente				
Transferencia del Gobierno Central	366 207,14	473 466,53	357 508,94	1 197 182,61
Autogestión	613 893,41	1 022 217,99	937 464,61	2 573 576,01
EGRESOS	853 328,82	1 143 227,10	1 252 818,84	3 249 374,76
Subcomponente				
Gastos en Personal	47 197,05	86 075,49	73 223,94	206 496,48
Bienes y Servicios de Consumo	784 911,19	989 958,00	813 510,71	2 588 379,90
Bienes y Servicios para Inversión			234 139,75	234 139,75
Bienes de Larga Duración	21 220,58	67 193,61	131 944,44	220 358,63

Fuente: Presupuesto.

En el año 2010 que es el período de evaluación de esta tesis, el presupuesto que se ejecuto para el departamento de Logística fue de 304 620,37 USD, que corresponde al 24% del presupuesto total de egresos que tiene la División, siendo uno de los departamentos que mas asignación de presupuesto posee.

CAPÍTULO II: HERRAMIENTAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN, CONTROL DE GESTIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN

Introducción

En este capítulo se hará la descripción de los conceptos, leyes, normas, documentos y libros para la investigación de campo, orientando el análisis de los datos recogidos y estableciendo el modelo teórico para desarrollar la tesis.

Es necesario recalcar las nuevas reformas legales que han entrado en vigencia dentro del sector público y que son de carácter obligatorio dentro del mismo, como es el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 306 del 22 de Octubre del 2010; dentro del cual en su Libro II consta el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP), el cual dicta la normativa correspondiente a “normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley”.

2.1 Plan operativo anual y presupuesto

2.1.1 Plan operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA), contiene el conjunto de actividades de carácter administrativo, operativo, logístico y científico que llevará a cabo la Institución durante un año calendario. El marco de orientación para el Plan Operativo Anual (POA) es la misión, visión y los objetivos que persiguen la entidad en el largo plazo y las directrices a seguir por parte de los empleados.

En este sentido, el POA se encuentra vinculado con el Plan de Acción, que prioriza las actividades más importantes para alcanzar los distintos tipos de objetivos y metas que se planteen, en este caso los dos planes mencionados son guías para el desarrollo de un proyecto.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno.

2.1.2 Presupuesto

En términos globales y en función del estado ecuatoriano, se considera que el Presupuesto General del Estado, es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos de todas las entidades que constituyen las diferentes funciones del Estado. No se consideran parte del Presupuesto General del Estado, los ingresos y egresos pertenecientes a la Seguridad Social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Según la nueva normativa obligatoria para el sector público en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art 95 señala, “el presupuesto es la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas”.

Con base a los objetivos institucionales determinados por la planificación, se establecen las acciones, programas y proyectos a incorporarse en el presupuesto, los cuales deben seguir el ciclo presupuestario que es de cumplimiento obligatorio para todas las

entidades y organismos del sector público y comprende las etapas: 1.- Programación Presupuestaria, 2.- Formulación presupuestaria, 3.- Aprobación presupuestaria, 4.- Ejecución presupuestaria, 5.- Evaluación y seguimiento presupuestario, 6.- Clausura y liquidación presupuestaria; siendo mencionadas acciones, programas y proyectos públicos, sujetas a cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

2.2 La Logística, fases y funciones

2.2.1 La Logística

Dentro de los diferentes conceptos que se le atribuyen a esta función, se la puede definir como una función operativa que abarca todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y en productos terminados; de tal manera, que estos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento adecuado.

Dentro del campo militar, la Logística tiene por objeto proporcionar a las fuerzas militares, los medios de personal, material y servicios necesarios, para satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados las necesidades y exigencias de la guerra.

La Logística militar, proporciona la base de poder de combate a las fuerzas, realizando el proceso de planificar y ejecutar el movimiento y el sustento de las fuerzas operativas en la ejecución de una estrategia militar.

Tienen como actividades logísticas aquellas relacionadas a las acciones de previsión y provisión de medios, materiales y servicios necesarios a las fuerzas militares, tanto en paz como en guerra y en operaciones de defensa interna.

2.2.2 Fases del ciclo logístico

El ciclo logístico comprende tres fases: determinación de necesidades, obtención y distribución, representado en forma triangular en el cual la base representa la determinación de necesidades, en la que se apoyan las otras dos fases: obtención y distribución. Los vértices del triángulo se identifican con los tres elementos fundamentales que intervienen en el proceso logístico: las fuerzas, los recursos y las instalaciones logísticas.

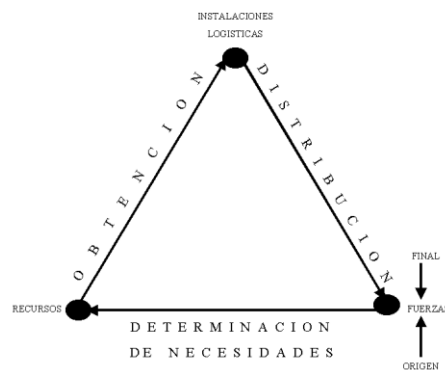


Grafico No.2 Ciclo logístico

El ciclo logístico se aplica en todos y cada uno de los niveles de mando y en los escalones logísticos del Ejército, como actividades de planificación y ejecución, ya que son acciones a ser desarrolladas secuencialmente dentro de un proceso, con el propósito de obtener y disponer de los abastecimientos requeridos y medios logísticos, para proporcionar el apoyo en cada jurisdicción militar.

2.2.2.1 Determinación de necesidades

Constituye la primera fase del ciclo logístico, se basa en el manejo de datos estadístico-logísticos, de los obtenidos de las experiencias de consumo, de las propias necesidades

reales del usuario y de las organizaciones; consiste en calcular y definir las necesidades de medios logísticos que va a precisar una fuerza para el cumplimiento de sus misiones.

2.2.2.2 Obtención

Es la fase del ciclo logístico en la que se ejecutan diferentes actividades administrativas secuenciales de trámite legal, para transformar los resultados de la determinación de necesidades, en medios logísticos reales.

La obtención parte siempre de la determinación de necesidades, de donde se deduce, qué, cuándo, dónde y cómo hay que obtener, esta fase se apoya básicamente en los recursos financieros y en las fuentes de producción nacional e internacional; finaliza en el momento en el que se produce realmente la entrega física de los productos o artículos adquiridos, por parte de los proveedores, fabricantes, comerciantes o vendedores.

2.2.2.3 Distribución

Es la acción dinámica y ejecutora de hacer llegar a las fuerzas, los medios logísticos fijados en las dos fases anteriores, e incluye: la recepción, almacenamiento, transporte y entrega o utilización final de los abastecimientos.

2.2.3 Funciones logísticas

La función logística, es el conjunto de actividades desarrolladas por la máxima autoridad, sus colaboradores y las unidades logísticas, destinadas a satisfacer las necesidades, con la finalidad de mantener su eficiencia combativa.

Las funciones que realizan los servicios son comunes, pero que por su especialidad, conocimiento técnico y empleo, son actividades específicas y particulares de cada uno de ellos, dentro de aquellas funciones logísticas son: Abastecimiento, Mantenimiento, Transportes y Servicios.

2.2.3.1 Abastecimiento

El Abastecimiento es una función del Oficial de Logística, de los Estados Mayores y Planas Mayores, que trata de la previsión y provisión del material necesario y de todas las clases de abastecimientos para las unidades militares, a fin de establecer la cantidad y calidad de los artículos y el lugar y momento en que deben ser entregados para su utilización o consumo.

2.2.3.2 Mantenimiento

El mantenimiento es la actividad o función de los Oficiales de Logística, de los Estados Mayores y Planas Mayores, que comprende las acciones de la planificación y las ejecutadas por el usuario y las unidades logísticas, para conservar en condiciones de uso, todo el material existente. El mantenimiento en sí, es el cuidado dispensado y el trabajo efectuado, para conservar cualquier artículo, material o equipo en condiciones normales de empleo y utilización, o restaurarlo a esta condición.

2.2.3.3 Transporte

Transportes es la función o actividad de los Oficiales de Logística, de los Estados Mayores y Planas Mayores, que comprenden todas las acciones relativas al movimiento bajo cuidados especiales de: personas, animales y abastecimientos. Incluye además el movimiento de personal, material y equipo a ser evacuados.

2.2.3.4 Servicios

Es una actividad o función complementaria de los Oficiales de Logística, de los Estados Mayores y Planas Mayores, relacionada a realizar las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del personal a través de una correcta administración y control de los servicios, los servicios que se prestan están son los de alimentación y talleres.

2.3 Control de gestión

Se distinguen tres tipos de control: estratégico, de gestión y operativo; existiendo interrelación de estos tres tipos de controles. El control estratégico basado en la planificación estratégica, en marcado en el largo plazo y centrado su atención en los proceso de adaptación de la empresa al entorno (objetivo, estrategias, políticas).

El control de gestión (tácticos) orientado a implementar la estrategia basado en la planificación y control y con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficiencia y eficacia. El control operativo, basado en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente.

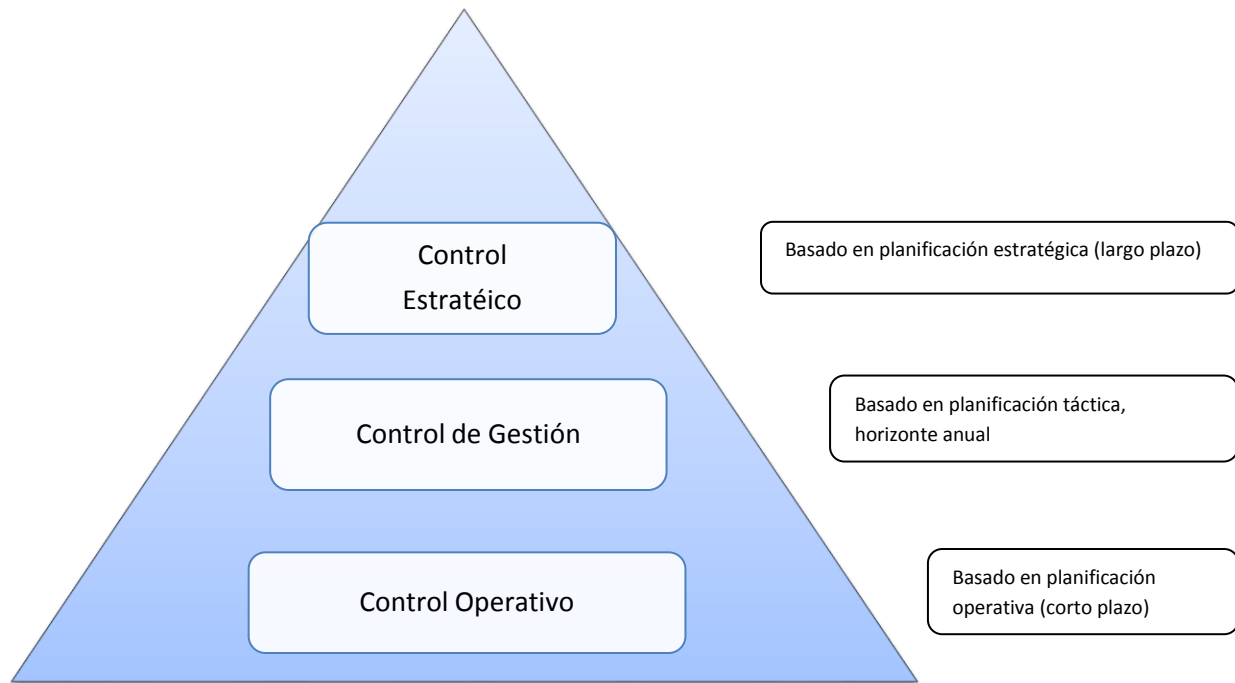


Grafico No. 3 Control de Gestión

2.3.1 Definición de control de gestión

El control de gestión es el proceso mediante el cual se monitorea la gestión y se miden los resultados obtenidos relacionándolos con los planificados o esperados, con el fin de corregir las desviaciones determinadas mediante la aplicación de nuevos procesos que permitan llegar al objetivo deseado, consiguiendo eficiencia, eficacia y calidad.

El control de gestión se lo puede considerar como el examen de eficiencia, eficacia y calidad de las entidades u organismos tanto públicos como privados, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, operativos, la utilización de indicadores de medición, rendimiento o desempeño y la identificación de la distribución de los servicios así como de los beneficios que darán a la colectividad o usuarios.

Para el sector público, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece como objetivo en su Art.1 lo siguiente “La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoria del Estado y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos”.

2.3.2 Importancia del Control de Gestión

El control de gestión constituye una herramienta moderna que utiliza los indicadores de gestión sobre la base de las actividades y proyectos establecidos en la planificación estratégica y operativa, para medir cuantitativamente y cualitativamente el desempeño de las organizaciones a través de sus representantes.

Posibilita tener una visión clara, simple y precisa de las entidades y organismos públicos y facilita la implementación de correctivos en las áreas críticas detectadas

mediante la combinación menos costosa de los medios utilizados y disponibles para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico u operativo.

Se encuentra inmersa en toda la entidad, permite la optimización de los recursos, mediante la utilización eficiente de medios e insumos en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

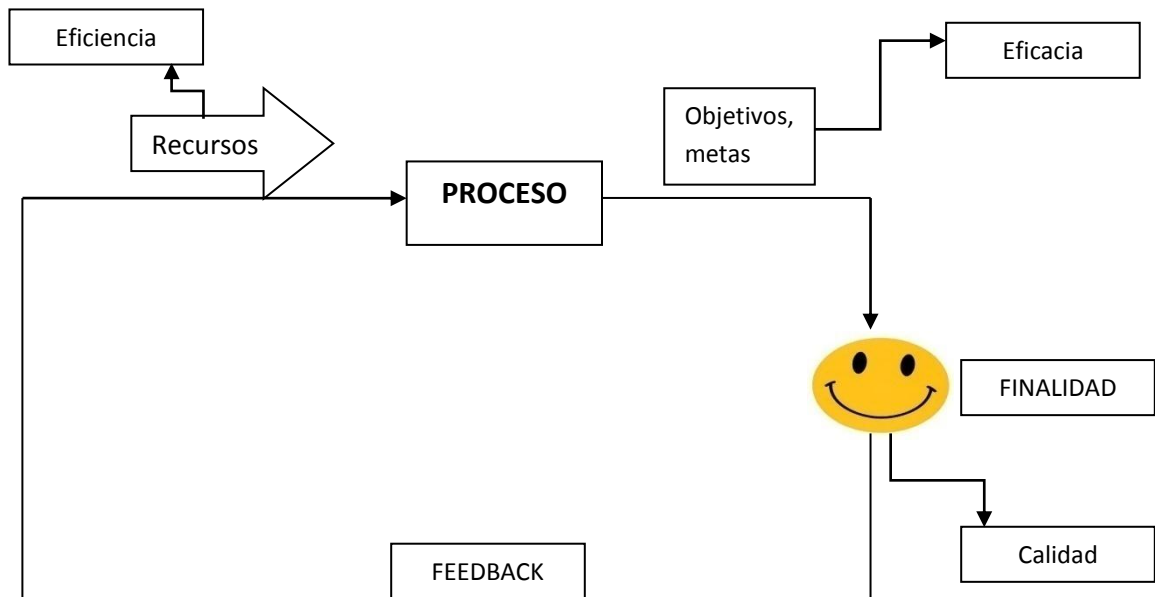


Grafico No. 4 Control de gestión con enfoque de sistema

La Eficacia como el rango de la producción lograda (bienes o servicios) frente a lo programado o al objetivo planteado.

La Eficiencia es la máxima producción de un bien o servicio con el mínimo de recursos utilizado en su producción.

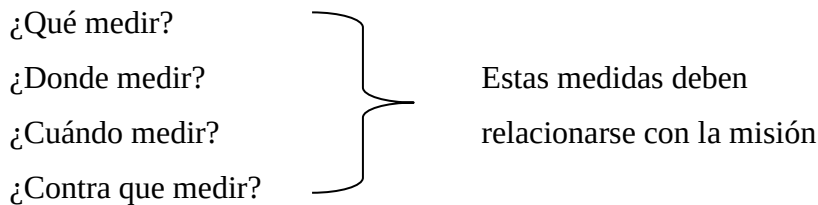
Efectividad o Calidad, se refiere al nivel de superación del problema al que se ha enfrentado o al grado de satisfacción del cliente o usuario del bien o servicio.

El control de gestión debe orientarse hacia la verificación de actividades más importantes, en ellas se encuentran asignados los mayores recursos que disponen las entidades del sector público, por ende debe apoyarse para permitir a las máximas

autoridades cumplir sus metas con eficiencia y eficacia, sobre una base de datos de ser necesario proceder a implementar los correctivos que sean necesarios.

2.3.3 Medición de la Gestión

Al medir una actividad o un proceso es necesario e importante saber:



Es decir que básicamente el control de la gestión en las entidades públicas es utilizado para medir la eficiencia y la eficacia de los objetivos y metas propuestas y expresadas en el plan operativo anual o estratégico.

La medición de la gestión en lo posible debe efectuarse en términos cuantificables que permitan una adecuada interpretación, para ello debe utilizarse en la planificación procedimientos que sean cuantificados o indicar el numero de actividades que se van a ejecutar o resultados en cifras que se van a alcanzar. El uso de indicadores o índices de gestión sirven para medir aspectos como la eficiencia, eficacia, efectividad o calidad e impacto que ocasionen las operaciones desarrolladas por los administradores de las empresas o entidades del sector público.

2.3.4 El proceso del control de la gestión

Para su aplicación requiere el apoyo de las funciones de planificación, organización dirección y control.

2.3.4.1 Planificación

Todo tipo de empresa u organización pública necesita planificar sus actividades, los planes permiten a la organización fijar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; la planificación permite utilizar todos sus recursos en el logro de los objetivos, que el personal o recursos humano realice las actividades acorde a las prioridades de los objetivos trazados y que el avance de las actividades sea vigilado y medido para implementar correctivos.

Para realizar una adecuada planificación, debe considerar todos los recursos disponibles, el fin general de la institución, los objetivos principales y metas a corto o mediano plazo, en consecuencia es necesario que se determine la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas institucionales y actividades.

Visión: Es aquella que se fija a corto, mediano y largo plazo, lo que la empresa desea llegar en el futuro.

Misión: Es la razón de ser de la institución, el porqué de su creación.

Objetivo: Es lo que queremos hacer en forma inmediata, mediata o largo plazo, utilizando los recursos disponibles.

Meta: es aquella que permite ejecutar las acciones que nos fijamos en un tiempo determinado.

Estrategia: es el camino o modo como vamos a cumplir las metas y objetivos trazados.

Política: es el lineamiento fijado por la autoridad para unificar los procedimientos de la institución o ente jurídico al que pertenece.

Actividades o acciones: son aquellas formas de ejecutar el trabajo utilizando métodos y procedimientos acordes a la técnica.

En la actualidad se utiliza planificación estratégica a mediano plazo y se aplica mediante planes operativos anuales, semestrales o trimestrales, los planes según su nivel pueden ser:

- Planificación estratégica: Nivel Gerencial.
- Planificación táctica o estructural: Nivel corporativo y Jefatura.
- Planificación operativa: Nivel Ejecutor.

En cada nivel los planes indican los objetivos que serán alcanzados por los planes de nivel inferior y proporcionan los medios para alcanzar los objetivos incluidos en el nivel superior. De igual forma debe considerarse una relación vinculante entre el plan estratégico, el operativo y presupuesto.

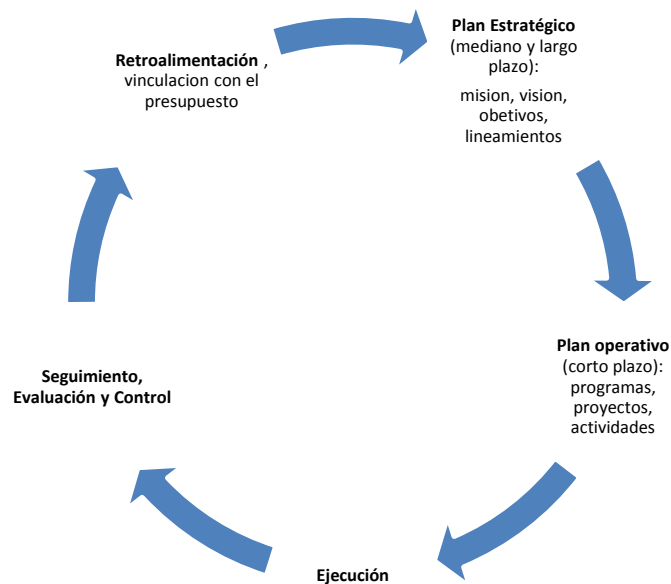


Grafico No. 5 Vinculación del plan estratégico, operativo y presupuesto

2.3.4.2 Organización

Establece los objetivos una vez preparado los planes o programas, es necesario que se desarrolle una estructura adecuada que permita una sistematización de los recursos mediante la determinación de jerarquías y agrupación de actividades.

Por ende es necesario que en toda entidad haya un plan de organización debidamente estructurado, considerando para ello a las unidades operativas básicas y asignándoles a cada una de ellas actividades específicas, así como a todo nivel las correspondientes delegaciones de funciones.

2.3.4.3 Integración de personal o recurso humano

Implica el analizar los requerimientos de fuerza laboral, llenar y mantener los puestos ocupados con el personal idóneo, al que hay que inducirle en la importancia de la institución y su rol que en ella desempeñara. Implica realizar un reclutamiento de personal mediante selección, evaluación, designación y demás mecanismos que garanticen la competencia del personal.

2.3.4.4 Dirección

A esta función se le conoce como liderazgo, motivación, gerencia, estimulación, etc., función que consiste en hacer que los miembros de una institución u organismo público, actúen coordinadamente en la ejecución de las tareas para lograr las metas y objetivos trazados.

2.3.4.5 Control

El administrador debe cerciorarse que todos los miembros de la organización realicen sus actividades para la consecución del objetivo y en caso de que no se esté ejecutando,

debe implementarse procedimientos que permitan mejorar los procesos y por ende lograr las metas trazadas.

Permite establecer lo ejecutado y compararlo con lo planificado, determina si el objetivo se lo hizo con eficiencia, eficacia y efectividad o calidad, y si sus funcionarios actuaron de la misma manera para lograr el objetivo, utilizando el mínimo de los recursos y sus resultados son los más satisfactorios.

2.4 Los indicadores de gestión

El indicador es un instrumento de medición de las variables asociadas con las metas. Al igual que estas últimas pueden ser cuantitativas o cualitativas. Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros; se entiende como la exposición cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Detalla en forma cuantitativa el estado de las características o hechos sometidos al control o evaluación. La definición debe ser específica y no incluir las causas y soluciones en la relación, pero debe responder fielmente a características exactas del proceso ejecutado.

2.4.1 Características de los indicadores

Importancia: Una forma de relacionar la importancia es relacionar los indicadores con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de una área en específico, deben ser importantes para la gente que proporciona la información y para el usuario de la información.

Definición clara: Debe tener una definición clara y entendible para asegurar una comparación adecuada. Las definiciones demasiado limitadas pueden causar dificultades que podrían generar diferentes formas de determinar lo que está siendo medido.

Fácil de entender y usar: Los indicadores deben ser descritos de tal manera que el usuario de la información los entienda, aun cuando en la definición misma se tenga que usar terminología técnica.

Comparable: Deben ser comparables sobre bases consistentes, tanto entre organizaciones como a través del tiempo. Los primero puede ser difícil de lograr debido a diferencias en la calidad de información, métodos de obtención y manejo de información. El segundo caso la comparación a través del tiempo, es más fácil por cuanto a que muchas variables del proceso no cambiaran o cambiaran lentamente.

Verificable: Debe ser calculado de tal forma que la información y datos sean verificados; todos los indicadores deben contar con una evidencia disponible, de preferencia documentaria, haciendo posible su verificación.

Costo efectivo: Otro criterio es balancear el costo de reunir información con su utilidad al hacerlo, un indicador debe basarse en información ya disponible y vinculadas a las actividades de reunión de datos, cuando se diseña un indicador nuevo, se debe tener un mecanismo de recolección de datos que no sea una carga pesada para la organización

No ser ambiguo: Debe quedar claro si un incremento en el valor del indicador representa una mejora o un deterioro del servicio, debe ser capaz de generar una interpretación clara y no ambigua.

Atribuible: Los gerentes deben estar en capacidad de influenciar en el desarrollo medido por el indicador, es decir debe estar totalmente bajo su control o por lo menos influenciar significativamente en el desempeño.

Sensible: Un indicador debe ser sensible al cambio, un indicador en el que los cambios en el desempeño vayan a ser pequeños para registrarlos, tendrá un uso limitado.

Evitar interpretaciones incorrectas: Los indicadores que pueden alentar actividades contra productivas deben ser evitados, de ser lo posible, ejemplo de esto son los indicadores que alientan a staff a pasar los problemas a otras áreas que no están siendo medidas o a disponer recursos desproporcionados para actividades que están siendo medidas.

Permitir la innovación: La definición de un indicador no debe frenar a una organización para desarrollar procesos innovadores a métodos alternativos, sistemas o procedimientos para mejorar la prestación de servicio.

Estadísticamente válido: Los indicadores basados en pequeños número de casos, probablemente muestren fluctuaciones anuales substanciales, en estos casos debemos preguntarnos si un indicador es el método adecuado para medir un desarrollo de desempeño o si medir un periodo más largo es lo recomendable.

Oportuno: Deben basarse en datos que estén disponibles durante un periodo de tiempo razonable

2.5 Tipos de indicadores

En el contexto de procesos, un medidor o un indicador pueden ser de procesos o de resultados. En el primer caso se pretende medir lo que está sucediendo con las actividades y en el segundo se requiere medir las salidas del proceso; también se pueden clasificar en: eficiencia, eficacia y calidad.

2.5.1 Indicadores de eficiencia

Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orienta hacia los costos y los beneficios, son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir mas servicios por el mismo costo.

Los indicadores de eficiencia mide el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el **Como** se hicieron las cosas y mide el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso.

2.5.2 Indicadores de eficacia

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si las cosas se hicieron como se deberías hacer, los aspectos correctos de un proceso. Estos se enfocan en el **Que** se debe hacer, por tal motivo se requiere definir operacionalmente los requerimientos del proceso para comparar con lo que se espera de este. También se lo conoce como el indicador que mide el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.5.3 Indicadores de calidad

Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

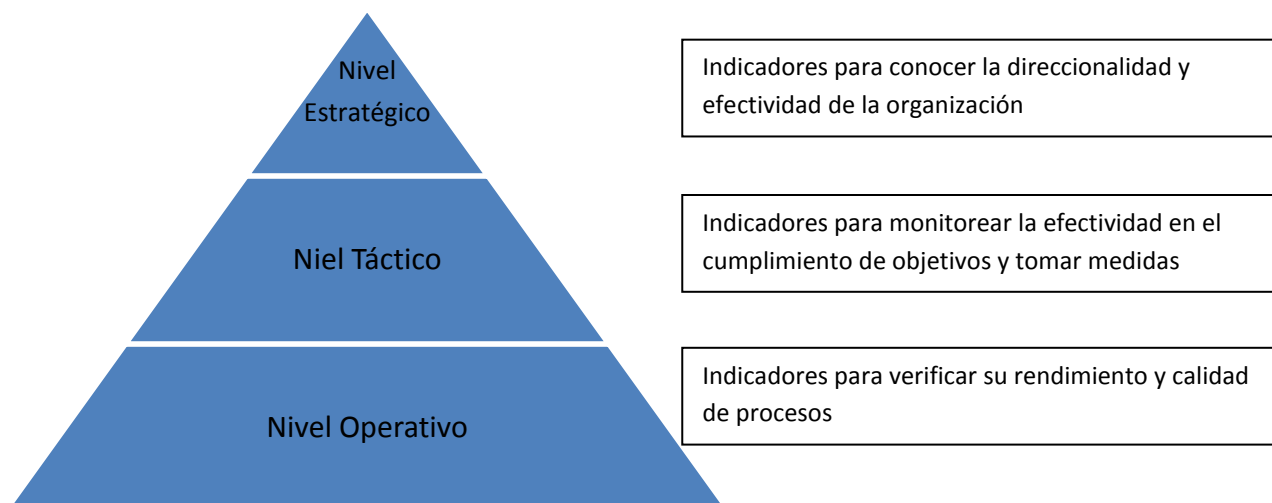


Grafico No. 6 Criterios de agrupación de los indicadores

2.6 Clases de indicadores

2.6.1 Indicadores según la naturaleza del objeto a medir

Los indicadores según su naturaleza son:

- Indicadores de resultados
- Indicadores de proceso
- Indicadores de estructura

Indicadores de resultado.- miden el grado de eficiencia o impacto sobre la población, se relacionan con la finalidad y misión de las políticas públicas. A los indicadores de resultados también se los conoce como indicadores de objetivos, de impacto, efectividad y/o satisfacción.

Indicadores de proceso.- valoran aspectos inherentes a las actividades, se relacionan en el enfoque de gestión por procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso; relacionan medidas sobre tiempos de ciclos, porcentaje de errores e índice de colas.

Indicadores de estructura.- miden aspectos referentes con el coste y la utilización de los recursos. Miden la disponibilidad o consumo de recursos.

2.6.2 Clasificación según el ámbito de actuación

Los indicadores según su ámbito son:

- Estratégicos
- Corporativos
- Operacionales

Estratégicos.- En función a medir el cumplimiento de los objetivos a nivel estratégico, largo plazo.

Corporativos.- Miden el cumplimiento de los objetivos planteados en el corto plazo.

Operacionales.- Miden el rendimiento en si de los procesos, se dirigen al cumplimiento de los objetivos operacionales.

2.7 Importancia de la utilización de indicadores

La información obtenida en la utilización de los indicadores puede servir para:

- Medir el avance hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales
- Promover la confiabilidad de los servicios
- Comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora.
- Promover la mejora de servicios al publicar los indicadores de gestión.

2.8 Base legal de su implementación en el sector público

Siendo la Tercera División de Ejército “Tarqui” una entidad del sector público según el Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador, esta se encuentra bajo el

control y supervisión de la Contraloría General del Estado, la cual en su Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece en su Art. 2.- Ámbito de aplicación de la Ley: “Las disposiciones de esta ley rigen para las instituciones del sector público, determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución.”

Para la consecución de este objetivo primordial como es el de hacer que las instituciones públicas cumplan con su misión, visión, objetivos, acciones, programas y proyectos, sin desviar sus recursos, el Estado dispone por medio de La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el Art. 77 literal b, determina que:

“es obligación de las máximas autoridades, titulares y responsables disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.”

Igualmente, el Art. 21 de mismo cuerpo legal hace referencia a indicadores relacionado a la Auditoría de Gestión, que señala que este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales.

Continuando con las disposiciones legales está el Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicado en el Registro Oficial No. 119 del lunes 7 de julio de 2003, el cual en su Art. 15 indica “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”.

Así mismo se indica que la elaboración de los indicadores se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de objetivos y metas, y que los indicadores del desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones

y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad (calidad), de acuerdo con su misión, visión y los objetivos y estrategias institucionales.

En las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado en el acuerdo No. 039, la norma 200-02 Administración estratégica, establece lo siguiente: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”

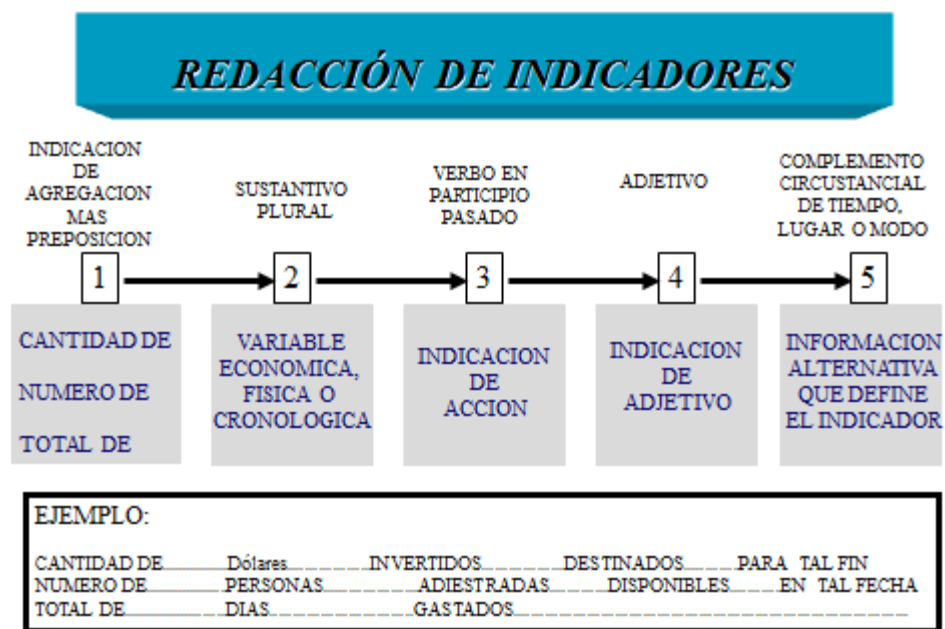
2.9 Metodología para la construcción de indicadores

La medición de los de los indicadores debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un bien, servicio o función; por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar a productor y destinatario. Para la construcción de indicadores se debe aplicar la siguiente metodología:

1. Definición de la entidad, función, área o rubro que se desea medir.
2. Definición del objetivo que se persigue con el indicador.
3. Determinación de la fuente de datos.
4. Determinación del responsable de la medición.
5. Análisis de la información.
6. Determinación de la periodicidad de medición.
7. Identificación del receptor del informe de gestión.
8. Revisión de los indicadores.
9. Usuarios de la información fuente.

Además se debe:

- Determinar si se dispone de información confiable y oportuna que permita la comparación entre la situación real y las referencias programadas o previstas.
- Conocimiento del sector y áreas sujetas al control.
- Identificación y análisis de las variables relevantes o estratégicas en lo económico, financiero, presupuesto, operativo de la entidad.
- Para el diseño se consideraran las variables seleccionadas que se relacionen con los principios de eficiencia, eficacia y calidad.
- Determinar la relación entre variables definidas (numerador/denominador) y que las mismas se representen numéricamente o en unidades de medida.
- Determinación de la frecuencia o tiempo de aplicación de los medidores de gestión.



Grafica No. Redacción de Indicadores

CAPÍTULO III: DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Introducción

En el presente capítulo se realiza la descripción del FODA del Departamento de Logística, con el fin de identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades (análisis interno) así como también Oportunidades y Amenazas (análisis externo); además se realizara la descripción de los procesos del Departamento, la creación de los indicadores para sus procesos y la caracterización de sus subprocesos con sus diagramas de flujo.

3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración diferentes factores internos y externos para maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades, minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

3.1.1 Fortalezas

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás unidades logísticas, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

- La adecuada ubicación donde se encuentra la Tercera División de Ejército para satisfacer las necesidades de los solicitantes.
- Personal calificado en el área de transportes y mantenimiento.
- Disponibilidad de vehículos para la división.
- Documentación actualizada de los vehículos y bienes.
- Organización, disciplina y puntualidad.
- Prestigio institucional.

3.1.2 Debilidades

Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios.

- Falta de personal especializado para mantenimiento preventivo de vehículos.
- Falta de continuidad en la reparación de vehículos.
- Falta de repuestos para mantenimiento preventivo.
- Demora en los procesos de contratación pública.
- Inestabilidad del personal (pases del personal militar).
- Falta de capacitación al personal.

3.1.3 Oportunidades

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde el departamento de Logística no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor logística.

- Aprovechamiento de los talleres de la División.
- Predisposición de los altos mandos para proyectos en el área logística.
- Incremento presupuestario por proyectos de desarrollo institucional.

- Aprovechamiento de transportes de otras unidades militares.
- Mayor asistencia de recursos de otras unidades militares.
- Capacitación del personal de conductores.

3.1.4 Amenazas

Las amenazas se encuentran en el entorno del área de Logística y de manera directa o indirecta afectan negativamente su operatividad, indicando que se debe tomar las prevenciones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer diario ni interrumpan su función.

- Injerencia del mando en las políticas y organización interna
- Incremento en los precios de los bienes, materiales y servicios.
- Cese presupuestario por parte del Ministerio de Defensa Nacional.
- Falta de recursos, medios y materiales para cubrir las necesidades de la división.
- Pérdida o robo de los bienes.
- Accidentes del personal en los vehículos de la división.

3.1.5 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	La adecuada ubicación donde se encuentra la Tercera División de Ejército para satisfacer las necesidades de los solicitantes.	Falta de personal especializado para mantenimiento preventivo de vehículos.
	Personal calificado en el área de transportes.	Fala de continuidad en la reparación de vehículos
	Disponibilidad de vehículos para la división.	Falta de repuestos para mantenimiento preventivo
	Documentación actualizada de los vehículos y bienes.	Demora en los procesos de contratación pública
	Organización, disciplina y puntualidad.	Inestabilidad del personal (pases del personal militar)
	Prestigio institucional.	Falta de capacitación al personal.
	OPORTUNIDADES	AMENEZAS
ANÁLISIS EXTERNO	Aprovechamiento de los talleres de la División.	Injerencia del mando en las políticas y organización interna
	Predisposición de los altos mandos para proyectos en el área logística.	Incremento en los precios de los bienes, materiales y servicios.
	Incremento presupuestario por proyectos de desarrollo institucional.	Cese presupuestario por parte del Ministerio de Defensa Nacional.
	Aprovechamiento de transportes de otras unidades militares.	Falta de recursos, medios y materiales para cubrir las necesidades de la división.
	Mayor asistencia de recursos de otras unidades militares.	Pérdida o robo de los bienes
	Capacitación del personal de conductores.	Accidentes del personal en los vehículos de la división.

3.2 Indicadores para el departamento de logística en sus procesos

Como introducción se debe manifestar que la III DE “Tarqui” y su departamento de Logística, además de no aplicar indicadores como medio para efectuar el control de la gestión, no se tienen establecidos los procesos y subprocesos que se desarrollan dentro

del departamento, información necesaria para el diseño de indicadores, por lo tanto como parte de la investigación, se establecerán los procesos que forman parte del departamento de Logística para con ello diseñar sus respectivos indicadores.

Para el diseño de indicadores de gestión dentro de una área específica en una institución, se tiene que tener establecidos los procesos en los cuales interviene, con la finalidad de presentar un sistema que transforma las entradas o insumos en salidas o productos para los clientes.

Se tendrá en consideración los factores críticos de cada proceso, debido a que son actividades que se tienen que mantener bajo control para lograr el éxito en cada proceso, estos son aspectos relacionados con la eficiencia, eficacia y calidad; además que tienen que estar bajo constante monitoreo y evaluación.

Para la composición de los cuadros de los indicadores se considerara las siguientes características fundamentales:

Nombre: Para la identificación y diferenciación de un indicador es de suma importancia su nombre, además de ser concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

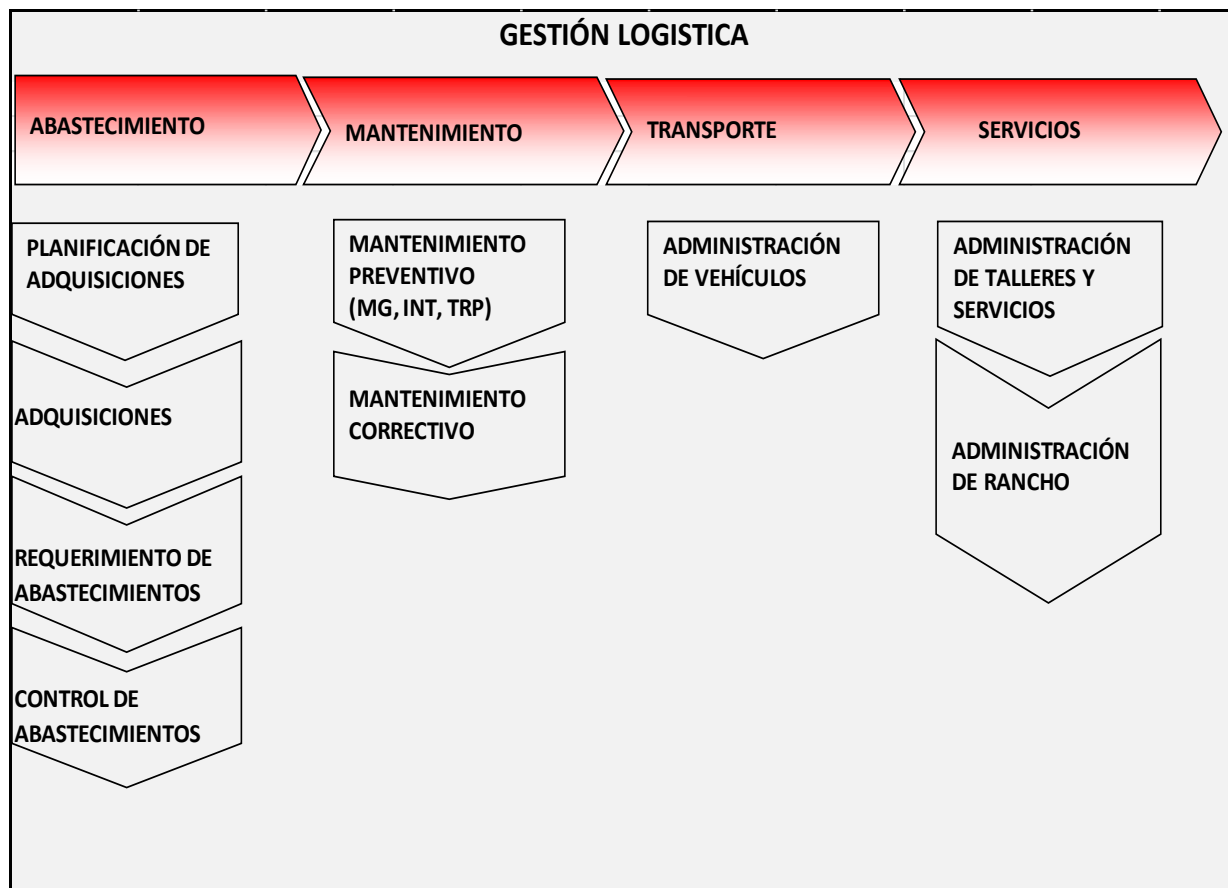
Forma de cálculo: cuando se trate de indicadores cuantitativos, se debe tener muy clara la formula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los valores y la manera de cómo ellos se relacionan.

Unidad: Es la manera de cómo se expresa el valor de cada indicador.

Frecuencia: Cada que tiempo determinado se realizara la aplicación del indicador con fines de evaluación o medición.

Fuente de información: Son todos los recursos que contienen la información.

Los procesos y subprocesos que se manejan en el Departamento de Logística de la Tercera División de Ejército “Tarqui” son los siguientes:



Grafica No. 8 Procesos y subprocesos del departamento de Logística

A continuación se realizara la descripción de los procesos del departamento de Logística, para implementar un sistema de medición simple pero a su vez permanente; iniciando con la caracterización y descripción de los principales procesos y subprocesos que posibilitan a este departamento cumplir su función logística con eficiencia, eficacia y calidad; además de su cuadro de indicadores respectivo para cada proceso.

3.2.1 ABASTECIMIENTO

3.2.1.1 Descripción del área de Abastecimiento y establecimiento de indicadores

MISIÓN	Realizar las acciones necesarias para una adecuada planificación, adquisición y control de los abastecimientos, a fin de satisfacer las necesidades de la DIVISIÓN y permita cumplir sus actividades de manera oportuna.			PROPIETARIO	
				Jefe del Departamento de Logística	
				Oficila de Logística	
ALCANCE	Empieza				
	Planificación y presentación de las necesidades logísticas para su unificación				
	Incluye				
	Consolidación de requerimientos, aprovación, contratacion , publicación, leyes, reglamentos, normativas, manuales, disposiciones, politicas institucionales				
	Termina				
	Entrega de los abastecimientos Clase I a la V, control y verificación de los abastecimientos.				
ENTRADAS			PROVEEDORES		
.-Planificación de las necesidades					
.-Telegramas y requerimientos de atención a pedidos			.-Entidades Públicas y Privadas dedicadas a la comercialización de bienes y		
.-Doc internos de requerimiento			servicios		
.-Pliegos					
.-Cronogramas de control					
.-Cuadro de distribución					
SALIDAS			CLIENTES		
.-Contratos					
.-Plan anual de contratación					
.-Resoluciones			Todos los diferentes Departamentos de la III División		
.-Acta entrega recepción					
.-Orden de gasto					
.-Informes de control					
.-Liquidaciones					
VARIABLES CRÍTICAS			INSPECCIONES		
.-Planificación de las adquisiciones					
.-Adquisiciones adecuadas y oportunas			Mensuales		
.-Estado de las adquisiciones					
.-Cumplimiento con los planes			Cuatrimestrales		
.-Control de las adquisiciones					
.-Ejecución del presupuesto					

a.- Objetivo general del proceso

Realizar las acciones necesarias para una adecuada planificación, adquisición y control de los abastecimientos, a fin de satisfacer las necesidades de la División y permita cumplir sus actividades de manera oportuna.

b.- Alcance del proceso

Este proceso inicia con la planificación y presentación de las necesidades logísticas para su unificación y finaliza con la entrega de los abastecimientos Clase I a la V, control y verificación de los abastecimientos.

c.- Responsables del proceso

Jefe de Logística
Oficial de Logística

d.- Requisitos legales del proceso

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento general de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.
- Manual de Logística del Ejército.
- Reglamentos de Régimen Interno – Políticas Institucionales.

e.- Políticas internas del proceso

- El abastecimiento se lo realizará acorde a las prioridades y necesidades de las unidades.
- La División deberá realizar los esfuerzos respectivos para obtener los recursos y medios posibles a fin de que el abastecimiento a las unidades sea continuo.

f.- Registros del proceso

Nombre	Ubicación
Requerimiento de los Departamentos	Logística
Pliegos del proceso de contratación	Compras Públicas
Contrato	Compras Públicas
Ordenes de gasto	Finanzas
Informe de control	Logística
Acta entrega recepción	Logística
Inventarios de bodegas	Logística
Liquidaciones	Logística

g.- Documentos del proceso

Nombre	Ubicación
Planificación de las necesidades	Logística
Plan operativo anual	Logística
Cuadro de distribución	Logística
Cronograma de control	Logística
Plan anual de contratación	Compras Públicas

h.- Subprocesos

NOMBRE	PERIODICIDAD
Planificación de adquisiciones	Continua
Adquisiciones	Continua
Requerimiento de abastecimientos	Continua
Control de abastecimiento	Continua

i.- Indicadores del proceso

Nombre	Descripción	Forma de calculo	Unid	Frecuencia	Fuente de información
Cantidad de abastecimientos aprobados	Cantidad de requerimientos aprobados del total de requerimientos solicitados por los Departamentos en el 2010	Requerimientos aprobados/Requerimientos solicitados	%	Anual	.Informes .PAC
Porcentaje de ejecución de presupuesto	Porcentaje de presupuesto ejecutado de la asignación destinada para abastecimiento	Presupuesto de abastecimiento ejecutado/Presupuesto aprobado	%	Cuatrimestre	. Presupuesto
Nivel de Ejecución del PAC de abastecimiento	Cantidad de adquisiciones ejecutadas establecidas en el PAC de abastecimientos para el 2010	Adquisiciones ejecutadas/Total del Plan anual de adquisiciones	%	Cuatrimestre	. PAC
Adquisiciones ejecutadas con asignaciones extrapresupuestadas	Cantidad de adquisiciones no planificadas durante el período con respecto al presupuesto aprobado para abastecimientos	Asignaciones extrapresupuestarias/Presupuesto aprobado	%	Cuatrimestre	. Presupuesto
Adquisiciones recibidas con irregularidades	Número de adquisiciones realizadas durante el período recibidas con irregularidades	Adquisiciones recibidas con irregularidades/Total de adquisiciones	%	Cuatrimestre	.Informes .Actas entrega recepción
Cumplimiento en la entrega de adquisiciones	Número de adquisiciones ejecutadas durante el período recibidas en el tiempo establecido	Total compras recibidas de acuerdo al plazo/Total compras efectuadas	%	Cuatrimestre	.Actas entrega recepción .Facturas .Contratos

Nivel de aprobación de pedidos	Cantidad de pedidos aprobados del total de solicitudes realizadas por parte de los departamentos de la División	Total pedidos aprobados/Total de pedidos solicitados	%	Cuatrimestre	.Pedido de Abastecimiento .Cuadro de distribución
Cumplimiento del cronograma de control	Número de actividades de control ejecutadas por el Departamento para el cumplimiento del cronograma de control de abastecimientos	Actividades de control efectuadas/Actividades de control planificadas	%	Cuatrimestre	.Cronograma de control .Informes
Exactitud de inventarios faltantes o sobrantes	Valor de inventarios, en más o en menos, identificados con respecto al saldo	Valor de las diferencias establecidas/Valor del saldo del inventario	%	Cuatrimestre	.Informes

Cuadro No.1 Indicadores Proceso de abastecimiento

3.2.1.2 Caracterización del subproceso: Planificación de adquisiciones

[illegible]

Grafico No.9 Caracterización subproceso de planificación de adquisiciones

1.- Objetivo

Planificar las adquisiciones de materiales, suministros, combustibles, lubricantes y servicios que se requieran durante un año, con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades de forma eficiente.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con la disposición que todos los departamentos de la División presenten sus necesidades y finaliza con la consolidación de las necesidades, aprobación del PAC y su publicación en la página de compras públicas.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Comandante	Aprueba el Plan Anual de Contrataciones
Jefe de Logística	Recepta las necesidades y elabora el Plan Anual de Contratación
Oficial de compras públicas	Publica el Plan Anual de Contratación en la página del INCOP
Jefes Departamentales	Presentan sus necesidades o requerimientos de bienes y servicios para el cumplimiento de sus funciones

4.- Actividades

4.1 Disponer a los Jefes departamentales la presentación de necesidades

El Jefe de Logística mediante memorando, dispondrá los Jefes departamentales u ordenadores de gasto, elaboren y presenten los requerimientos de sus departamentos de acuerdo con el plan operativo anual y presupuesto asignado que cada uno administre.

4.2 Presentación de requerimientos

Los Jefes departamentales presentaran sus requerimientos debidamente legalizados, en los formatos y tiempos establecidos al departamento de Logística para su consolidación.

4.3 Análisis y consolidación de requerimientos

El Jefe de Logística receptara toda la información de los requerimientos presentados por los Jefes departamentales de la cual analizara y consolidara de tal forma que estén en concordancia con los planes básicos de:

- Servicios básicos.
- Útiles de oficina.
- Mobiliario.
- Abastecimiento de intendencia clase I, II y IV.
- Abastecimiento de material de guerra clase II, IV y V.
- Abastecimiento de transporte clase II, III y IV.

4.4 Confirmación de saldos de bodegas y condiciones del inventario.

El Jefe de Logística solicitara a los responsables de cada una de las bodegas, los saldos de existencias para determinar las cantidades reales a adquirir dentro del año; además de informar la condición en la que se encuentran los artículos, si se hallan operables o no.

4.5 Elaboración y presentación del plan anual de contrataciones

El departamento de Logística, con la información de las bodegas y los requerimientos de los departamentos realizara las acciones de: revisar, consolidar, formular y presentar el proyecto del Plan Anual de Contrataciones al Comando para su posterior aprobación, el cual deberá tener concordancia con el Plan Operativo Anual y el presupuesto asignado para su ejecución.

4.6 Aprobación del Plan Anual de Contrataciones

El Jefe de Logística presentara al Jefe de Estado Mayor, el Plan Anual de Contrataciones, quien lo revisara y continuara el trámite posterior al Comandante para su aprobación y legalización mediante una resolución interna.

4.7 Publicación en el portal de compras públicas

Una vez aprobado el Plan Anual de Contrataciones, se remitirá la información al departamento de compras públicas, donde se ingresara la información del Plan en los formatos y plazos que establezca el INCOP, la misma que se llevara a cabo hasta el 15 de enero de cada año.

5.- Diagrama de Flujo

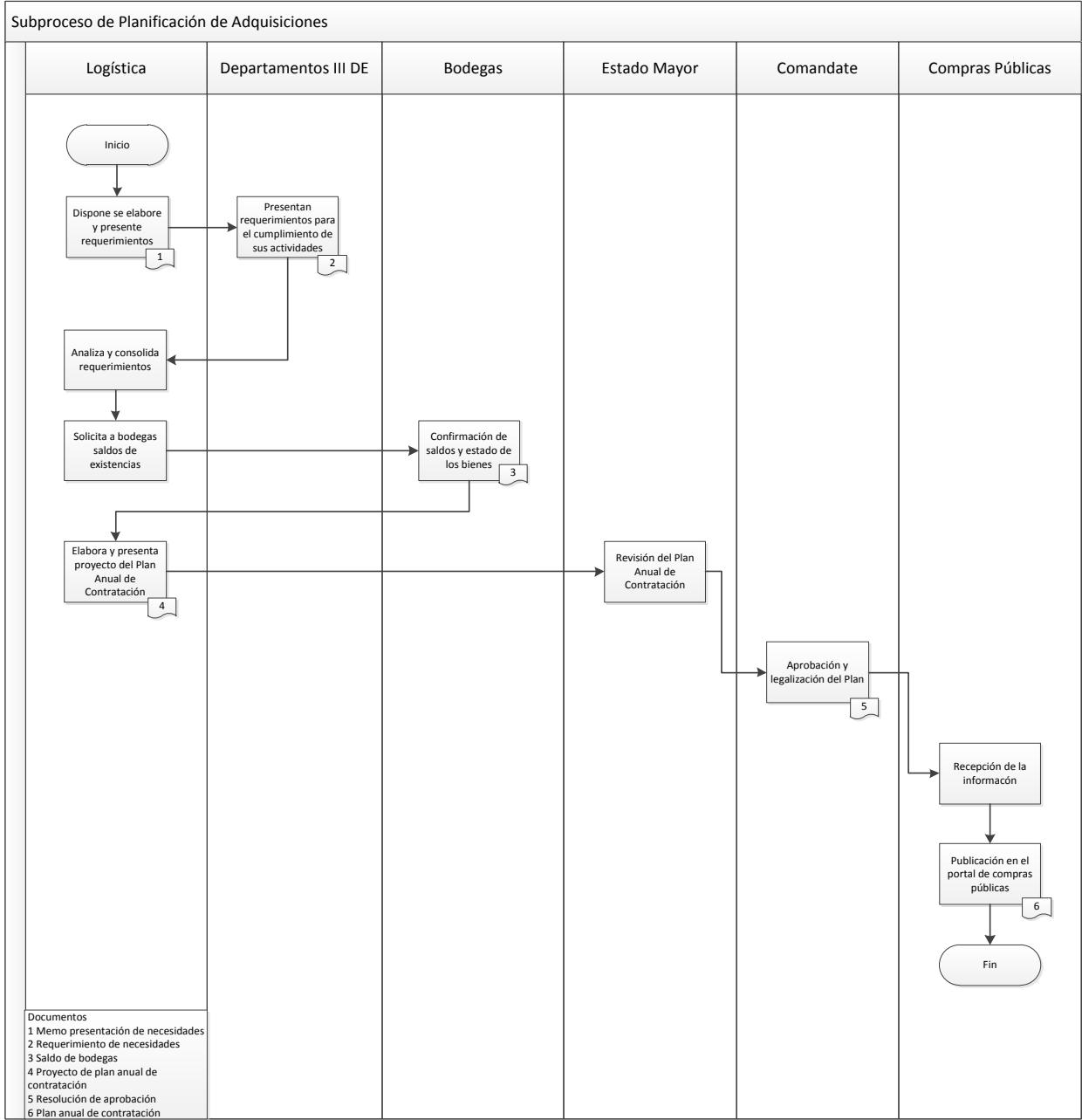


Diagrama de flujo No.1 Subproceso de Planificación de Adquisiciones

3.2.1.3 Caracterización del subproceso: Adquisiciones

				Subproceso Adquisiciones	Responsables Comandante, Jefe de Logística, Oficial Compras Públicas, Jefes Departamentales						
				Objetivo: Realizar las adquisiciones de bienes o servicios de acuerdo a las planificaciones establecidas y realizarlas de manera más oportuna y eficiente para satisfacer las necesidades de distribución y consumo que se requieren para el periodo establecido							
				Límites del Proceso							
				Inicio Requerimiento de bienes o servicios de los diferentes Departamentos	Fin Entrega de los bienes o servicios a los solicitantes						
				Documentos y registros del proceso							
				.-Requerimiento de bienes o servicios	.-Informes de control						
				.-Pliegos							
				.-Contrato							
				.-Curs de gasto							
				.-Actas entrega recepción							
				.-Resoluciones							
Tipo de Proveedor				Actividades generales del proceso		Salidas	Cliente	Tipo de Cliente			
Interno	Externo	Proveedor	Entradas					Interno	Externo		
X		Departamentos de la III DE Tarqui	Presentación de requerimientos	.-Requerimiento de bienes o servicios por parte de los jefes departamentales	.-Revisión de requerimientos según la planificación	Acta entrega recepción	Logística	X			
	X	Entidad pública o privada comercializadora de bienes y servicios	Oferta económica presentada por el proveedor	.-Elaboración de pliegos	.-Entrega a los solicitantes	Entrega a los solicitantes	Departamentos de la III DE Tarqui				
				.-Aprobación del comandante							
				.-Contratación							
				.-Publicación en la página web							
				.-Pago del bien o servicio							
				.-Recepción de los bienes o servicios							
				Normatividad del proceso							
				Interna	Externa						
				.-Manual de Logística del Ejército	.-Ley de Contratación Pública						
				.-Instructivo para el cumplimiento de la Ley de Contratación Pública	.-Reglamento a la Ley de Contratación Pública						
				.-Disposiciones internas	.-Código Organico de Planificación y Finanzas Públicas						
				Recursos							
				Humanos	Hardware y Software	Otros					
				Personal de la Tercera División	Computadora Impresora Internet	Útiles de oficina					

Grafico No.10 Caracterización subproceso de adquisiciones

1.- Objetivo

Realizar las adquisiciones de bienes o servicios de acuerdo a las planificaciones establecidas y realizarlas de manera más oportuna y eficiente para satisfacer las necesidades de distribución y consumo que se requieren para el periodo establecido.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con el requerimiento de bienes o servicios de los departamentos u ordenadores de gasto de la División y finaliza con la entrega de los bienes o servicios a los solicitantes.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefes Departamentales/Ordenadores de gasto	Presentan solicitud de requerimientos de bienes o servicios
Jefe de Logística	Recepta requerimientos y revisión de acuerdo con lo planificado
Comandante	Aprobación de pliegos y resoluciones
Oficial de compras públicas	Realiza las contrataciones de bienes o servicios según los requerimientos

4.- Actividades

4.1 Requerimiento de bienes o servicios por parte de los jefes departamentales

Los Jefes departamentales u ordenadores de gasto, realizaran el requerimiento de los bienes o servicios que necesiten para el desarrollo de sus actividades, para lo cual

llenaran la solicitud o informe de necesidad con los argumentos para su adquisición y detalle de los bienes o servicios a adquirir.

4.2 Revisión de requerimientos según la planificación

El requerimiento o informe de necesidad una vez legalizado será presentado en el departamento de Logística, donde se revisara la información y se analizara que los requerimientos presentados por los Jefes departamentales tengan relación con el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras, para luego seguir con el trámite en compras públicas.

4.3 Elaboración de pliegos

Con la información presentada por los Jefes Departamentales y abalada por el departamento de Logística, se procederá a la elaboración de los pliegos para la contratación de los bienes o servicios que se desea adquirir, los cuales deberán estar de acuerdo al tipo de bien o servicio y los montos que establece la Ley.

4.4 Aprobación del comandante

El comandante de la División, después de la revisión de los Jefes departamentales y el departamento de compras públicas, aprobará los pliegos y convocatoria para el inicio del proceso de contratación.

4.5 Contratación

Con los pliegos aprobados por con el comandante, compras públicas iniciara el proceso de contratación en el portal, el cual deberá ser registrado de acuerdo al tipo de bien o servicio y los montos que establece la Ley, además de ingresar toda la información pertinente que exige el portal de compras públicas.

Cumplido con los plazos y entrega de pliegos, se revisaran los expedientes, calificaran y se realizara la adjudicación al proveedor que cumpla con las especificaciones técnicas, presente la mejor oferta económica o el que salga adjudicado por sorteo, según sea el tipo de contratación y se realizara la suscripción del contrato.

4.6 Publicación en la página web

Una vez adjudicado al proveedor, compras públicas publicara toda información pertinente del proceso de contratación y que exige la ley para culminar el proceso.

4.7 Pago del bien o servicio

De acuerdo a lo establecido en los pliegos, contrato y con la documentación de soporte, el departamento financiero, realizará los desembolsos por anticipos o por el pago de la totalidad de los bienes y servicios contratados por medio de un Cur de gasto.

4.8 Recepción de los bienes o servicios

El departamento de logística hará la recepción de los bienes o servicios, donde se revisara que los mismos cumplan con las características y la cantidad que se estableció en los pliegos y contrato, además de dejar la constancia documental de la recepción a satisfacción de los bienes (acta entrega recepción).

4.9 Entrega a los solicitantes

Con los bienes recibidos en el departamento de logística, según las solicitudes o requerimientos que hagan los distintos departamentos de la división, se realizara la entrega de acuerdo a lo planificado para el período.

5.- Diagrama de Flujo

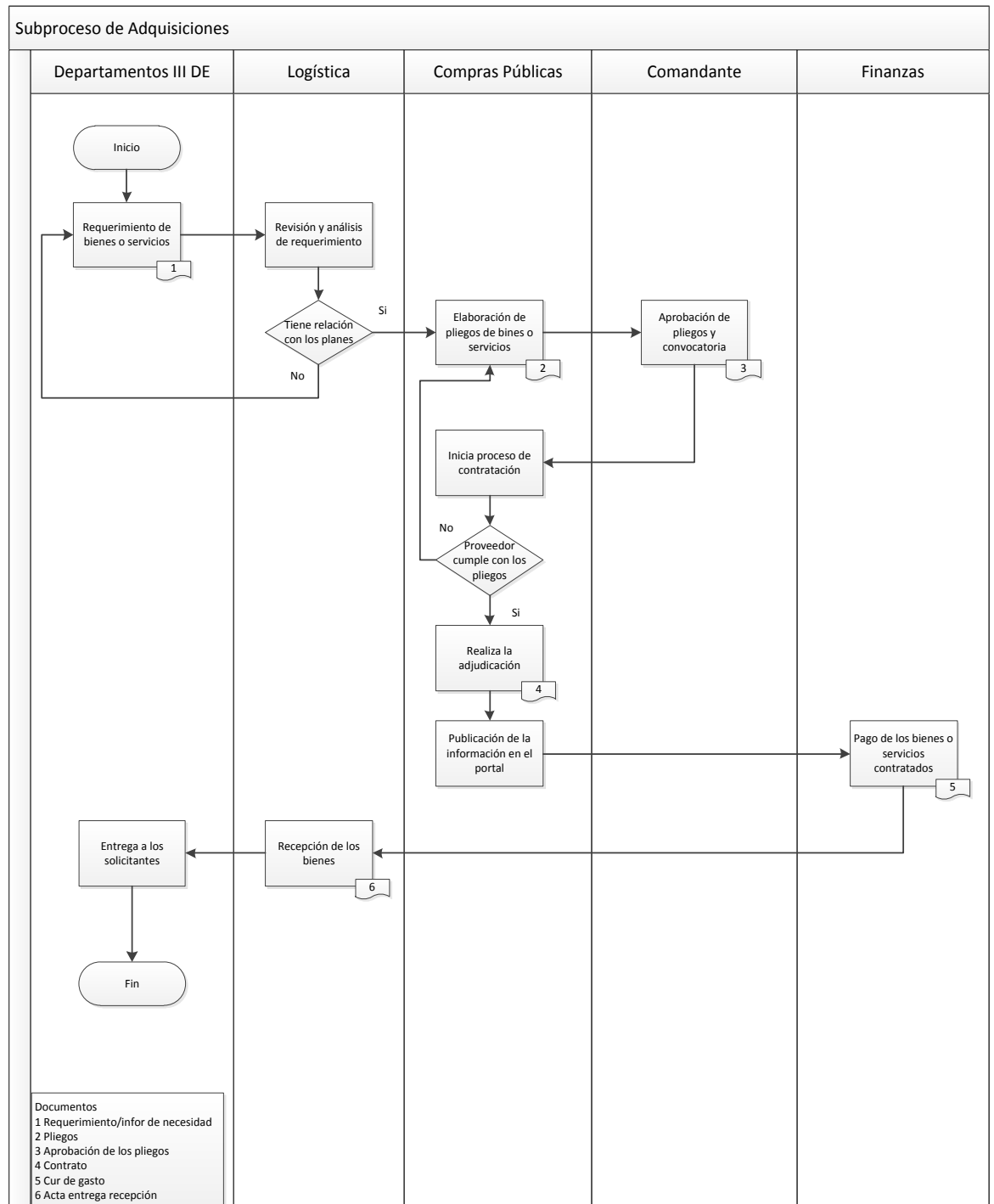


Diagrama de flujo No.2 Subproceso de Adquisiciones

3.2.1.4 Caracterización del subproceso: Requerimiento de abastecimiento

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Gráfico No.11 Caracterización subproceso de requerimiento de abastecimiento

1.- Objetivo

Satisfacer las necesidades de los diferentes departamentos de: materiales, suministros, combustibles, lubricantes y servicios que se requieran durante un año, con el fin de cumplir sus procedimientos operativos normales o de carácter especial e imprevisto.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con las solicitudes de los departamentos de la División y finaliza con la entrega de los requerimientos al solicitante.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefes Departamentales/Ordenadores de gasto	Presentan solicitud de requerimientos de bienes o servicios
Jefe de Logística	Recepta requerimientos, revisión y entrega de acuerdo con lo planificado

4.- Actividades

4.1 Pedido de los abastecimientos

Los Jefes departamentales, realizaran el pedido de los abastecimientos al departamento de Logística para el cumplimiento normal de sus funciones, el cual lo hará por escrito en los formularios internos establecidos.

4.2 Distribución

El departamento de logística, según la planificación del Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Contratación y los pedidos de los Departamentos de la División, realizara el cuadro de distribución de los mismos, teniéndose en consideración si son pedidos normales o extraordinarios.

4.3 Entrega al solicitante

Teniéndose en consideración si son pedidos normales o extraordinarios según sea el caso, se priorizara la entrega de los abastecimientos a los departamentos solicitantes. Esto se lo realizara por escrito y con un acta entrega recepción para constancia del mismo.

5.- Diagrama de Flujo

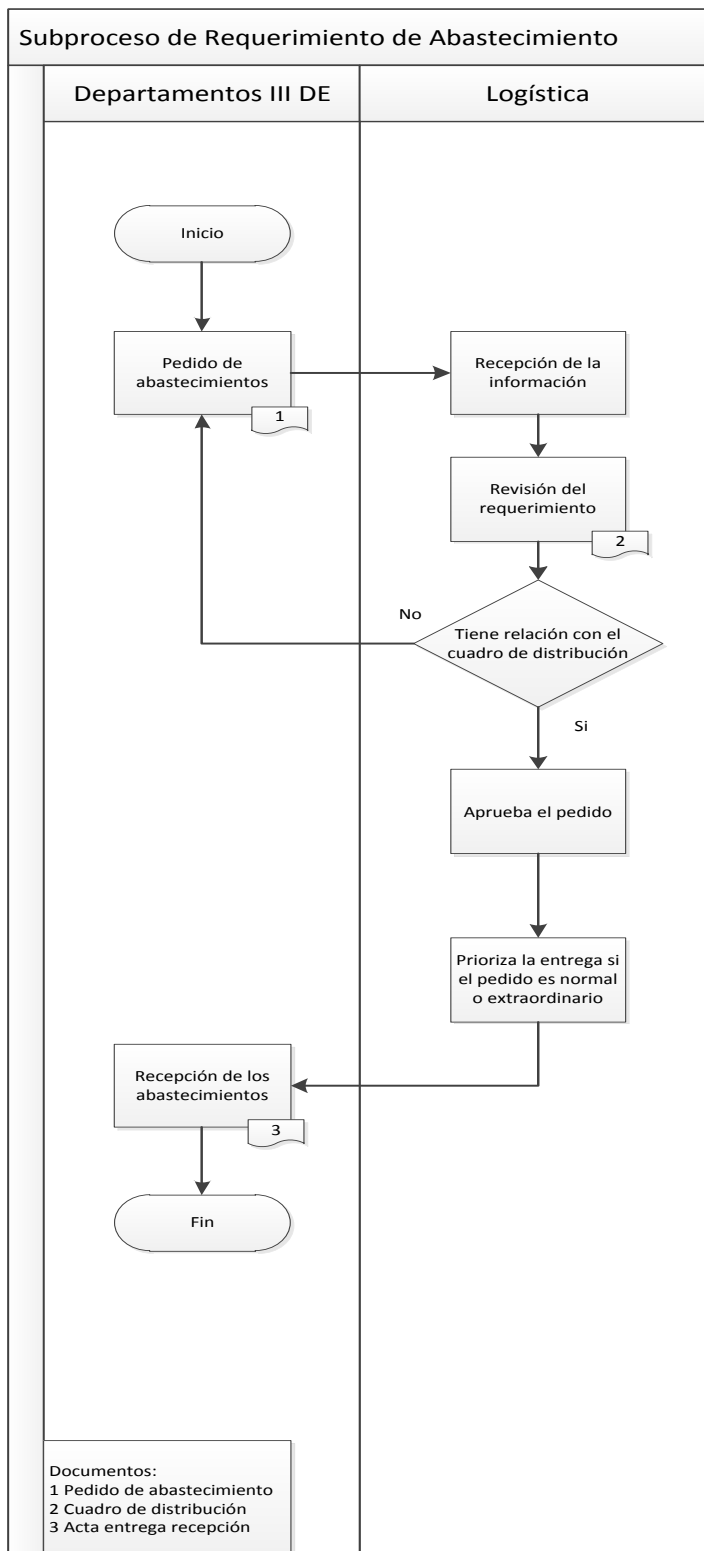


Diagrama de flujo No.3 Subproceso de Requerimiento de Abastecimiento

3.2.1.5 Caracterización del subproceso: control de abastecimiento

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Grafico No.12 Caracterización subproceso de control de abastecimiento

1.- Objetivo

Controlar los bienes adquiridos o asignados para la División, mediante la verificación y constatación física de su existencia y buen estado, con la finalidad de velar por la tenencia y conservación de dichos bienes.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con el cronograma de control de abastecimientos y finaliza con el archivo de la documentación de control.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefe de Logística	Realiza el control de los abastecimientos
Bodeguero	Registra y actualiza los estados de bodega mediante actas y kardex

4.- Actividades

4.1 Elaborar el cronograma de control de abastecimientos

El Jefe de logística, elaborara el cronograma de control de abastecimientos para cada uno de los departamentos de la División, los abastecimientos considerados para el control serán:

- Abastecimiento de intendencia clase I,II y IV.
- Equipo individual de campaña.
- Equipo de intendencia de la unidad.
- Abastecimiento de material de guerra clase II, IV y V.
- Abastecimiento de transporte clase II, III y IV.

Además de las actividades de control programadas, se efectuará también un control sorpresivo a las dependencias de la División considerando pedidos o disposiciones.

4.2 Aprobación del Cronograma del control

El Jefe de Logística remitirá el cronograma hasta el 15 de diciembre del año anterior al Comandante para su revisión y aprobación.

4.3 Preparar los recursos necesarios para el control

El Jefe de Logística, coordinara la preparación de los suministros necesarios de acuerdo al departamento y bien que se vaya.

4.4 Ejecutar la verificación de los abastecimientos

El personal designado por el Jefe de Logística, ejecutara las actividades de control previstas en el cronograma establecido, se conciliara los saldos de la existencias (cantidad y estado) reportadas por el responsable de la bodega con aquellos que se revise a través de una constatación física en las instalaciones, con la finalidad de establecer diferencias, estado y operabilidad de los bienes.

4.5 Elaborar y aprobar informe

Concluida la verificación de los bienes, el personal designado elaborara el informe correspondiente, el mismo que será remitido al Jefe de Logística para su revisión y legalización, con la finalidad de entregar al Comandante para su conocimiento, análisis y aprobación.

El informe incluirá el listado de los bienes en buen estado, obsoleto, desaparecidos o perdidos y aquellos que se encuentren transferidos a otra unidad, todos con la respectiva documentación de respaldo.

4.6 Registro y actualización de datos

Luego de la aprobación del informe, el encargado de la bodega respectiva procederá a registrar las modificaciones y cambios en los estados, tanto en los ingresos como egresos si según los hubiera.

4.7 Elaboración, impresión y entrega de los estados

El Jefe de Logística elaborará los documentos de los estados de: intendencia, material de guerra y transportes, los cuales serán revisados, analizados y legalizados por el oficial encargado, clase encargado y personal designado para el control.

El oficial de logística remitirá impreso y en digital hasta el 30 de Julio y el 30 de diciembre de cada año, los estados de intendencia, material de guerra y transporte a las bodegas y responsables de los bienes, quienes deberán revisar y analizar dicho documento para su cumplimiento.

4.8 Archivo de documentación

Se archivará una copia de los estados remitidos, para su registro, control y respaldo de las recepciones realizadas.

5.- Diagrama de Flujo

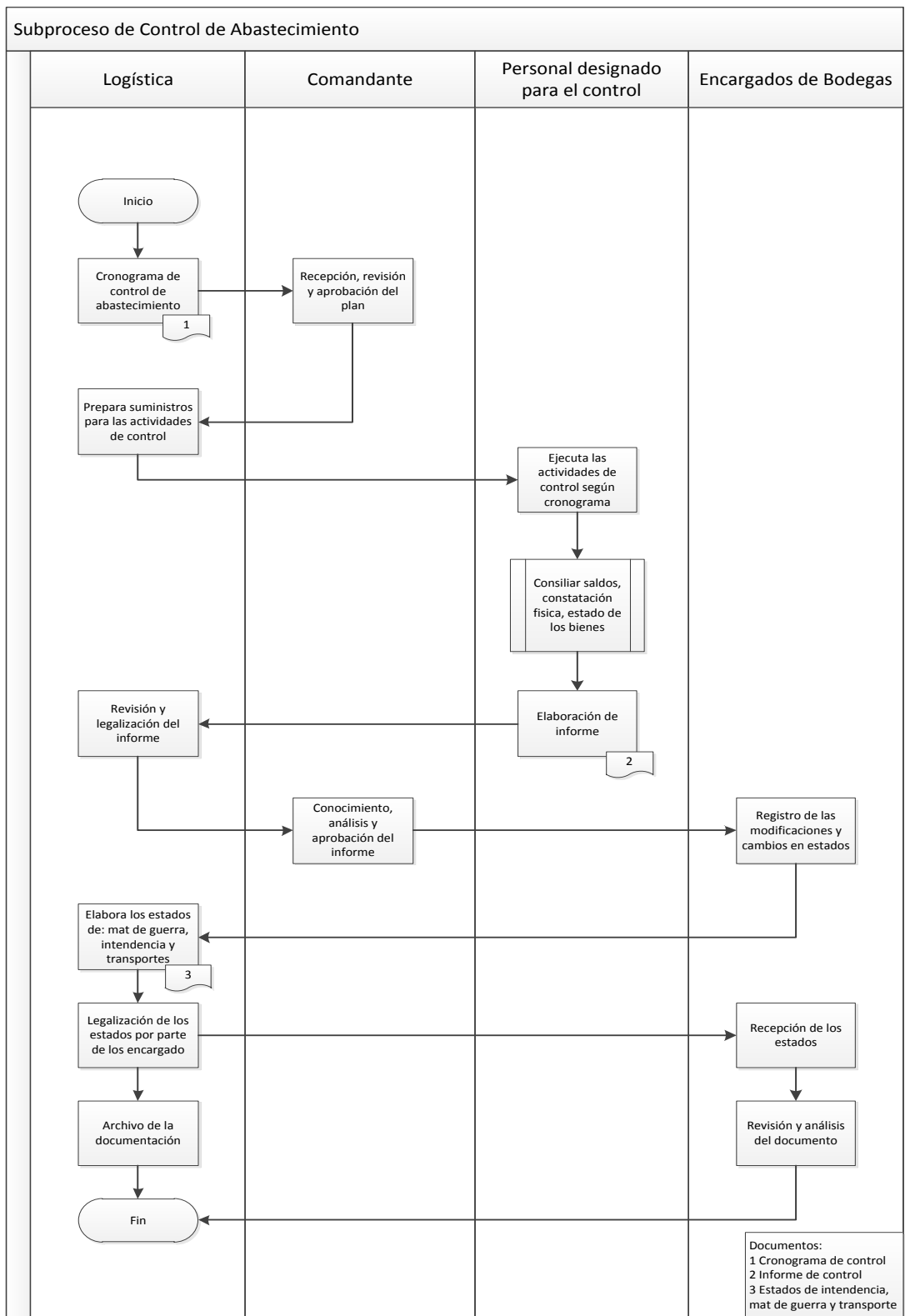


Diagrama de flujo No.4 Subproceso de Control de Abastecimiento

3.2.2 MANTENIMIENTO

3.2.2.1 Descripción del área de mantenimiento y establecimiento de indicadores

MISIÓN	Realizar las acciones de planificación y ejecución para el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de los bienes, con la finalidad de mantenerlos en normales condiciones de empleo y utilización.			PROPIETARIO	
				Jefe del Departamento de Logística	
				Oficila de Logística	
ALCANCE	Empieza				
	Reporte de condición de los activos para detallar su estado				
	Incluye				
	notificación de daños, garanrias, mantenimiento, designación del personal encargado leyes, reglamentos, normativas, manuales, disposiciones				
	Termina				
Cumplimiento de los requerimientos y funcionamiento de los activos					
ENTRADAS			PROVEEDORES		
.-Plan de mantenimiento					
.-Telegramas y requerimientos de atención a pedidos					
.-Doc internos de requerimiento			Talleres de la División y las		
.-Notificacion de daños			entidades públicas y privadas dedicadas		
.-Estudios, especificaciones técnicas y pliegos			a la comercialización de bienes y servicios		
.-Designación del personal ecargado de realizar el mantenimiento					
.-Plan Anual de Contratación					
SALIDAS			CLIENTES		
.-Actas de entrega recepción					
.-Contratos			Todos los diferentes Departamentos de la III División		
.-Informes de ejecución/control					
.-Actualización de los registros					
.-Orden de gasto					
.-Publicación de las contrataciones					
VARIABLES CRÍTICAS			INSPECCIONES		
.-Planificación de los mantenimientos					
.-Cumplimiento del plan			Mensuales		
.-Garantía del mantenimiento					
.-Estado actual de los bienes			Cuatrimestrales		
.-Capacidad de talleres					
.-Ejecución del presupuesto					

a.- Objetivo general del proceso

Realizar las acciones necesarias para realizar un mantenimiento oportuno, tanto preventivo como correctivo para mantener en óptimas condiciones los bienes bajo la administración y control de la División.

b.- Alcance del proceso

Este proceso inicia con la planificación del mantenimiento y el reporte de la condición de los activos, finalizando con el cumplimiento de los requerimientos solicitados.

c.- Responsables del proceso

Jefe de Logística

Oficial de Logística

d.- Requisitos legales del proceso

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento general de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.
- Reglamento de utilización, mantenimiento, movilización, control y determinación de responsabilidades, de los vehículos del sector público.
- Manual de Logística del Ejército.
- Normas de control interno.
- Reglamentos de Régimen Interno – Políticas Institucionales.

e.- Políticas internas del proceso

- El mantenimiento se lo realizará acorde a las prioridades y necesidades de las unidades.
- La División deberá realizar los esfuerzos respectivos para obtener los recursos y medios posibles a fin de que el mantenimiento sea continuo.

f.- Registros del proceso

Nombre	Ubicación
Solicitud de requerimiento	Logística
Informe de daños de los bienes	Logística
Pliegos del proceso de contratación	Compras Públicas
Contrato	Compras Públicas
Ordenes de gasto	Finanzas
Informe de control	Logística
Acta entrega recepción	Logística
Libros de vida de los bienes	Logística

g.- Documentos del proceso

Nombre	Ubicación
Plan de mantenimiento	Logística
Plan operativo anual	Logística
Plan anual de contratación	Compras Públicas

h.- Subprocesos

NOMBRE	PERIODICIDAD
Mantenimiento Preventivo	Continua
Mantenimiento Correctivo	Continua

i.- Indicadores del proceso

Nivel de mantenimientos aprobados (MG,INT,TRP)	Cantidad de mantenimientos aprobados en función de la planificación solicitada POA.	Número de Mantenimiento aprobados/ Número de mantenimientos planificados	%	Anual	. Informes de necesidad . POA
Porcentaje de ejecución de presupuesto de mantenimiento	Porcentaje de presupuesto ejecutado de la asignación destinada a mantenimiento	Presupuesto de mantenimiento ejecutado/Presupuesto de mantenimiento aprobado	%	Cuatrimestre	. Presupuesto
Nivel de cumplimiento de mantenimiento preventivo ejecutado	Cantidad de mantenimiento preventivo efectuado según la planificación aprobada para el período	Total mantenimiento preventivo ejecutado/Presupuesto de mantenimiento aprobado	%	Cuatrimestre	. Presupuesto . Informes de control . Plan de mantenimiento
Mantenimiento en talleres internos	Número de mantenimientos realizados a los bienes en los talleres internos de la División	Número de mantenimientos realizados a los bienes en talleres de la División / Total de mantenimientos realizados a los bienes de la División	%	Cuatrimestre	. Plan de Mantenimiento Informes
Mantenimiento en talleres externos	Número de mantenimientos realizados a los bienes en los talleres externos de la División	Número de mantenimientos realizados a los bienes en talleres externos / Total de mantenimientos realizados a los bienes de la División	%	Cuatrimestre	. Plan de Mantenimiento . Informes . Curs de pago
Bienes cubiertos con garantía	Cantidad de bienes de larga duración que se encuentran cubiertos con garantía destinados para el uso	Número de Bienes cubiertos con garantía /Total de bienes de larga duración adquiridos	%	Cuatrimestre	. Contrato . Pliegos
Valor destinado a mantenimiento correctivo	Valor del presupuesto de mantenimiento destinado a la ejecución de mantenimiento correctivo	Valor destinado a mantenimiento correctivo/Presupuesto de mantenimiento aprobado	%	Cuatrimestre	. Plan de Mantenimiento

Cuadro No.2 Indicadores proceso de mantenimiento

3.2.2.2 Caracterización del subproceso: Mantenimiento Preventivo

				Subproceso	Mantenimiento Preventivo	Responsable	Jefe de Departamento Oficial de Logística								
				Objetivo:	Realizar las acciones necesarias para efectuar un mantenimiento preventivo, a fin de conservar en óptimo estado y funcionamiento los bienes de la división (material de guerra, intendencia, transportes) y prolongar su vida útil										
				Límites del Proceso											
				Inicio				Fin							
				Planificación y aprobación de las actividades de mantenimiento preventivo				Remisión del reporte de mantenimiento efectuado y entrega de los bienes							
				Documentos y registros del proceso											
				.-Solicitud de requerimiento				.-Acta entrega recepción							
				.-Plan anual de contratación				.-Informe de control de actividades							
				.-Pliego del proceso				.-libros de vida de los artículos							
				.-Contrato				.-Plan de mantenimiento							
				.-Orden de gasto											
Tipo de Proveedor										Tipo de Cliente					
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades generales del proceso						Salidas	Cliente	Interno	Externo		
X		Talleres de la División	Necesidad de mantenimiento	.-Planificación y aprobación de los requerimientos de mantenimientos .-Delegación del personal responsable para la supervisión del mantenimiento .-Proceso de contratación según la naturaleza y monto del bien o servicio						Reporte de mantenimiento	Logística	X			
	X	Entidad pública o privada comercializadora de bienes y servicios	Oferta económica presentada por el proveedor	.-Autorizar y registrar la salida de los bienes .-Recibir formularios de inscripción de trabajo .-Control de las actividades de mantenimiento realizadas .-Elaborar y remitir informes de control de los trabajos realizados .-Elaborar y legalizar acta de entrega recepción .-Registrar el mantenimiento en los libros de vida de los bienes .-Archivar .-Aprobar y remitir reporte de mantenimiento preventivo efectuado						Entrega a los solicitantes	Diferentes Departamentos de la División		X		
				Normatividad del proceso											
				Interna				Externa							
				.-Manual de Logística del Ejercito				.-Ley de Contratación Pública							
				.-Instructivo para el cumplimiento de la Ley de Contratación Pública				.-Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas							
				.-Instructivo interno de adquisiciones				.-Reglamento General de Bienes del Sector Público							
								.-Reglamento de utilización, mantenimiento, movilización, control y determinación de responsabilidades, de los vehículos del sector público.							
				Recursos											
				Humanos		Hardware y Software		Otros							
				Oficial de Logística		Computadora		Útiles de oficina							
				Oficial de compras pública		Impresora		Bodegas							
				Bodeguero		Internet		Talleres							
				Técnico											

Gráfico No.13 Caracterización subproceso de mantenimiento preventivo

1.- Objetivo

Realizar las acciones necesarias para efectuar un mantenimiento preventivo, a fin de conservar en óptimo estado y funcionamiento los bienes de la división (material de guerra, intendencia, transportes) y prolongar su vida útil.

2.- Alcance

El subproceso inicia con la planificación y aprobación de las actividades de mantenimiento preventivo y finaliza con la remisión del reporte de mantenimiento efectuado y entrega de los bienes.

3.- Responsables

El subproceso esta bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefe de Logística	Controla la ejecución de los diferentes planes de mantenimiento
Auxiliar de Logística	Elabora el reporte de mantenimiento preventivo

4.- Actividades

4.1 Planificación y aprobación de los requerimientos de mantenimiento

El jefe de Logística realizara la planificación del mantenimiento preventivo según las necesidades de los diferentes departamentos, para posteriormente aprobar los requerimientos remitidos para proceder a la ejecución de las actividades.

4.2 Delegación del personal responsable para la ejecución y control del mantenimiento

El jefe de Logística de acuerdo a la planificación elaborada y parámetros establecidos, dispondrá al personal encargado de la ejecución y control de los trabajos realizados. Si se dispone de los recursos y medios el mantenimiento se lo realiza internamente, caso contrario se realizará la contratación con proveedores externos.

4.3 Proceso de contratación según la naturaleza y monto del bien o servicio

Cuando el mantenimiento no se lo realice internamente, según los requerimientos y especificaciones técnicas de los trabajos que se requiera, logística informara a compras públicas para la elaboración de los pliegos para el respectivo proceso de contratación, según la naturaleza y monto del bien o servicio que se desea.

4.4 Autorizar y registrar la salida de los bienes de la unidad

En los casos que se requiera la salida (talleres, fabricas, laboratorios etc.,) de los bienes, el Jefe de Logística solicitara al comandante la autorización respectiva para el traslado, luego de lo cual, el amanuense de Logística elaborara el formulario para el registro de ingreso y salida de los bienes, detallando las fechas así como las firmas del personal responsable de la entrega y recepción.

4.5 Recibir los formularios de inscripción de trabajo

Luego de las actividades de mantenimiento preventivo, el Jefe de Logística receptara del personal que efectuó el mantenimiento, el registro de las actividades desarrolladas con las firmas de las personas respectivas.

4.6Control de las actividades de mantenimiento realizadas

El Jefe de Logística y/o el personal designado revisara, controlara y supervisara el cumplimiento de los trabajos de mantenimiento realizados, mediante la constatación y verificación del cumplimiento de los trabajos o actividades inscritas en los formularios.

4.7 Elaborar y remitir informes de control de los trabajos realizados

El Jefe de Logística o el personal designado para el control de los trabajos de mantenimiento, elaborará el informe de las actividades de control efectuadas, documento en el cual se detallarán las necesidades, recomendaciones y acciones correctivas a tomar (si el caso lo amerita); mencionado informe será legalizado por los responsables de su elaboración y el Jefe de Logística, a fin de ser remitido al Comandante para su conocimiento y aprobación.

4.8 Elaborar y legalizar el Acta Entrega-Recepción

El Jefe de Logística elaborará y legalizará el Acta Entrega-Recepción, detallando fechas, estado y cantidad de los bienes, personal que recibe y entrega los bienes y demás observaciones que sean necesarias.

4.9 Registrar el mantenimiento efectuado en el libro de vida del bien

El amanuense de acuerdo a las actividades reportadas por el personal encargado de la ejecución, control e informe del mantenimiento, procederá a registrar el mantenimiento efectuado en el libro de vida del bien.

4.10 Archivar

Concluidas las actividades de mantenimiento y control de las mismas, el Jefe de Logística requerirá de toda la documentación de soporte para su archivo respectivo, con el fin de tener un respaldo que servirá para realizar análisis posteriores y/o satisfacer necesidades de información.

4.11 Aprobar y remitir el reporte del mantenimiento preventivo efectuado

El Jefe de Logística receptara la información y documentación de respaldo, para su revisión, análisis y legalización; posteriormente realizará el reporte de mantenimiento efectuado y lo remitirá al comandante para su conocimiento y análisis.

5.- Diagrama de Flujo

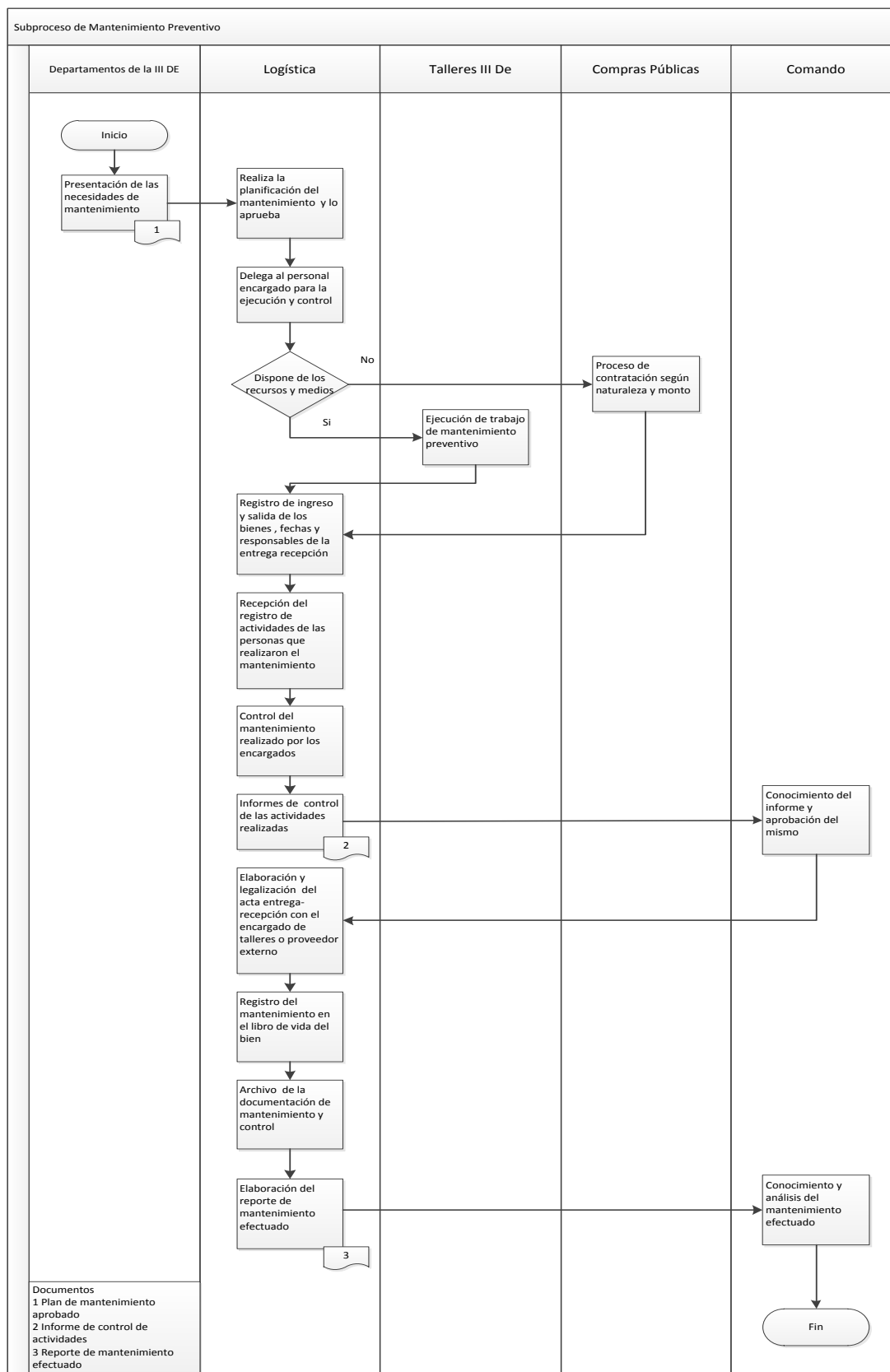


Diagrama de flujo No.5 Subproceso de Mantenimiento Preventivo

3.2.2.3 Caracterización del subproceso: Mantenimiento Correctivo

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Gráfico No.14 Caracterización subproceso de mantenimiento correctivo

1.- Objetivo

Realizar las acciones necesarias para efectuar el mantenimiento correctivo mediante la reparación oportuna y eficiente de los daños de los bienes (material de guerra, intendencia, transportes), a fin de mantenerlos en óptimo estado y funcionamiento.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con el reporte de condición actual de los bienes y finaliza con la reparación o arreglo y remisión de los bienes a los solicitantes.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefe de Logística	Controla la ejecución de los diferentes planes de mantenimiento
Auxiliar de Logística	Elabora el reporte de mantenimiento correctivo

4.- Actividades

4.1 Recibir la notificación de daños de los bienes por parte del usuario responsable

Los usuarios de los bienes, comunicaran por escrito al Jefe de Logística los daños en los bienes bajo su responsabilidad, con la finalidad de dar a conocer en forma oportuna su inadecuado funcionamiento.

4.2 Ejecución de las garantías de los bienes

El Jefe de logística, de acuerdo a las cláusulas contractuales (en el caso de haber) de los mantenimientos efectuados, notificara al proveedor respectivo los daños o desperfectos

que se han presentado y solicitara a los mismos, el arreglo de los mismos ejecutando la garantía correspondiente.

4.3 Delegación del personal responsable para la ejecución y control del mantenimiento

El Jefe de Logística de acuerdo a la planificación elaborada y parámetros establecidos, dispondrá al personal encargado de la ejecución y control de los trabajos realizados. Si se dispone de los recursos y medios el mantenimiento se lo realiza internamente, caso contrario se realizará la contratación con proveedores externos.

4.4 Proceso de contratación según la naturaleza y monto del bien o servicio

Cuando el mantenimiento no se lo realice internamente, según los requerimientos y especificaciones técnicas de los trabajos que se requiera y fallas o daños que presenten los bienes, Logística informara a compras públicas para la elaboración de los pliegos para el respectivo proceso de contratación, según la naturaleza y monto del bien o servicio que se desea.

4.5 Autorizar y registrar la salida de los bienes de la unidad

En los casos que se requiera la salida (talleres, fabricas, laboratorios etc.,) de los bienes, el Jefe de Logística solicitara al comandante la autorización respectiva para el traslado, luego de los cual el amanuense de Logística elaborara el formulario para el registro de ingreso y salida de los bienes, detallando las fechas así como las firmas del personal responsable de la entrega y recepción.

4.6 Control de las actividades de mantenimiento realizadas

El Jefe de Logística y/o el personal designado revisara, controlara y supervisara el cumplimiento de los trabajos de mantenimiento realizados, mediante la constatación y verificación del cumplimiento de los trabajos o actividades inscritas en los formularios.

4.7 Elaborar y remitir informes de control de los trabajos realizados

El Jefe de Logística y/o el personal designado para el control de los trabajos de mantenimiento, elaborara el informe de las actividades de control efectuadas, documento en el cual se detallaran las necesidades, recomendaciones y acciones correctivas a tomar (si el caso lo amerita); mencionado informe será legalizado por los responsables de su elaboración y el Jefe de Logística, a fin de ser remitido al Comandante para su conocimiento y aprobación.

4.8 Elaborar y legalizar el Acta Entrega-Recepción

El Jefe de Logística elaborara y legalizara el Acta Entrega-Recepción, detallando fechas, estado y cantidad de los bienes, personal que recibe y entrega los bienes y demás observaciones que sean necesarias.

4.9 Registrar el mantenimiento efectuado en el libro de vida del bien

El amanuense de acuerdo a las actividades reportadas por el personal encargado de la ejecución, control e informe del mantenimiento, procederá a registrar el mantenimiento efectuado en el libro de vida del bien.

4.10 Archivar

Concluidas las actividades de mantenimiento y control de las mismas, el Jefe de Logística requerirá de toda la documentación de soporte para su archivo respectivo, con

el fin de tener un respaldo que servirá para realizar análisis posteriores y/o satisfacer necesidades de información.

4.11 Aprobar y remitir el reporte del mantenimiento preventivo efectuado

El Jefe de Logística receptara la información y documentación de respaldo, para su revisión, análisis y legalización; posteriormente realizará el reporte de mantenimiento efectuado y lo remitirá al comandante para su conocimiento y análisis.

5.- Diagrama de Flujo

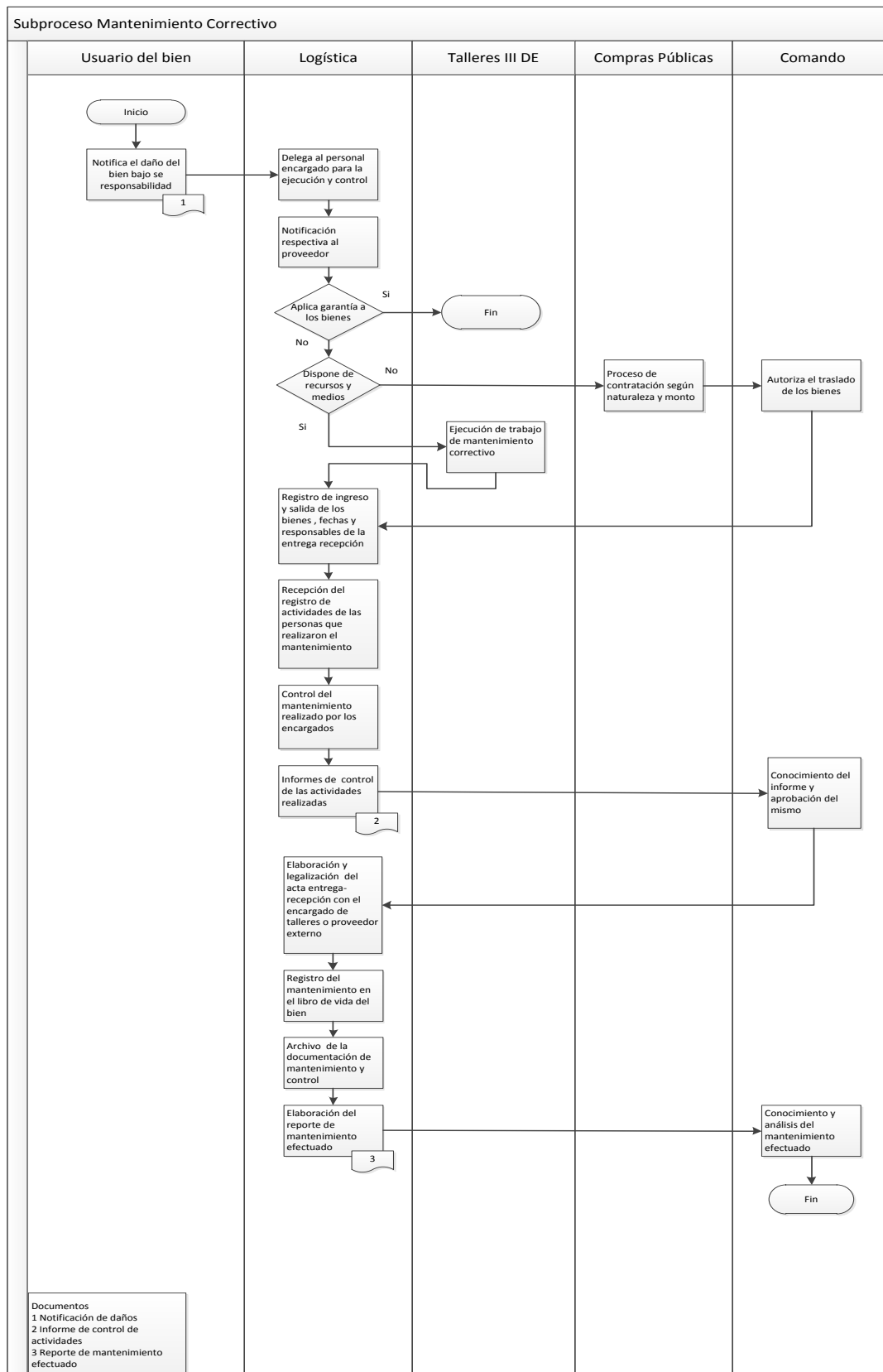


Diagrama de flujo No.6 Subproceso de Mantenimiento Correctivo

3.2.3 TRANSPORTES

3.2.3.1 Descripción del área de transportes y establecimiento de indicadores

MISIÓN	Realizar las acciones y gestiones necesarias para la adecuada utilización de los medios de transporte disponibles y la pronta ejecución de los movimientos autorizados			PROPIETARIO	
				Jefe del Departamento de Logística	
				Oficila de Logística	
ALCANCE	Empieza				
	Solicitud de vehículos por parte del personal para cumplir con las diversas funciones y comisiones				
	Incluye				
	Solicitud de vehículo, autorizacón, asiganación, movilización, leyes, reglamentos, normativas, manuales, disposiciones				
	Termina				
Entrega de los vehículos e informe de novedades					
ENTRADAS			PROVEEDORES		
.-Planificación de las necesidades					
.-Telegramas y requerimientos de atención a pedidos			Departamento de Logística de la División		
.-Solicitud de vehículos					
.-Orden de circulación					
SALIDAS			CLIENTES		
.-Autorizacion de las solicitudes					
.- Autorizacion de las ordenes de circulación			Los funcionarios de la División		
.-Informe de novedades					
VARIABLES CRÍTICAS			INSPECCIONES		
.-Disponibilidad de vehículos			Mensuales		
.-Condiciones de los vehiculos					
.-Cumplimiento de los requerimientos			Cuatrimestrales		
.-Novedades presentadas durante la movilización					

a.- Objetivo general del proceso

Realizar las acciones y gestiones necesarias para una correcta administración del parque automotor de la División y satisfacer las necesidades de movilización del personal.

b.- Alcance del proceso

El proceso comienza con la solicitud de vehículos por parte del personal para cumplir con las diversas funciones y comisiones, finalizando con la entrega de los vehículos e informe de novedades.

c.- Responsables del proceso

Jefe de Logística

Oficial de Logística

d.- Requisitos legales del proceso

- Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.
- Manual de Logística del Ejército.
- Reglamento de utilización, mantenimiento, movilización, control y determinación de responsabilidades, de los vehículos del sector público.
- Reglamentos internos.
- Normas de control interno.
- Directiva para la utilización de medios de transporte.

e.- Políticas internas del proceso

- La planificación deberá estar en concordancia con el POA, PIA y PEA, que remite el Comando del Ejército.

- La evaluación de la planificación se la realizará trimestralmente.

f.- Registros del proceso

Nombre	Ubicación
Solicitud de requerimiento	Logística
Orden de circulación	Logística
Solicitud de combustible	Logística
Informes	Logística

g.- Documentos del proceso

Nombre	Ubicación
Plan operativo anual	Logística
Disponibilidad de vehículos	Logística
Guía de transportes	Logística

h.- Subprocesos

NOMBRE	PERIODICIDAD
Administración de vehículos	Continua

i.- Indicadores

Nombre	Descripción	Forma de calculo	Unid	Frecuencia	Fuente de información
Operabilidad de vehículos	Cantidad de vehículos operables destinados para el uso del personal de la División	vehículos operables/total de vehículos de la División	%	Cuatrimestre	.Listado de vehículos .Informes
Disponibilidad de vehículos	Cantidad de vehículos disponibles para el uso del personal de la División	vehículos disponibles/total de vehículos de la División	%	Cuatrimestre	.Listado de vehículos .Informes
Porcentaje de aprobación a requerimientos de vehículos	Porcentaje de requerimientos aprobados para la movilización del personal civil y militar	Requerimientos aprobados/Total de requerimientos presentados	%	Cuatrimestre	.Solicitudes . Informe de cumplimiento .Memo de informe de respuesta a las solicitudes
Novedades presentadas en movilizaciones	Número de novedades que se han reportado en el uso de los vehículos en la movilización del personal civil y militar	Informes de novedades presentadas/Total de movilizaciones realizadas	%	Cuatrimestre	. Informes . Requerimientos presentados

Cuadro No.3 Indicadores proceso de transportes

3.2.3.2 Caracterización del subproceso: Administración de vehículos

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Gráfico No.15 Caracterización subproceso de administración de vehículos

1.- Objetivo

Realizar las acciones y gestiones necesarias para una correcta administración del parque automotor de la División y satisfacer las necesidades del personal.

2.- Alcance

El proceso comienza con la solicitud de vehículos por parte del personal para cumplir con las diversas funciones y comisiones y finaliza con la entrega de los vehículos e informe de novedades.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefe de Logística	Supervisa el parque automotor
Jefe de Transportes	Administra el parque automotor de la división
Supervisor de transportes	Determina la disponibilidad de vehículos y designa al conductor

4.- Actividades

4.1 Solicitar el vehículo

El personal mediante oficio o memorando u orden verbal, solicitara al Departamento de Logística, el o los vehículos para cumplir con las diferentes comisiones u obligaciones.

4.2 Autorizar la solicitud del vehículo

El Jefe de Departamento de Logística recibe la solicitud y la legaliza conjuntamente con el Jefe de Estado Mayor.

4.3 Coordinación en la asignación de vehículos

De acuerdo con las disposiciones emitidas por el Jefe de Logística, se verifica la disponibilidad de los vehículos por parte del encargado de transportes, asignando el mismo y al conductor; así como el combustible necesario para el cumplimiento de las comisiones.

4.4 Ejecución de la movilización

El conductor llenara la orden de circulación y hará su legalización con el Jefe de Logística para la salida del vehículo y cumplir con las actividades.

4.5 Entrega de vehículo

Concluida la comisión, el conductor realizara la entrega del el vehículo, en caso de existir alguna novedad se comunicara el hecho al el Jefe de Logística.

5.- Diagrama de Flujo

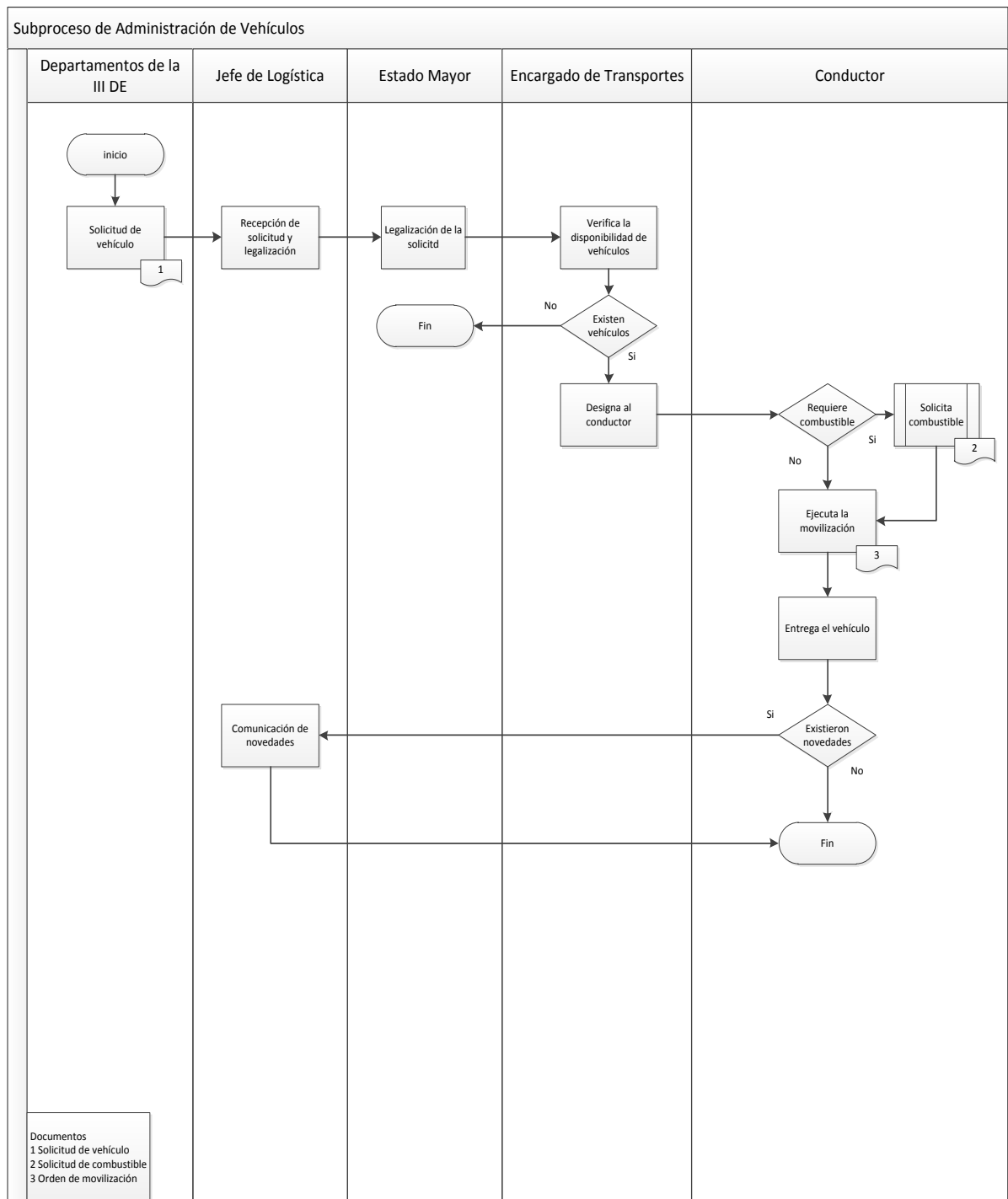


Diagrama de flujo No.7 Subproceso de Administración de Vehículos

3.2.4 SERVICIOS

3.2.4.1 Descripción del área de servicios y establecimiento de indicadores

MISIÓN	Realizar las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del personal a través de una correcta administración y control de los servicios			PROPIETARIO	
				Jefe del Departamento de Logística	
				Oficila de Logística	
ALCANCE	Empieza				
	Solicitud del servicio por parte del usuario, confronta del personal				
	Incluye				
	Solicitudes, ordenes de trabajo, confronta del personal, solicitud de productos, liquidaciones, leyes, reglamentos, normativas, manuales, disposiciones				
	Termina				
Entrega de los trabajos solicitados, pago de proveedores y cobro al personal que hizo uso del servicio					
ENTRADAS			PROVEEDORES		
.-Solicitud de servicio			Departamento de Logística (talleres)		
.-Confornta del personal					
.-Orden de trabajo			Entidades Públicas y Privadas dedicadas a la comercialización de bienes y servicios		
.-Planillas					
SALIDAS			CLIENTES		
.-Autorizacion de las ordenes					
.-Liquidación e informe de trabajos realizados			El personal de la Tercera División		
.-Liquidaciones de rancho (cobro a					
.-Ordenes de gasto					
VARIABLES CRÍTICAS			INSPECCIONES		
.-Equipamiento de los talles					
.-Ejecución de las ordenes de trabajo			Mensuales		
.-Ejecución del presupuesto de rancho					
.-Aceptación del rancho por parte del personal de la División			Cuatrimestrales		
.-Saldo de las liquidaciones mensuales de rancho					

a.- Objetivo general del proceso

Realizar las acciones y gestiones necesarias para la correcta administración de los servicios de talleres y de rancho, ofreciendo un mejor servicio al personal de la División.

b.- Alcance del proceso

Este proceso inicia con solicitud del servicio por parte del usuario y confronta del personal; finalizando con el pago de proveedores y cobro al personal que hizo uso del servicio.

c.- Responsables del proceso

Jefe de Logística.

Oficial de Logística.

d.- Requisitos legales del proceso

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento general de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.
- Normas de control interno.
- Manual de Logística del Ejército.
- Reglamentos de Régimen Interno – Políticas Institucionales.

e.- Políticas internas del proceso

- Las adquisiciones se realizaran conforme al presupuesto establecido.
- Satisfacer de una manera eficiente las necesidades del personal de la División.

f.- Registros del proceso

Nombre	Ubicación
Solicitud de servicio	Logística
Confronta de personal	Recursos Humanos
Liquidaciones de trabajo	Logística
Liquidaciones de rancho	Logística

g.- Documentos del proceso

Nombre	Ubicación
Plan operativo anual	Compras Públicas
Plan anual de contratación	Compras Públicas
Directivas	Logística

h.- Subprocesos

NOMBRE	PERIODICIDAD
Administración de talleres y servicios	Continua
Administración de rancho	Continua

i.- Indicadores

Nombre	Descripción	Forma de calculo	Unid	Frecuencia	Fuente de información
Cumplimiento de trabajos en talleres	Número de órdenes de trabajo atendidas en los talleres de la División	Total ordenes de trabajo aprobadas/Total ordenes de trabajo presentadas	%	Cuatrimestre	. Ordenes de trabajo .Informes
Evaluación de la confronta	Porcentaje de personal civil y militar que utilizo el servicio de rancho en la División	Personal que consta en el listado de confronta/Personal que hace uso del rancho	%	Mensual	. Confronta de personal . Registros de control del consumo de rancho
Porcentaje de ejecución de presupuesto de rancho	Porcentaje de presupuesto ejecutado de la asignación destinada a rancho	Presupuesto de rancho ejecutado/Presupuesto aprobado	%	Cuatrimestre	. Cur de Gasto .Informes
Nivel de satisfacción del rancho	Nivel de aceptación del personal del uso del servicio de rancho	Encuesta	%	Cuatrimestre	. Encuentras realizadas al personal
Porcentaje de Utilidad del período	Porcentaje de saldo a favor que genero el servicio de rancho	Saldo a favor del mes/Ingresos por cobrar al personal	%	Mensual	.Liquidación mensual de rancho

Cuadro No.4 Indicadores proceso de servicios

3.2.4.2 Caracterización del subproceso: Administración de Talleres

				Subproceso	Administración de Talleres	Responsable	Jefe de Logística Oficial de Logística								
				Objetivo:	Proporcionar el mantenimiento, reparación y confección del equipo y vestuario del personal de la División.										
				Límites del Proceso											
				Inicio				Fin							
				Solicitud del servicio de talleres por parte del usuario				Liquidación y entrega de los trabajos realizados							
				Documentos y Registros del proceso											
				.-Solicitud de servicio											
				.-Orden de Trabajo											
				.-Liquidación de trabajo											
				.-Informe											
Tipo de Proveedor												Tipo de Cliente			
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades generales del proceso						Salidas	Cliente	Interno	Externo		
X		Talleres de la División	Solicitud de trabajo	.-Solicitar el servicio al taller				.-Revisión y legalización				Liquidación de trabajo	Logística	X	
				.-Legalizar la orden de trabajo											
			Orden de trabajo	.-Presentar orden de trabajo								Informe			
				.-Ejecución del trabajo											
				.-Recibir el trabajo								Entrega de trabajos	El personal de la División		
				.-Liquidación de los trabajos											
				Normatividad del proceso											
				Interna				Externa							
				.-Manual de Logística del Ejercito				.-Reglamento General de Bienes del Sector Público							
				.-Reglamentos de regimen interno				.-Normas de Control Interno							
				Recursos											
				Humanos		Hardware y Software		Otros							
				Personal de talleres		Computadora		Útiles de oficina							
						Impresora		Bodegas							
						Internet		Talleres							
								Maquinas							

Grafico No.16 Caracterización subproceso de administración de talleres

1.- Objetivo

Proporcionar el mantenimiento, reparación y confección del equipo y vestuario del personal de la División.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con la solicitud del servicio de talleres por parte del usuario y finaliza con la liquidación y entrega de los trabajos realizados.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Jefe de Logística	Autoriza la ejecución de los trabajos en los talleres
Personal de talleres	Ejecuta los trabajos en los talleres

4.- Actividades

4.1 Solicitar el servicio de taller

El usuario del bien solicita al Jefe de Logística, la ejecución del servicio, a través de una orden de trabajo que podrá realizarse en cualquier taller.

4.2 Legalizar la orden de trabajo

El Jefe de Logística revisa y aprueba la orden de trabajo, especificando la actividad a realizarse.

4.3 Presentar orden de trabajo

El usuario con la orden de trabajo autorizada, acude a los talleres para la confección y reparación del vestuario, documento que presentará al encargado.

4.4 Ejecución del trabajo

Con las especificaciones de la orden de trabajo, se realiza el trabajo solicitado, si se dispone de los materiales se realiza el trabajo a la brevedad posible, caso contrario se realizará el requerimiento de materiales a Logística.

4.5 Recibir el trabajo

El usuario retira el trabajo solicitado en el plazo que le indica el responsable del taller.

4.6 Liquidación de los trabajos

Al final del mes el encargado del taller realiza la liquidación e informe de los trabajos realizados.

4.7 Revisión y legalización

El Oficial de logística recibe la liquidación y revisara los informes de acuerdo a las dependencias o talleres para su legalización.

5.- Diagrama de Flujo

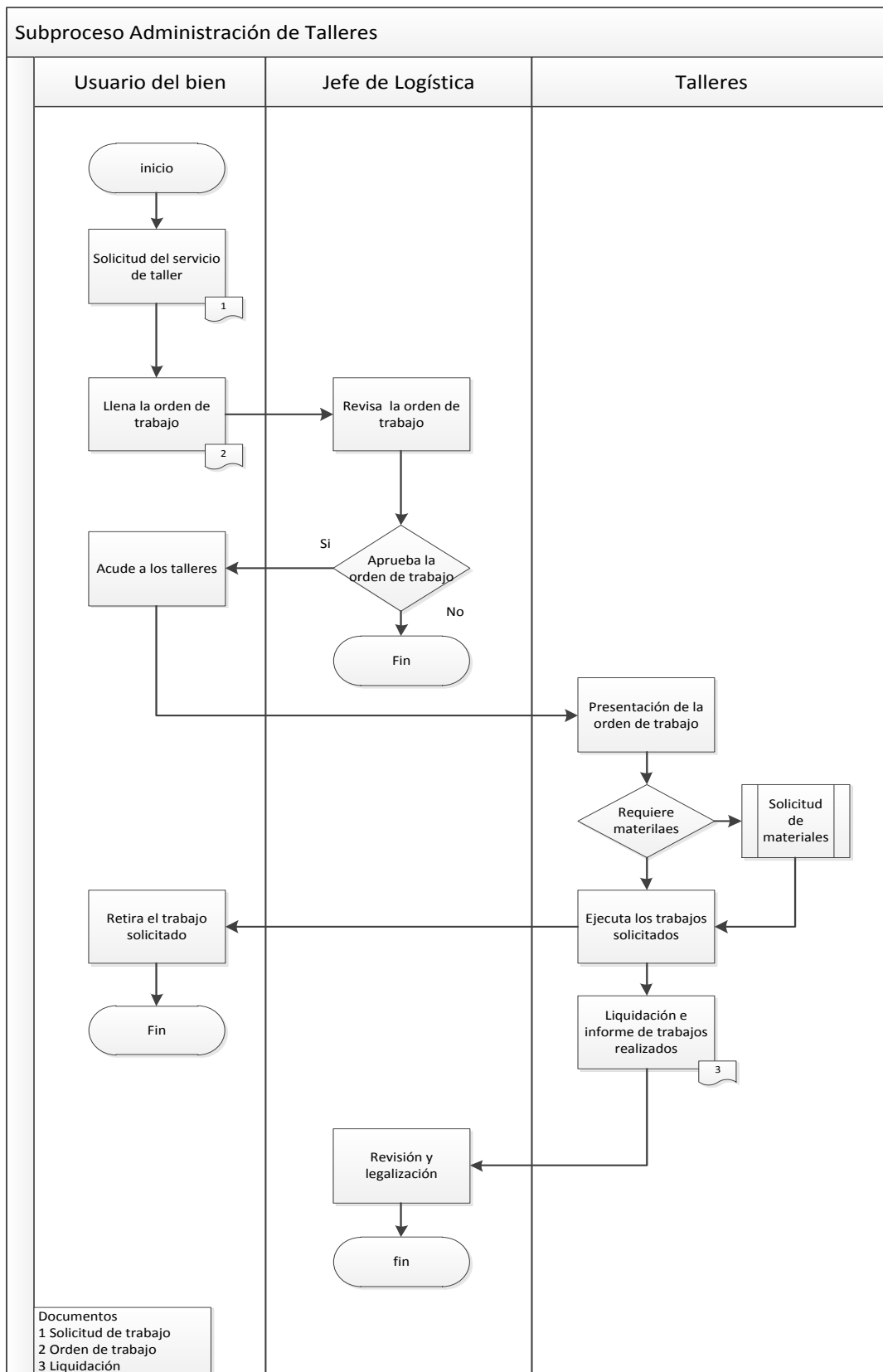


Diagrama de flujo No.8 Subproceso de Administración de Talleres

3.2.4.3 Caracterización del subproceso: Administración de Rancho

				Subproceso	Administración de rancho	Responsable	Jefe de Departamento Oficial de Logística Oficial Ranchero								
				Objetivo:	Realizar las liquidaciones de rancho a través de un registro de los productos utilizados, con la finalidad de planificar y optimizar los recursos necesarios y determinar sobrantes y faltantes.										
				Límites del Proceso											
				Inicio			Fin								
				Recepción de la confronta diaria del personal			Entrega de la liquidación mensual de rancho y el pago respectivo a los proveedores								
				Documentos del Proceso											
				.-Confronta de personal			.-Planilla de rancho								
				.-Menú			.-Liquidación mensual								
				.-Solicitud de productos			.-Informe de la comisión								
				.-Pliegos			.-Facturas								
				.-Contrato			.-Retenciones								
				.-Registro de personal			.-Orden de gasto								
Tipo de Proveedor										Tipo de Cliente					
Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades generales del proceso						Salidas	Cliente	Interno	Externo		
X		Departamento de personal	Confronta del personal	.-Remitir diariamente la confronta del rancho						Planilla de rancho	Logística	X			
				.-Evaluar el valor de la confronta											
				.-Planificar el menú semanal											
	X	Entidad pública o privada comercializadora de bienes y servicios	Oferta económica presentada por el proveedor	.-Elaborar orden de gasto											
				.-Adquisición de productos											
				.-Coordinar y preparar los alimentos											
				.-Registro de los usuarios											
				.-Realizar la planilla de rancho diaria											
				.-Realizar la liquidación mensual de rancho						Orden de gasto					
				Normatividad del proceso											
				Interna			Externa								
				.-Manual de Logística del Ejercito			.-Ley de Contratación Pública								
				.-Directiva de Rancho			.-Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas								
				.-Disposiciones de la maxima autoridad			Finanzas Públicas								
							.-Normas de Control Interno								
				Recursos											
				Humanos		Hardware y Software		Otros							
				Oficial de compras pública		Computadora		Útiles de oficina							
				Jefe de Personal		Impresora		Bodegas							
				Oficial rancho		Internet		Cocina							
				Jefe de comisión											
				Cocineros											

Grafico No.17 Caracterización subproceso de administración de rancho

1.- Objetivo

Realizar las liquidaciones de rancho a través de un registro de los productos utilizados, con la finalidad de planificar y optimizar los recursos necesarios y determinar sobrantes y faltantes.

2.- Alcance

Este subproceso inicia con la recepción de la confronta diaria del personal y finaliza con la entrega de la liquidación mensual de rancho y el pago respectivo a los proveedores.

3.- Responsables

El subproceso está bajo la siguiente responsabilidad

RESPONSABLE	FUNCIÓN
Departamento de personal	Entrega diariamente la confronta
Jefe de Logística	Revisa la liquidación de rancho
Oficial rancho	Realiza las adquisiciones para la preparación de los alimentos

4.- Actividades

4.1 Remitir diariamente la confronta del rancho

El departamento de personal remite diariamente la confronta de rancho para el día siguiente, en donde se establece la cantidad de personal (oficiales, voluntarios, conscriptos y servidores públicos) que va a consumir los alimentos en el desayuno, almuerzo y merienda.

4.2 Evaluar el valor de la confronta

El oficial ranchero, de acuerdo con el valor de la confronta presentada por el departamento de personal, realizara la evaluación de la misma y fijara un presupuesto para las adquisiciones de los productos.

4.3 Planificar el menú semanal

El encargado de rancho prepara el menú semanal, procurando que este sea equilibrado, nutritivo y saludable; en función al menú, el oficial ranchero coordinara las adquisiciones de los productos buscando siempre la mejor calidad y costos de los productos.

4.4 Adquisición de los productos

Con la información del menú establecido, el oficial ranchero realizara la planificación y coordinación con compras públicas para la adquisición de los alimentos a través de los procedimientos del portal de compras públicas, buscando siempre la mejor calidad y costos de los productos.

4.5 Coordinar y preparar los alimentos

El encargado del rancho en coordinación con los cocineros, solicitaran al Oficial ranchero los productos para su preparación según el menú diario aprobado, observando las normas de calidad y salubridad en la cocción de los alimentos; el encargado del rancho participara también en la coordinación con los cocineros para la preparación del menú establecido.

4.6 Registro de los usuarios

El oficial ranchero registrara al personal que haga uso del servicio de alimentación y al final del día realizara una liquidación de los valores por cobrar al personal de oficiales y voluntarios.

4.7 Realizar la planilla de rancho diaria

El oficial ranchero realizara la planilla de rancho diaria, donde constaran todos los productos adquiridos y utilizados a así como también el presupuesto asignado y el gastado. También constara los proveedores, facturas, retenciones a fin de determinar su saldo diario.

Esta planilla será revisada por el jefe de la comisión de rancho y el Oficial de Logística, la cual deberá estar de acuerdo a la directiva vigente y no sobrepasar el presupuesto asignado.

4.8 Realizar la liquidación mensual de rancho

Culminado el mes y de acuerdo con las planillas diarias se consolidan los gastos y presentar la liquidación mensual de rancho, adjuntando al informe de finalización de la comisión.

Esta será revisada y legalizada por el Oficial ranchero, Jefe de la comisión de rancho, Jefe de Logística y Comandante; la misma que será entregada al departamento financiero para el pago a los proveedores.

También se adjuntara copias de los ingresos de caja, factura de proveedores y demás documentos que respalden el pago.

4.9 Elaborar la orden de gasto

El oficial ranchero, solicitara al departamento de Logística la elaboración de la orden de gasto para la cancelación a los proveedores de acuerdo a la liquidación y documentación adjunta, a fin de ser revisada y remitida al departamento financiero para que se proceda al pago correspondiente.

5.- Diagrama de Flujo

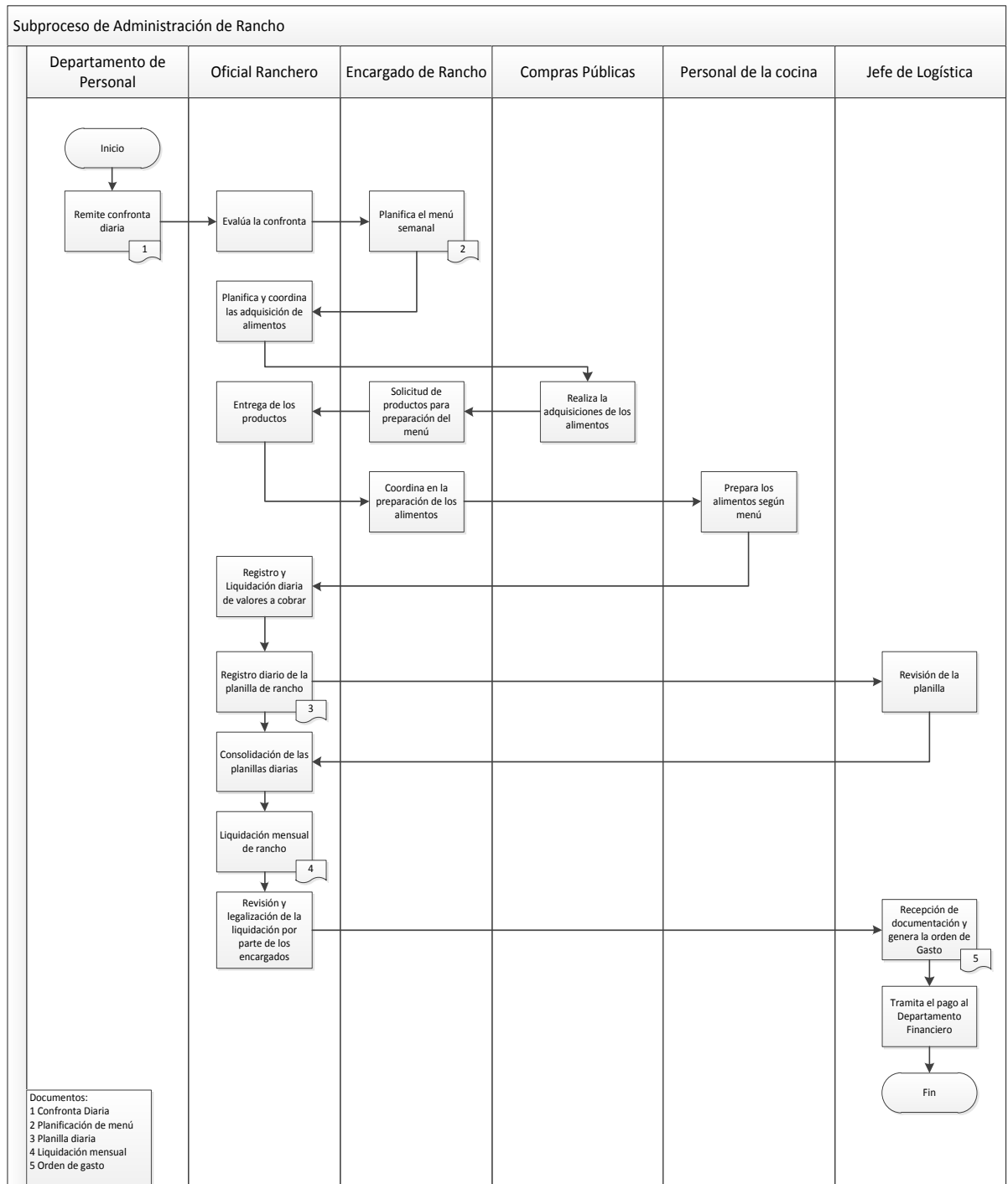


Diagrama de flujo No.9 Subproceso de Administración de Rancho

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se determina los resultados de los indicadores diseñados y su vez el diagnostico de los mismos para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento; así como medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores; además de proponer el plan de acción en base a los resultados obtenidos.

4.1 Diagnostico de resultados para el año 2010

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de los indicadores para los procesos del Departamento de Logística:

4.1.1 Abastecimiento

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Cantidad de abastecimientos aprobados	Requerimientos aprobados/Requerimientos solicitados	407.990,80 /410.287,67	99%	
Porcentaje de ejecución de presupuesto	Presupuesto de abastecimiento ejecutado/Presupuesto aprobado	385.192,74 /407.990,80	94%	
Nivel de Ejecución del PAC de abastecimiento	Adquisiciones ejecutadas/Total del Plan anual de adquisiciones	329.400,15 /352.198,21	94%	
Adquisiciones ejecutadas con asignaciones extrapresupuestadas	Asignaciones extrapresupuestarias/Presupuesto aprobado	86.028,42 /407.990,80	21%	
Adquisiciones recibidas con irregularidades	Adquisiciones recibidas con irregularidades/Total de adquisiciones	2/60	3%	
Cumplimiento en la entrega de adquisiciones	Total compras recibidas de acuerdo al plazo/Total compras efectuadas	60/60	100%	
Nivel de aprobación de pedidos	Total pedidos aprobados/Total de pedidos solicitados	371/371	100%	

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Cumplimiento del cronograma de control	Actividades de control efectuadas/Actividades de control planificadas	4/4	100%	
Exactitud de inventarios faltantes o sobrantes	Valor de las diferencias establecidas/Valor del saldo del inventario	33.932,17 /10.542.218,64	0,32%	

Cantidad de abastecimientos aprobados: El indicador calculado muestra que se han aprobado el 99% de los requerimientos solicitados, esto muestra que se da atención a las solicitudes presentadas aunque no en su totalidad como consta en el plan operativo anual.

Porcentaje de ejecución de presupuesto: El indicador muestra que se ha ejecutado el 94% de presupuesto aprobado para abastecimiento, esto se da por los saldos que quedan en cada programación cuatrimestral de presupuesto.

Nivel de ejecución del PAC: El indicador muestra que se ha ejecutado el 94% del plan anual de contratación para el período examinado, este dato no incluye las contrataciones por ínfima cuantía, debido a que no constaban dentro de dicho documento y tampoco se registraron las reformas al PAC que se realizaron durante el período.

Adquisiciones ejecutadas con asignaciones extrapresupuestadas: El indicador muestra que se han recibido asignaciones extrapresupuestadas en un valor equivalente al 21% del presupuesto aprobado, estas asignaciones fueron enviadas por la Comandancia a la División para los proyectos de mantenimiento de edificios, locales y residencias, mobiliarios y otros para el funcionamiento administrativo y operacional; las cuales no se han registrado dentro del plan anual de contratación.

Adquisiciones recibidas con irregularidades: Dentro de las adquisiciones efectuadas a través del portal de compras públicas, solamente el equivalente al 3% del total de adquisiciones realizadas presento irregularidades, como fue el caso de desperfectos al momento de probar los bienes. Es importante tener establecido en los pliegos y contratos de los procesos de contratación, cláusulas específicas para este tipo de casos.

Cumplimiento en la entrega de adquisiciones: De las compras efectuadas por medio del portal de compras públicas, todas se recibieron en el tiempo establecido según los pliegos y contratos realizados, sin tener ningún tipo de retraso en la entrega.

Nivel de aprobación de pedidos: El indicador muestra que se han aprobado todos los pedidos solicitados por los diferentes departamentos de la División, evidenciando el apoyo total por parte del departamento al cumplimiento de las operaciones del resto de dependencias.

Cumplimiento del cronograma de control: De los controles establecidos para el período se han cumplido todos los programados, sin embargo estos controles son revisiones a los estados de activos fijos, sin realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración.

Exactitud de inventarios faltantes o sobrantes: En la última revisión a los estados de activos fijos se determinó una diferencia en menos de 33.932,17 USD, que equivale al 0.32% del total del valor del inventario, valor correspondiente a maquinaria y equipo, herramientas, muebles y enseres, equipo informático que se encontraba en mal estado, obsoleto y depreciado

4.1.2 Mantenimiento

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Nivel de mantenimientos aprobados (MG,INT,TRP)	Número de Mantenimiento aprobados/ Número de mantenimientos planificados	40/40	100%	
Porcentaje de ejecución de presupuesto de mantenimiento	Presupuesto de mantenimiento ejecutado/Presupuesto de mantenimiento aprobado	27.172,42 /29.643,05	92%	
Nivel de cumplimiento de mantenimiento preventivo ejecutado	Total mantenimiento preventivo ejecutado/Presupuesto de mantenimiento aprobado	24.455,18 /29.643,05	82%	

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Mantenimiento en talleres internos	Número de mantenimientos realizados a los bienes en talleres de la División / Total de mantenimientos realizados a los bienes de la División	150/250	60%	
Mantenimiento en talleres externos	Número de mantenimientos realizados a los bienes en talleres externos / Total de mantenimientos realizados a los bienes de la División	100/250	40%	
Bienes cubiertos con garantía	Número de Bienes cubiertos con garantía /Total de bienes de larga duración adquiridos			No se tiene un registro de los bienes que se encuentren bajo garantía
Valor destinado a mantenimiento correctivo	Valor destinado a mantenimiento correctivo/Presupuesto de mantenimiento aprobado	2.717,24 /29.643,05	9%	

Nivel de mantenimiento aprobado: El indicador muestra que todos los mantenimientos que se planificaron para el período fueron aprobados para su ejecución en este año; sin embargo, dentro de lo que es material de guerra, intendencia y transporte, la planificación tiene algunas deficiencias por cuanto no se establece fechas, presupuesto y cantidades.

Porcentaje de ejecución de presupuesto de mantenimiento: El indicador muestra que del presupuesto aprobado para mantenimiento, se ejecutó el 92%, existiendo una diferencia del 8% por los saldos que quedaban en cada programación cuatrimestral de presupuesto y por la demora en la contratación de los mismos a través del portal de compras públicas.

Nivel de cumplimiento de mantenimiento preventivo ejecutado: Del presupuesto aprobado para mantenimiento ,se ejecutó el 82% del presupuesto en mantenimiento preventivo de material de guerra, intendencia y transportes, siendo la diferencia empleada en mantenimiento correctivo.

Mantenimiento en talleres internos: Del total de mantenimientos realizados a los bienes, el 60% de los trabajos realizados, se los efectuó en los talleres de la División,

Mantenimiento en talleres externos: Del total de mantenimientos realizados a los bienes, el 40% de los trabajos realizados se los efectuó en talleres externos de la División. Si bien el mayor número de trabajo se los realizó en los talleres de la División, estos no fueron los de mayor importancia y costo.

Bienes cubiertos con garantía: No se pudo calcular este indicador por cuanto la institución no tiene establecido que bienes están cubiertos con algún tipo de garantía.

Valor destinado a mantenimiento correctivo: Del presupuesto aprobado para mantenimiento (MG, INT, TRP), el 9% del mismo se lo utilizó para mantenimiento correctivo, se debe indicar que no tiene establecido un presupuesto ni programa específico para mantenimiento correctivo.

4.1.3 Transportes

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Operabilidad de vehículos	vehículos operables/total de vehículos de la División	34/35	97%	
Disponibilidad de vehículos	vehículos disponibles/total de vehículos de la División	24/35	69%	
Porcentaje de aprobación a requerimientos de vehículos	Requerimientos aprobados/Total de requerimientos presentados	171/201	85%	
Novedades presentadas en movilizaciones	Informes de novedades presentadas/Total de movilizaciones realizadas	0/171	0%	No se presentó ningún informe de novedad sobre las movilizaciones realizadas durante el período analizado

Operabilidad de vehículos: Del total de los vehículos que posee la división, el 97% de los mismo se encuentran en condiciones operables, siendo solamente un vehículo que no se encuentra en condiciones y está en lista para remate.

Disponibilidad de vehículos: Del total de los vehículos que posee la división, el 69% se encuentra para uso inmediato del personal de la entidad, siendo la diferencia vehículos que se encuentran fuera de la ciudad cumpliendo comisiones y otros destinados para el uso de otras unidades militares e instituciones.

Porcentaje de aprobación a requerimientos de vehículos: El indicador muestra que del total de requerimientos de vehículos presentados en el departamento, se los aprobó el 85% de los mismos, de los cuales no se pudo atender en su totalidad debido a que se dio preferencia a los requerimientos internos de la División y no se pudo cumplir con todas las peticiones presentadas por otras instituciones.

Novedades presentadas en movilizaciones: Del total de las movilizaciones que se efectuaron durante el período, no se presentó ningún informe con novedades sobre las movilizaciones realizadas, lo que muestra el nivel de cuidado, capacitación y responsabilidad de los conductores.

4.1.4 Servicios

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Condiciones de operación	Total de equipos que mantienen condiciones de operación específicas/Total de equipos en operación	25/25	100%	
Cumplimiento de trabajos en talleres	Total ordenes de trabajo aprobadas/Total ordenes de trabajo presentadas	100/100	100%	
Evaluación de la confronta	Personal efectivo que hace uso del rancho /Personal que consta en el listado de confronta	263/286	92%	

Nombre	Forma de cálculo	Cálculo	Resultado	Observación
Porcentaje de ejecución de presupuesto de rancho	Presupuesto de rancho ejecutado/Presupuesto aprobado	176.934,75 /177.080	99,92%	
Nivel de satisfacción del rancho	Encuesta			
Porcentaje de Utilidad del período	Saldo a favor del mes/Ingresos por cobrar al personal	3.136,11 /171.044,47	2%	

Condiciones de operación: En este indicador muestra que del total de equipos que se tiene para el proceso de servicios (mecánica, sastrería y lavandería), todos se encuentran en condiciones aceptables para su funcionamiento.

Cumplimiento de trabajos en talleres: De todas las órdenes que se han emitido para los diferentes trabajos en los talleres, se han aprobado y cumplido con todas, mostrando que se cumple con todas las necesidades de servicios presentados por los usuarios.

Evaluación de la confronta: En el indicador se muestra que del total del personal que consta en el listado de confronta, solo el 92% de los servidores hace uso efectivo del servicio de rancho, esta diferencia en el personal se debe a que hay funcionarios que se encuentran de comisión en otras unidades, salen a realizar diferentes actividades o se encuentran con algún tipo de permiso.

Porcentaje de ejecución de presupuesto de rancho: En el indicador se muestra que del presupuesto aprobado para alimentación, se ejecutó el 99.92%, siendo un rubro bastante importante pues de la ejecución del mismo la División utiliza el saldo como ingresos de autogestión.

Nivel de satisfacción del rancho: Se realizó una encuesta dirigida al personal que utiliza el servicio de rancho, dentro de la cual se obtuvo en general una buena calificación por cuanto durante este período se destinaron recursos para el mantenimiento, adecuación de los salones y casinos, mejorando considerablemente el

ambiente y servicio, sin embargo el resultado más importante que arrojó la encuesta fue sobre la pregunta si se incluyen alimentos saludables, lo cual indica la importancia de incluir alimentos que proporcionen energía y los nutrientes que se necesite para una buena salud.

Porcentaje de utilidad del periodo: De los ingresos a cobrar de los usuarios del servicio de alimentación, después de haber cubierto los gastos respectivos, existe un saldo a favor para la División que representa el 2%, valor que se utiliza como ingreso de autogestión para cubrir ciertos tipos de gastos que tiene la División.

4.2 Propuesta de plan de acción

En el desarrollo de esta tesis se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para clarificar los objetivos que tiene la institución, para esto el Departamento de Logística debe poseer instrumentos o medios cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en los planes; a su vez de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de actividades que realiza el departamento, con lo que también se consigue información sobre los resultados de las mismas.

Los recursos públicos deben ser debidamente controlados y siempre tender a mejorar su utilización en términos de eficiencia, eficacia y calidad; dependiendo de la institución y el área que se evalúa por medio de esta herramienta de gestión, estos deben ser útiles e incentivar a los funcionarios a alcanzar los resultados establecidos.

El modelo de plan de acción está presentado en un cuadro resumen con la siguiente información:

Indicador: En base a la variable crítica permite hacer el seguimiento al logro de los objetivos propuestos.

Meta: Concreta el objetivo en resultados cuantificables y medibles.

Estrategia: Establece los mecanismos de cómo alcanzar el objetivo.

Acciones: Describe las actividades a través de las cuales se desarrollará la estrategia

Responsable: Persona que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de cada acción

Resultado esperado: Define los beneficios que se espera obtener una vez ejecutada la acción.

La propuesta de plan de acción para el departamento de Logística en sus procesos son los siguientes:

4.2.1 Abastecimiento

PLAN DE ACCIÓN					
Área: Logística					
Proceso: Abastecimiento					
INDICADOR	META	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Cantidad de abastecimientos aprobados	Aprobación del 100% del plan operativo anual	Presentación de programas, proyectos y actividades que sean financierables y factibles de ejecución	.-Capacitación al personal .-Que los programas, proyectos y actividades que constan en el plan, sean vinculados con el presupuesto para garantizar la disponibilidad de los recursos y que estos sean viables	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado de cada proceso	Que todo lo que se planifique dentro del plan operativo anual, sean aprobado sin variaciones o modificaciones para el período de ejecución
Porcentaje de ejecución de presupuesto	Ejecución del 100% del presupuesto aprobado para abastecimientos	Planificar la ejecución para cada uno de los programas, proyectos y actividades en los cuatrimestres correspondientes, a fin de optimizar los recursos financieros disponibles	.-Medición periódica de la ejecución presupuestaria .-Cumplir con la programación financiera establecida .-Medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos y proyectos establecidos	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Asistente de logística	Que el presupuesto aprobado para las adquisiciones de abastecimiento sean ejecutadas en su totalidad
Nivel de Ejecución del PAC de abastecimiento	Adquirir el 100% de las adquisiciones establecidas en el Plan Anual de Contratación (PAC)	Establecer las adquisiciones de obras, bienes y servicios a contratarse durante el año fiscal en concordancia con el POA y presupuesto aprobado	.-Incluir todas las adquisiciones de bienes y servicios en el PAC .-Ejecutar las adquisiciones según la planificación registrada en el PAC y en la programación financiera .-Registrar en el PAC todas las reformas que se efectúen.	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado de abastecimientos	Que todas las adquisiciones planificadas en el plan anual de contratación sean adquiridas durante el período establecido.
Adquisiciones ejecutadas con asignaciones extra presupuestadas	Que las asignaciones extrapresupuestadas sean ejecutadas en su totalidad	Cumplir con la ejecución de la asignación y para los fines específicos que fueron transferidos	.-Realizar las modificaciones en presupuesto del departamento .-Realizar las reformas en el PAC .-Solicitar a finanzas la reprogramación financiera .-Ejecutar los valores para los fines que fueron transferidos	.- Jefe de logística .-Oficial de logística .-Asistente de logística	Cumplir con la ejecución de la totalidad de la asignación extra presupuestada y en los proyectos que fueron designados
Adquisiciones recibidas con irregularidades	No recibir ninguna adquisición que tenga algún tipo de irregularidad	Revisar todas las adquisiciones que se realicen y verificar que cumplan con las especificaciones establecidas	.-Revisión física y documental de los bienes que se reciben .- Establecer los parámetros y características de los bienes en los pliegos .-Establecer garantías para los bienes en los pliegos y contratos	.- Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado de abastecimiento	Que los bienes adquiridos por la institución, al momento que se reciban en las instalaciones no tengan ningún inconveniente o irregularidad.

Cuadro No.5 Plan de acción proceso de abastecimiento

4.2.2 Mantenimiento

PLAN DE ACCIÓN					
Área: Logística					
Proceso: Mantenimiento					
INDICADOR	META	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Porcentaje de ejecución de presupuesto de mantenimiento	Ejecución del 100% del presupuesto aprobado para mantenimiento	Planificar la ejecución para cada uno de los programas, proyectos y actividades en los cuatrimestres correspondientes, a fin de optimizar los recursos financieros disponibles	.- Planificar las contrataciones de los servicios de mantenimiento con anterioridad a su adjudicación .- Tener todos los estudios, planes, requerimientos y pliegos de los servicios que se desea contratar para optimizar el tiempo en su proceso de adjudicación	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .- Encargados de cada proceso .-Asistente de logística	Que el presupuesto aprobado para mantenimiento sea ejecutado en su totalidad
Nivel de cumplimiento de mantenimiento preventivo ejecutado	Que los planes de mantenimiento preventivo que se establecieron para el período se ejecuten en su totalidad	Coordinar los encargados de los procesos que se ejecuten las actividades de mantenimiento planificadas en los planes respectivos	.-Delegar a los responsables para ejecución de los trabajos .-Rapidez en los procesos de contratación .- Evaluar el cumplimiento de los planes para detectar retrasos	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado de cada proceso	Ejecutar todas las actividades de mantenimiento planificadas en los planes y tener en mejores condiciones los bienes de la División
Mantenimiento en talleres internos	Que el 80% de los trabajos realizados en mantenimiento, sean realizados en los talleres de la División	Adecuar de manera optima las instalaciones y talleres de la división para poder realizar mayores y mejores trabajos en sus propias instalaciones	.-Adecuar las instalaciones de los talleres de la División .-Adquirir maquinaria y herramientas necesarias para brindar mayor tipo de servicios .- Capacitar al personal de talleres para trabajos especializados	.-Jefe de logística .-Jefe de Recursos Humanos .-Personal de talleres	Mejorar las instalaciones y los talleres de la División para que la mayoría de los trabajos de mantenimiento sean realizados en sus propias instalaciones, ahorrando tiempo y dinero.
Mantenimiento en talleres externos	Que el 20% de los trabajos realizados en mantenimiento, sean realizados en los talleres externos	Adecuar de manera optima las instalaciones y talleres de la división y solamente trabajos con requerimientos especializados que no dispongan los talleres de la División, sean atendidos en talleres externos	.-Adecuar las instalaciones de los talleres de la División .-Adquirir maquinaria y herramientas necesarias para brindar mayor tipo de servicios .- Capacitar al personal de talleres para trabajos especializados	.-Jefe de logística .-Jefe de Recursos Humanos .-Personal de talleres	Que la mayor parte de los trabajos sean realizados en la propia institución y solamente para trabajos específicos que no puedan brindar los talleres de la institución, sean atendidas en talleres externos.

INDICADOR	META	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Bienes cubiertos con garantía	Preservar la integridad de los bienes de larga duración de la División	Contratar pólizas de seguro para los bienes de larga duración que estén expuestos a mayor uso y riesgo.	.-Diferenciar los bienes que se encuentran cubiertos con garantía o seguro .-Establecer condiciones de garantías en los pliegos y contratos de futuras adquisiciones .-Contratar pólizas de seguro para los bienes de mayor uso y riesgo.	.-Jefe de logística .-Oficial de logística	Que los bienes de larga duración de la División se encuentren cubiertos frente a posibles riesgos que se puedan presentar
Valor destinado a mantenimiento correctivo	Disponer de un rubro equivalente al 10% del presupuesto de mantenimiento, para planes correctivos de los bienes de la División	Establecer un plan y presupuesto exclusivo para mantenimiento correctivo (imprevistos) de los bienes de la División (MG,INT,TRP)	.-Crear un plan de mantenimiento correctivo y un presupuesto para arreglos de imprevistos que se puedan suscitar durante el período	.-Jefe de logística .-Oficial de logística	Que no se destinen recursos de los planes de mantenimiento preventivo para otras actividades como es el de arreglos por imprevistos

Cuadro No.6 Plan de acción proceso de mantenimiento

4.2.3 Transportes

		PLAN DE ACCIÓN			
Área: Logística					
Proceso: Transportes					
INDICADOR	META	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Operabilidad de vehículos	Que la totalidad del parque automotor de la División se encuentre en condiciones óptimas de funcionamiento	Aplicar programas de mantenimiento preventivo y correctivo.	.-Aplicación y seguimiento de los planes de mantenimiento .- Brindar reparaciones rápidas y oportunas .- Solicitar la reposición de los vehículos que se den de baja	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado del proceso	Todos los vehículos de la División se
Disponibilidad de vehículos	Que el 90% de los vehículos de la División se encuentren disponibles para su uso	Planificar y coordinar las comisiones y actividades por parte de los usuarios con el encargado del proceso	.-Planificar de manera oportuna las actividades a realizar .- Cumplir con las comisiones y actividades en los tiempos establecidos para no generar retrasos .-Solicitar apoyo a las unidades militares ciudad	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado del proceso	Cumplir con las diversas comisiones y actividades del personal que solicita este servicio
Porcentaje de aprobación a requerimientos de vehículos	Aprobar todos los requerimientos de movilización que se soliciten	Gestionar de manera oportuna con las unidades militares para la disposición de vehículos	.- Solicitar apoyo a las unidades militares de la ciudad para cumplir con las solicitudes presentadas	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado del proceso	Satisfacer las necesidades de movilización del personal militar y de las instituciones públicas y privadas que soliciten este servicio

Cuadro No.7 Plan de acción proceso de transportes

4.2.4 Servicios

PLAN DE ACCIÓN					
Área: Logística					
Proceso: Servicios					
INDICADOR	META	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Evaluación de la confronta	Que el personal que consta en listados, sean el efectivo que utiliza el rancho	Registro y comunicación oportuna de las novedades del personal	.- Información oportuna en RRHH sobre las novedades (comisión, licencia, permiso)del personal de la División	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado del proceso	Que no existan desperdicios de alimentos
Porcentaje de ejecución de presupuesto de rancho	Ejecución del 100% del presupuesto aprobado para alimentación	Ejecución oportuna en cada cuatrimestre de las asignaciones recibidas para optimizar la utilización de los recursos financieros	.- Planificar las adquisiciones de los alimentos con anterioridad según los menús que se establezcan .-Establecer modelos y formatos de pliegos para agilizar el proceso de contratación.	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Asistente de logística	Que el presupuesto aprobado para las adquisiciones de alimentos sean ejecutadas en su totalidad
Nivel de satisfacción del rancho	Que el personal de la División goce de una alimentación con los requerimientos diarios de proteínas, vitaminas y minerales	Cuidar la salud del personal a través de una alimentación apropiada y que se ajuste a sus necesidades	.- Contratación de un nutricionista .- Proporcionar una alimentación variada y equilibrada para cubrir las necesidades biológicas en la salud y en la enfermedad .- Que la cantidad de comida sea la apropiada	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado del proceso	Que el personal goce a más de una buena salud, de bienestar físico con ausencia de enfermedades
Porcentaje de utilidad del período	Mantener un margen de utilidad equivalente al 5% despues de haber cubierto los gastos correspondientes	Que la utilidad del período funcione como fuente de ingresos de auto gestión	.- Que los ingresos proyectados cubran los gastos respectivos dejando un margen de utilidad al final de cada mes .- Recaudación óptima de los ingresos .-Ejecución efectiva de los gastos	.-Jefe de logística .-Oficial de logística .-Encargado del proceso	Financiar los proyectos de autogestión

Cuadro No.8 Plan de acción proceso de servicios

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la presente investigación en el Departamento de Logística de la Tercera División de Ejército “Tarqui”, con el objetivo de diseñar los indicadores de gestión para este departamento, realizar un diagnóstico a sus resultados y proponer un plan de acción, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

- La Tercera División de Ejército “Tarqui”, por ser una entidad del sector público y encontrarse bajo el control y supervisión de la Contraloría General del Estado, está obligada a cumplir con las disposiciones legales que exige la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, su Reglamento y las Normas de Control Interno emitidas por el mismo ente de control, en los cuales se dispone que las entidades establezcan indicadores de gestión como medio para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.
- El sistema de indicadores de gestión, es un sistema que permite monitorear de forma continua las variables que se desean medir o evaluar, las cuales son factores críticos o de éxito para el desarrollo de una actividad y que requieren de un control permanente, además que facilita la toma de decisiones para el presente y el futuro del departamento siempre buscando mejores resultados.
- La satisfacción de los clientes ya sean estos internos o externos, es un tema fundamental para el desarrollo de las organizaciones y que nos permite conocer, monitorear y orientar el cumplimiento de los objetivos y la misión de la institución.
- El departamento de Logística al tener una de las funciones más importantes y delicadas en las unidades como son las de proporcionar a las fuerzas militares,

los medios de personal, material y servicios necesarios, para satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados las necesidades, es de suma importancia que se evalúe el cumplimiento de los acciones, programas, proyectos y presupuesto, con la finalidad de tener una seguridad razonable de que se están cumpliendo la misión y objetivos del departamento.

- Dentro del Departamento y el resto de la Institución no se tienen establecidos ni difundidos los procesos que se necesita para la ejecución de las actividades dentro de los mismos, información que es necesaria para establecer quienes participan en la realización de las actividades y productos que se generan.
- Los valores que han registrado los diferentes indicadores, se refieren al resultado obtenido con el grado de aprovechamiento actual de los recursos disponibles, los cuales por diferentes motivos no han podido aprovechar los recursos al ciento por ciento.
- El valor máximo u óptimo que puede tener un indicador, se refiere al resultado que el indicador puede tomar si se cuenta con todos los recursos requeridos y se dan las condiciones óptimas.
- La aplicación de indicadores de gestión es factible a base de un compromiso permanente por parte de los funcionarios, incentivando al trabajo de equipo en todo el departamento para lograr un cambio de mentalidad y actitud.

5.2 Recomendaciones

- Uno de los requisitos fundamentales para emprender las acciones correctivas y conseguir el mejoramiento en el departamento de Logística, es necesario contar con el apoyo y compromiso permanente del Jefe de departamento, el Oficial de Logística y todos los funcionarios que laboran ahí.
- Aplicar administrativa y funcionalmente este proyecto de indicadores de gestión en los procesos del departamento de Logística, con la finalidad de medir y evaluar los resultados de la gestión que se realiza y emprender acciones correctivas para la mejora de los procesos y por ende la calidad del servicio que se presta.
- Difundir los resultados obtenidos con la evaluación de indicadores a los funcionarios responsables de los procesos, con la finalidad de informar, integrar y comprometer al personal en la consecución de los objetivos del departamento, incentivando al mejoramiento continuo de sus actividades.
- A nivel Directivo y de Jefatura de Departamento, se emprendan programas de formación y capacitación a los funcionarios en temas relacionados con su área de acción, con la finalidad de fortalecer, contribuir y apoyar al cumplimiento de los objetivos y metas del Departamento.
- Para el desarrollo de las actividades que se realizan en el departamento de Logística, como medio para mejorar la eficiencia del departamento y de toda la División, implementar y difundir la aplicación de gestión por procesos y al Jefe de Logística asegurar su cumplimiento, seguimiento, evaluación y modificaciones que se crean pertinentes en los procesos para alcanzar mejoras en costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

- Las distintas actividades y procesos que se desarrollan dentro del Departamento de Logística, deben generar los suficientes registros y documentos que posibiliten el cálculo y posterior análisis de la información, con la finalidad de que todo sea medible.
- El Jefe de departamento y funcionarios encargados de los procesos, revisar y actualizar los cuadros de indicadores que se han diseñado, con la finalidad de mantenerlos válidos, de ser posible implementar nuevos indicadores que agreguen valor en cada proceso o según la necesidad de acuerdo a cambios o modificaciones que se den a futuro en el departamento.
- Es necesario una vez que se aplique esta herramienta de gestión, hacerlo de la misma manera para los años posteriores, con la finalidad de evaluar en un momento dado, el valor que presenta un indicador y poder relacionar este valor con la tendencia histórica que presenta.
- Vincular la herramienta de indicadores de gestión en los procesos de formulación y seguimiento de los diferentes planes (plan estratégico, plan operativo anual, plan anual de contratación etc.) que posee la Tercera División de Ejército “Tarqui”, con la finalidad de lograr un óptimo cumplimiento de la misión y visión a nivel institucional.
- Es necesario cambiar el paradigma de *“Medir es difícil”*, hay que reconocer que medir es tan difícil como nosotros queramos que sea, si bien para ciertos procesos es necesario hacer uso de mediciones especiales y apoyarse en datos estadísticos complejos, para la gran mayoría de los casos basta con matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas y restas.
- Hacer conciencia de que el control y por tanto la medición, son componentes naturales e indispensables para el desarrollo exitoso de la gestión y que se puede aplicar a todo nivel de la organización como una herramienta afectiva de apoyo.

1. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

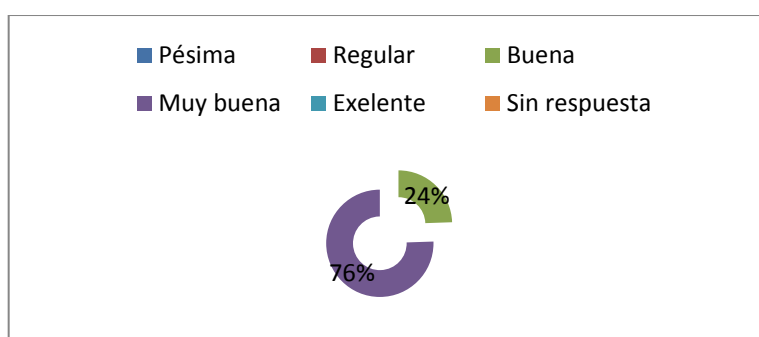
- Estpuñan, R. (2006), *Control Interno y Fraudes*. ECOE Ediciones
- Ciampa, D. (1996), *Calidad Total*. Editorial Addison Wesley Iberoamerica. Buenos Aires.
- Contraloría General del Estado. (2002), *Manual de Auditoria de Gestión*.
- Contraloría General del Estado. (2003), *Manual de Auditoria de Gubernamental*.
- Goldstein, L. (1993), *Planeación estratégica aplicada*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
- Ishikawa, K. (1986), *¿Qué es la Calidad?*. Editorial Norma. Colombia.
- Ministerio de Finanzas. (2010), *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*
- Mantilla, S. (2003), *Control Interno: Informe COSO*. ECOE Ediciones.
- Mariño, H. (1993), *Planeación estratégica de la calidad total*. Tercer Mundo Editores. Colombia.
- Kaplan,R. (2004), *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ejército Ecuatoriano. (2010), *Manual de Logística del Ejercito MIG-14*

ANEXOS

ENCUESTA					
La presente encuesta tiene por finalidad establecer el grado de satisfacción de los usuarios del servicio de rancho en la III DE TARQUI					
Por favor califique los siguientes aspectos marcando con una X en la casilla					
1.- Como considera la preparación de los alimentos					
Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Sin respuesta
2.- La cantidad de comida que se sirve en cada plato					
Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Sin respuesta
3.- Se incluyen alimentos saludables					
Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Sin respuesta
4.- Como considera la calidad del servicio					
Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Sin respuesta
5.- Cual es su consideración del ambiente del local					
Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Sin respuesta
6.- Su perspectiva general del servicio de rancho es					
Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Sin respuesta
7.- Sugerencias					
Gracias por su colaboración					

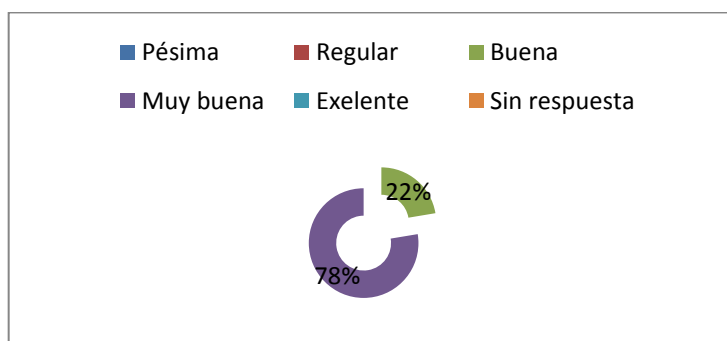
1.- Como considera la preparación de los alimentos

Calificación	No.
Pésima	
Regular	
Buena	35
Muy buena	108
Excelente	
Sin respuesta	
Total	143



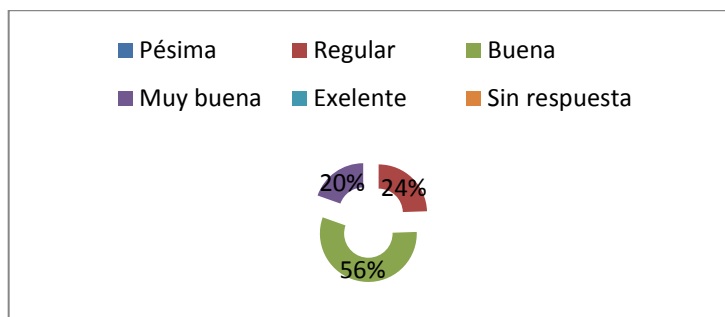
2.- La cantidad de comida que se sirve en cada plato

Calificación	No.
Pésima	
Regular	
Buena	32
Muy buena	111
Excelente	
Sin respuesta	
Total	143



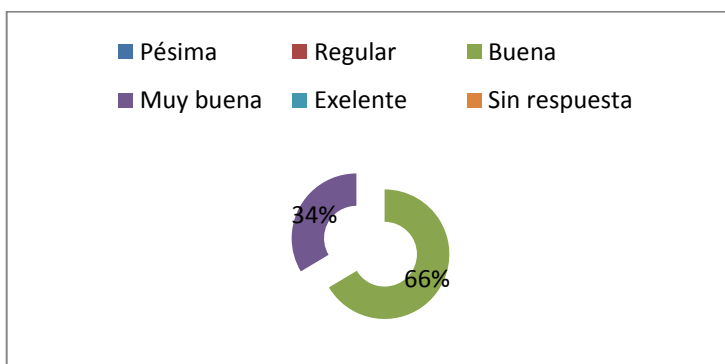
3.- Se incluyen alimentos saludables

Calificación	No.
Pésima	
Regular	35
Buena	80
Muy buena	28
Excelente	
Sin respuesta	
Total	143



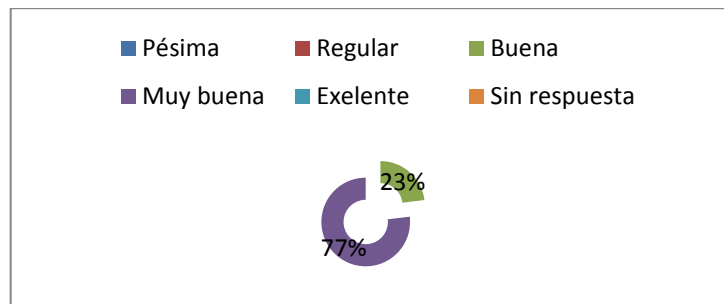
4.- Como considera la calidad del servicio

Calificación	No.
Pésima	
Regular	
Buena	95
Muy buena	48
Excelente	
Sin respuesta	
Total	143



5.- Cual es su consideración del ambiente del local

Calificación	No.
Pésima	
Regular	
Buena	33
Muy buena	110
Excelente	
Sin respuesta	
Total	143



6.- Su perspectiva general del servicio de rancho es

Calificación	No.
Pésima	
Regular	5
Buena	87
Muy buena	51
Excelente	
Sin respuesta	
Total	143

