



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

### **MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES  
DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL  
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

Tesis de Grado previo la obtención del  
título de Magíster en Auditoría de  
Gestión de la Calidad.

**Autora:** Dra. Patricia del Carmen Romero Flores

**Director:** Ing. Pablo Martínez Vega

**Centro universitario:** Quito

2011

**MG. Pablo Martínez Vega**  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Patricia del Carmen Romero Flores, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, julio 25 de 2011

f).....

**MG. Pablo Martínez Vega**  
**DIRECTOR**

## **AUTORÍA**

Yo, Patricia del Carmen Romero Flores, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

**f).....**

**Patricia del Carmen Romero Flores**

**AUTORA DE LA TESIS**

**C.I.: 1707474365**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **PATRICIA DEL CARMEN ROMERO FLORES**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad “.

Quito, julio 25 de 2011

f).....

**Patricia del Carmen Romero Flores**

**AUTORA DE LA TESIS**

**C.I.: 1707474365**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por el bienestar y estabilidad que ha dado a mi vida  
por ser mi guía y fortaleza espiritual.

A mi familia, por su apoyo incondicional  
por ser el timón de mis esfuerzos.

A la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja  
por los conocimientos y destrezas vertidas.

**Patricia Romero F.**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación  
va dedicado a una persona muy especial,

A ti, que siempre has guiado mi camino,  
lo hiciste cuando estabas aquí en la tierra,  
y ahora lo haces desde el cielo.

A ti, mi querida MADRE.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
Certificación del director.....	II
Autoría.....	III
Cesión de derechos.....	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	10
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES</b>	
<b>ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA</b>	
<b>NACIONAL</b>	
1.1 Constitución y Domicilio .....	12
1.2 Ámbito de acción y competencia.....	13
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Atribuciones y Deberes.....	15
1.5 Estructura Orgánica Funcional.....	18
1.6 Marco Regulatorio.....	21
1.7 Fuentes de Financiamiento.....	21
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE</b>	
<b>CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL</b>	
<b>MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL</b>	
2.1 Marco General.....	26
2.2 Proceso Precontractual.....	27

2.3	Proceso Contractual.....	32
2.4	Proceso Ejecución Contractual.....	35

### **CAPITULO III**

#### **INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

	Los Indicadores.....	
3.1	Indicadores de Eficiencia Administrativa.....	38
3.2	Indicadores de Gestión de los Servicios.....	45
3.3	Indicadores Financieros.....	45
3.4	Análisis de la Gestión Administrativa de la DCBE.....	46
3.5	Propuesta de indicadores aplicables a la DCBE.....	48
3.5.1	Definición de objetivos y sus indicadores de medición	58
3.5.2	propuestos para la DCBE.....	59
	Relación entre objetivos, perspectiva e indicadores.....	
3.5.3	Mapa Estratégico.....	62
3.5.4		63
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	66
	<b>GLOSARIO</b>	69
	<b>ANEXOS</b>	71
		74



## ÍNDICE DE CUADROS Y ANEXOS

		PAGINA
1.	<b>Anexo 1: Registro Oficial N. 497 del 30 de diciembre de 2009, Decreto Ejecutivo N. 1484</b>	74
2.	<b>Anexo 2: Acuerdo Ministerial N. 003 del 05 de enero de 2009</b>	75
3.	<b>Anexo 3: Acuerdo Ministerial N. 021 del 05 de enero de 2009</b>	76

## INTRODUCCIÓN

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, forma parte de la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional desde el 05 de enero de 2009, esta nueva unidad asumió todos los deberes y obligaciones de la extinta Honorable Junta de Defensa Nacional, quien tenía bajo su responsabilidad la administración de los fondos reservados destinados para la defensa nacional.

El Ministerio de Defensa Nacional sobre la planificación de las Fuerzas Armadas, basada en planes operativos, presenta ante el Ministerio de Finanzas el presupuesto anual, mismo que luego de su análisis y ajuste de ser el caso, es incluido en la proforma presupuestaria.

Para el cumplimiento de los planes operativos, las Fuerzas Armadas requieren de bienes y servicios que les permitan fortalecer sus potenciales, la adquisición de estos bienes y servicios destinados para la defensa nacional, son canalizados a través de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional, para lo cual se establecerá un Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos (PACBE), que es elaborado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en coordinación con las Comandancias Generales de Fuerza y la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional hasta el 15 de diciembre del año inmediato anterior.

Para poner en ejecución el Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos, la Fuerza requirente, presentará la motivación técnica ante el Ministerio de Defensa Nacional para su aprobación y trámite correspondiente.

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, tiene como objetivo general, facilitar el proceso de adquisición de bienes, materiales y/o servicios conexos calificados como bienes estratégicos para la defensa nacional; para lo cual cuenta con tres procesos que son:

- Proceso precontractual
- Proceso contractual
- Proceso de ejecución contractual

En el proceso precontractual, se iniciará el trámite de adquisición de los bienes, materiales y/o servicios conexos, para lo cual se elaboran los pliegos, mismos que son aprobados por el Comité de Contrataciones, para luego invitar de manera directa a los proveedores, quienes presentan sus ofertas, las que serán analizadas por la Comisión Técnica, quien a su vez emitirá el Informe técnico, económico y legal, en base del cual el Comité de Contrataciones emitirá la adjudicación correspondiente.

En el proceso contractual, se elabora el proyecto definitivo de contrato, notificando al adjudicado para que concurra a legalizar el contrato previa presentación de las garantías económicas, determinadas en la ley.

En el proceso de ejecución contractual, se velará por el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada unas de las obligaciones derivadas del contrato, como son la entrega del bien adquirido, pagos y garantías técnicas, etc.

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos al asumir funciones y competencias de una entidad que se extinguió, enfrenta algunos inconvenientes de carácter legal y administrativo, que hasta la presente fecha no han sido superados en su totalidad y esto ha derivado a que el nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos no sea el más adecuado.

Ante esta situación, se presenta este proyecto que no es sino una propuesta para contar e implementar indicadores de gestión diseñados a base de las necesidades de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, que le permitan evaluar su desempeño, identificando deficiencias, para tomar los correctivos de mejora más adecuados, para lo cual se requiere unificar los esfuerzos de todo su personal, a fin de llegar a la consecución de las metas y objetivos planteados.

No olvidemos que lo que no se mide, no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar.

# **CAPÍTULO I:**

## **DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

# CAPITULO I

## DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

### 1.1 CONSTITUCIÓN Y DOMICILIO

La Honorable Junta de Defensa Nacional, entidad autónoma administradora de los fondos reservados para la defensa nacional, fue creada el 06 de noviembre de 1949 y fue extinguida mediante Decreto Ejecutivo No. 1484 de 15 de diciembre de 2008; las actividades administrativas, obligaciones y derechos fueron absorbidos por el Ministerio de Defensa Nacional, para lo cual estructuró en su organigrama la creación de la Unidad de Contrataciones de Bienes Estratégicos, a fin de que continúe la administración de las operaciones, propicie la consecución de los objetivos y, garantice en forma óptima la prestación de servicios acorde a las necesidades presentes y futuras de las Fuerzas Armadas.

Con Acuerdo No. 021 del 05 de enero de 2009, el Ministro de Defensa Nacional, crea la Dirección de Bienes Estratégicos, como unidad responsable de los procesos precontractuales, contractuales, financieros y de seguimiento y evaluación, que anteriormente estaban a cargo de la extinguida H. Junta de Defensa Nacional, de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 2 del Decreto Ejecutivo No. 1484, que estipula:

*“Las contrataciones de bienes estratégicos para la defensa nacional se ejecutará a través del Ministerio de Defensa Nacional, institución que, dentro de su estructura orgánica, podrá crear unidades para el cumplimiento de dicho objetivo.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Acuerdo No. 021 del Ministro de Defensa Nacional, expedido el 5 de enero de 2009

## **1.2 ÁMBITO DE ACCIÓN Y COMPETENCIA**

Con Decreto Ejecutivo N. 1622 publicado en el Registro Oficial 560 de 31 de marzo de 2009, se expide el Reglamento para Contrataciones de Bienes Estratégicos y Servicios Conexos necesarios para la Defensa Nacional.

El ámbito de acción y la competencia definido en el Decreto, señala que a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos le compete la adquisición de bienes para la defensa nacional, basados en las necesidades y requerimientos de las Fuerzas Armadas, para lo cual contará con un Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos (PACBE), mismo que es elaborado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en coordinación con cada una de las Comandancias de Fuerza y de la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional hasta el 15 de diciembre del año inmediatamente anterior.

La Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional, es quien priorizará las adquisiciones del Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos (PACBE), que debe guardar coherencia con el Plan Anual de Inversiones (PAI) y el Plan Operativo Anual (POA).

Existe un Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos (RPBE), en el que se inscriben las personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras con capacidad de contratar de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Reglamento, quienes presentarán los documentos relacionados con la situación legal, técnica y financiera, así como la experiencia, conjunto de información que es procesada y verificada por la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional, quien deberá emitir una resolución con la cual decidirá la inscripción o no en el RPBE.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

Dentro de sus objetivos están:

1. Garantizar la soberanía y la integridad territorial.

2. Apoyar con su contingente a la seguridad y desarrollo nacional.
3. Contribuir al mantenimiento de la paz y seguridad internacional.
4. Mejorar la capacidad operativa de Fuerzas Armadas.
5. Implementar un Sistema Integrado para la Gestión de la Defensa y la Administración de Fuerzas Armadas.
6. Disponer de Talento Humano capacitado y comprometido con los intereses institucionales y del Estado.
7. Impulsar la investigación y desarrollo tecnológico para la Defensa Nacional.
8. Alcanzar una economía sostenible para la Defensa.

## **DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Facilitar el proceso de adquisición de bienes, materiales y/o servicios conexos calificados como bienes estratégicos para la defensa nacional.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Desarrollar en forma eficiente y efectiva el proceso precontractual, a través de la elaboración de los pliegos, análisis de ofertas y adjudicación de los contratos a través del Comité de Contrataciones.
- Desarrollar el proceso contractual, previo a la suscripción de los contratos.

- Desarrollar el proceso de ejecución contractual, que no es otra cosa que velar por el cabal cumplimiento del contrato.

#### **1.4 ATRIBUCIONES Y DEBERES**

Entre las atribuciones y deberes de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, constan:

- a) Planificar, ejecutar, supervisar y evaluar el proceso para la adquisición de bienes estratégicos para la defensa nacional;
- b) Coordinar con los organismos correspondientes la recepción para la ejecución del plan anual de contratación de bienes estratégicos (PACBE);
- c) Programar la ejecución del PACBE;
- d) Emitir los informes correspondientes para iniciar los procesos de adquisición;
- e) Conformar las comisiones técnicas especializadas para el proceso de adquisición de bienes estratégicos;
- f) Dirigir la elaboración de pliegos;
- g) Aprobar los pliegos correspondientes;
- h) Elaborar las invitaciones para la participación de oferentes;
- i) Elaborar respuestas de requerimientos y aclaratorias necesarias;
- j) Dirigir el análisis de ofertas presentadas;
- k) Dirigir la elaboración de proyectos definitivos;
- l) Elaborar y presentar notificaciones a los oferentes;



- m) Revisar los documentos habilitantes;
- n) Revisar las garantías y su aplicación;
- o) Elaborar los informes jurídicos para la contratación de bienes estratégicos;
- p) Coordinación para la ejecución de contratos de bienes estratégicos;
- q) Motivar las acciones administrativas necesarias;
- r) Elaborar las actas de recepción correspondientes;
- s) Custodiar y verificar los bienes estratégicos entregados;
- t) Coordinar la ejecución financiera de los bienes estratégicos adquiridos;
- u) Mantener archivos activos y pasivos de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes;
- v) Realizar seguimiento y evolución permanente de los procesos para la adquisición de los bienes estratégicos para la defensa.

Como productos de la gestión de Bienes Estratégicos, constan:

- a) Bienes estratégicos adquiridos para la Defensa Nacional;
- b) Planes para la ejecución, supervisión y evaluación del proceso para la adquisición de bienes estratégicos para la defensa nacional;
- c) Registro de coordinaciones internas y externas para la ejecución del plan anual de contratación de bienes estratégicos (PACBE);
- d) Documentos previos para iniciar los procesos de adquisición;

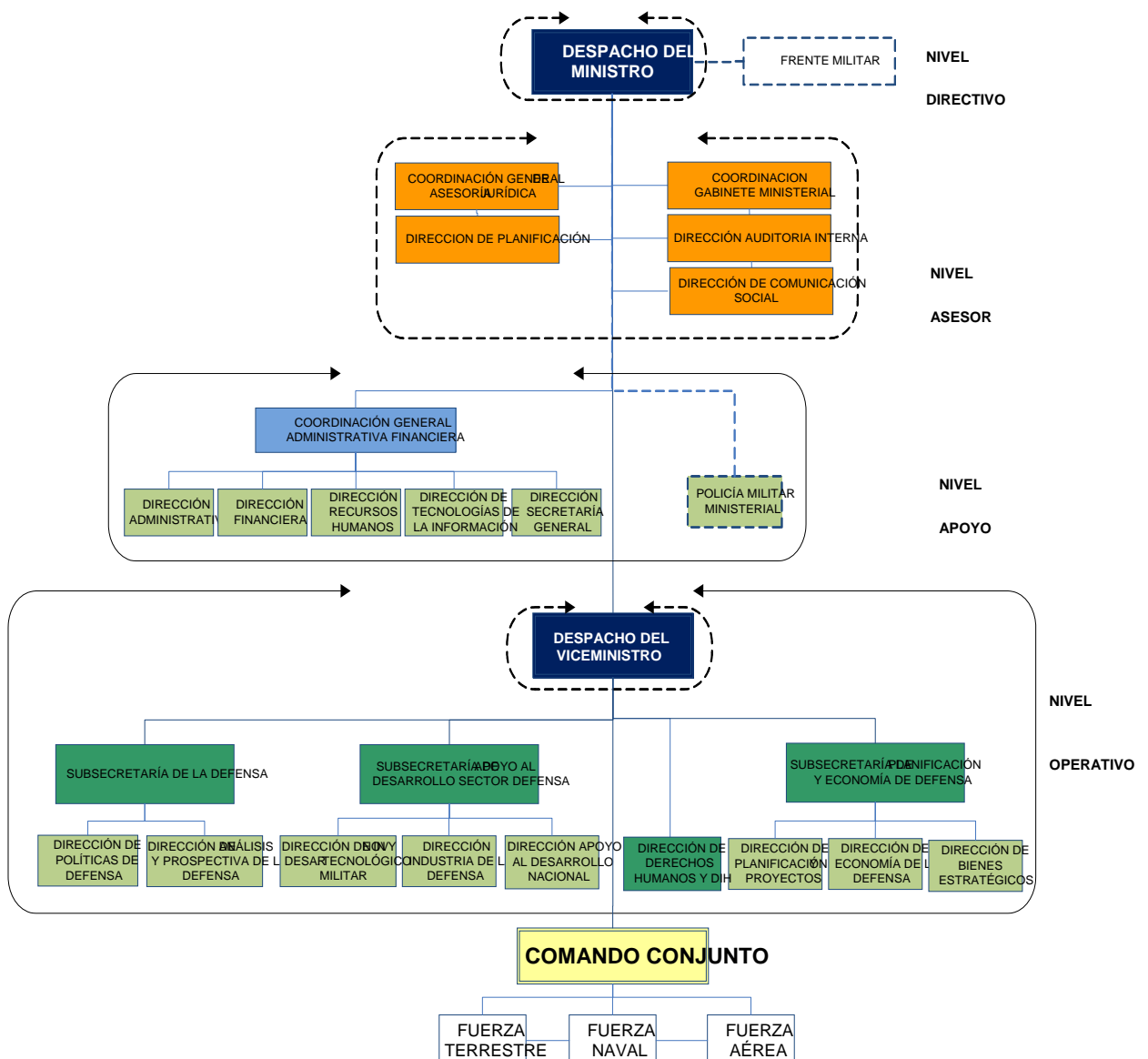
- e) Documentos de conformación de comisiones técnicas especializadas;
- f) Instructivos para la elaboración de pliegos;
- g) Pliegos para la adquisición de bienes estratégicos;
- h) Registro de invitaciones para la participación de oferentes;
- i) Informes de análisis de ofertas presentadas;
- j) Acta de adjudicación;
- k) Contratos;
- l) Registros de coordinación para la ejecución de contratos de bienes estratégicos;
- m) Motivaciones de acciones administrativas requeridas;
- n) Actas de entrega - recepción de bienes y servicios adquiridos;
- o) Informes de custodia y verificación de bienes estratégicos entregados;
- p) Registro de coordinación para la ejecución financiera de los bienes estratégicos adquiridos;
- q) Informes de archivos activos y pasivos de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes;
- r) Informes de seguimiento y evaluación de los procesos para la adquisición de los bienes estratégicos para la defensa.

## 1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

### MISIÓN DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL:

El Ministerio de Defensa Nacional, como órgano político, estratégico y administrativo, diseña y emite políticas para la Defensa y Administración de las Fuerzas Armadas, a fin de garantizar y mantener la soberanía e integridad territorial; así como, apoya al desarrollo nacional con su contingente.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS



La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, como parte integrante de la Subsecretaría de Planificación, cuenta con los siguientes procesos:

- Proceso Precontractual
- Proceso Contractual
- Proceso Ejecución Contractual

### **PROCESO PRECONTRACTUAL:**

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o la Comandancia General de cada Fuerza tienen atribuciones para requerir la adquisición de un bien estratégico, para lo cual deberán remitir a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos toda la información para la elaboración de los pliegos, que deberá constar de especificaciones generales y técnicas, estudios, programación presupuestaria, plazos y formas de entrega y demás documentos que se consideren necesarios según la naturaleza de cada proceso.

En base a la documentación mencionada, la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos elaborará los pliegos, en los que constarán el plazo para realizar el proceso precontractual; los pliegos deberán ser aprobados por el Comité de Contrataciones.

Una vez aprobados los pliegos se procede a invitar de manera directa a los proveedores registrados en el RPBE (Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos). Las ofertas deberán ser presentadas en el lugar, la fecha y la hora prevista en los pliegos en sobre cerrado conforme a los formatos previamente determinados, así como cumplir los requerimientos exigidos en los pliegos y adjuntando todos los documentos solicitados, ofertas que se someterán al análisis de una Comisión Técnica quien emite el respectivo Informe técnico, económico y legal que será puesto a consideración del Comité de Contrataciones para la adjudicación correspondiente.

## **PROCESO CONTRACTUAL:**

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos será la responsable de elaborar el proyecto definitivo de contrato, en el que se detallará las condiciones de la oferta adjudicada; posteriormente se notificará al adjudicatario para que concurra a la legalización del contrato dentro de los 8 días laborables siguientes a la notificación, tiempo durante el cual el adjudicatario deberá presentar las garantías determinadas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

Si el adjudicatario no concurriera a la celebración del contrato dentro del plazo establecido o no presenta las garantías señaladas por ley, se le declarará como adjudicatario fallido, información que será remitida al Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) para inhabilitarlo en el Registro Único de Proveedores (RUP) y Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos (RPBE).

## **PROCESO EJECUCIÓN CONTRACTUAL:**

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos en coordinación con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o la Comandancia de la Fuerza requirente, tienen la obligación de velar por el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato, para lo cual adoptará las acciones necesarias para evitar retrasos injustificados, aplica multas y sanciones así como la ejecución de las garantías si fuere el caso.

Dentro de la ejecución del contrato, se prevé que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o la Comandancia de la Fuerza requirente, será responsable del área técnica, mientras que la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, responsable del área administrativa.

Dentro del proceso de ejecución está considerado el trámite de desaduanización de los bienes, así como la custodia y verificación de vigencia de las garantías entregadas por los contratistas.

## **1.6 MARCO REGULATORIO**

El marco legal que regula al Ministerio de Defensa Nacional es el siguiente:

- Constitución 2008.
- Ley de Seguridad Pública y del Estado.
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
- Ley Reformatoria a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las FF.AA.

El marco legal que regula a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional es:

- Reglamento para Contrataciones de Bienes Estratégicos.
- Instructivo para la inscripción en el Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos y Servicios Conexos necesarios para la Defensa Nacional.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

Dentro de las adquisiciones que realiza el Ministerio de Defensa Nacional, están las adquisiciones de bienes estratégicos, mismas que se ejecutan a través de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos y que por su carácter especial, requieren de una normativa específica, esto originó la creación del Reglamento para Contrataciones de Bienes Estratégicos, emitido mediante Registro oficial N. 560 de 31 de marzo de 2009.

## **1.7 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

El Ministerio de Defensa Nacional sobre la planificación de las Fuerzas Armadas presenta ante el Ministerio de Finanzas el presupuesto anual, mismo que luego de su análisis y ajustes de ser el caso, es incluido en la proforma presupuestaria.

Las Fuerzas Armadas, elaboran su Plan Plurianual Institucional así como el Plan Anual de Inversión (PAI) y el Plan Operativo Anual (POA).

El Ministerio de Defensa Nacional, para la determinación del presupuesto, se basa en el financiamiento por misión, para lo cual se deben considerar variables como las obligaciones contraídas años anteriores, riesgos, amenazas, capacidad económica del país y factores históricos.

Las Fuerzas Armadas mantienen la planificación estratégica por planes y proyectos, que les permitan cumplir con las exigencias técnicas.

El Ministerio de Defensa Nacional sobre la base de las políticas gubernamentales ejecuta la política de defensa, el Comando Conjunto diseña los planes operativos, de los cuales se derivan el Plan de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

Dentro del proceso presupuestario, dentro de cada programa y proyecto se considera lo siguiente:

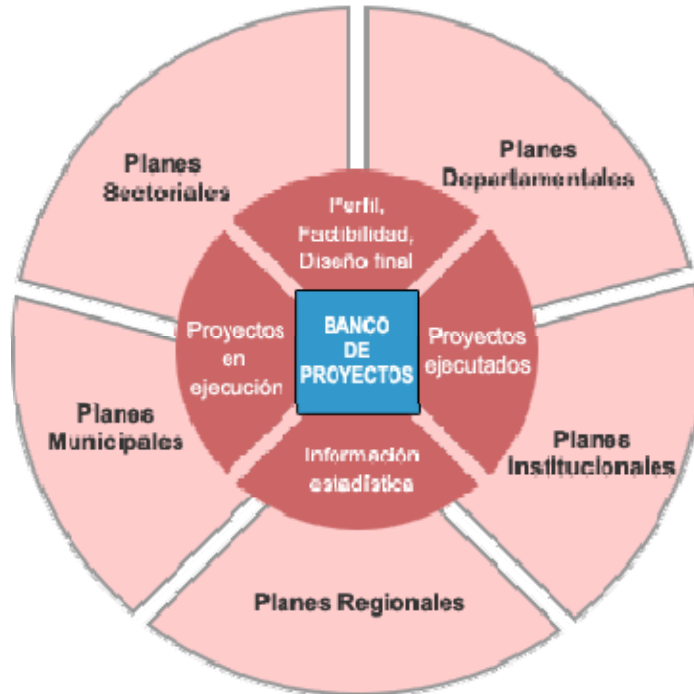
- Operación y entrenamiento
- Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas de armas
- Construcción y mantenimiento de infraestructura
- Sueldos y salarios
- Educación e instrucción
- Adquisiciones de defensa

#### ***“PLAN ANUAL DE INVERSIÓN (PAI)***

*Es el conjunto de recursos asignados para la realización de los proyectos del programa de Inversión Pública, los mismos que son incorporados en los presupuestos institucionales de cada entidad pública y en el Presupuesto General de Gastos de la Nación para cada gestión fiscal.”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> [www.stp.gov.py/sisplan\\_snip](http://www.stp.gov.py/sisplan_snip)



3

### **“PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

*Es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices a aplicar a corto plazo, este es la culminación del detalle de un plan estratégico.”<sup>4</sup>*

El presupuesto asignado para el año 2011 al Ministerio de Defensa Nacional corresponde a USD. 1,527,246,603.88, de acuerdo al siguiente detalle:

<sup>3</sup> [www.stp.gov/sisplan\\_snip](http://www.stp.gov/sisplan_snip)

<sup>4</sup> [www.stp.gov/sisplan\\_snip](http://www.stp.gov/sisplan_snip)



**ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA PARA EL AÑO 2011**  
**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

PROGRAMA	NOMBRE	CODIFICADO
01	SOBERANIA NACIONAL E INTEGRIDAD TERRITORIAL	1,071,520,336.08
02	MEJORAMIENTO CAPACIDAD OPERATIVA FF.AA.	84,943,218.01
03	APOYO AL DESARROLLO	21,317,019.58
04	MANTENIMIENTO DE LA PAZ Y SEGURIDAD INTERNACIONAL	2,294,724.29
20	ADMINISTRACIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL	146,946,137.63
21	CAPACITACIÓN A GUIAS PENITENCIARIOS	395,940.00
22	UNIDAD DE BIENES ESTRATÉGICOS DE LA DEFENSA NACIONAL	81,406,420.18
25	MANUELA ESPEJO	897,687.80
	TOTAL	1,527,246,603.88

**ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA PARA EL AÑO 2011**

**UNIDAD DE BIENES ESTRATÉGICOS**

**DE LA DEFENSA NACIONAL**

PROGRAMA	NOMBRE	CODIFICADO
000	PROYECTOS VARIOS	4,028,027.26
001	PLAN EMERGENTE FRONTERA NORTE	5,603,770.40
002	ADQUISICIÓN DE DOS SISTEMAS RADÁRICOS PARA LA DEFENSA AÉREA (FAE)	23,764,324.44
003	ADQUISICIÓN HELICÓPTEROS FUERZA AÉREA (FAE)	1,733,200.00
004	CONTRATOS NO DEVENGADOS 2008	18,859,932.66
007	CONTRATOS Y COMPROMISOS DE ARRASTRE 2007	5,609,014.63
008	MEJORAMIENTO DEL NIVEL OPERATIVO DE FAE SUPERTUCANO	20,235,027.24
030	MODERNIZACIÓN DE 10 VEHÍCULOS BLINDADOS M-113 DEL EJÉRCITO	1,071,500.00
	TOTAL	81,406,420.18

## **CAPÍTULO II:**

# **MARCO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

## **CAPITULO II**

### **MARCO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

#### **2.1 MARCO GENERAL**

La Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional, dentro de la que consta la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, tiene como misión, gestionar y coordinar la planificación institucional del sector defensa y su correspondiente operacionalización y ejecución, sustentado en análisis permanentes de economía de defensa, priorizando los requerimientos de desarrollo planteado por el Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto y las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, a fin de administrar, optimizar y racionalizar los recursos asignados por el Estado para la defensa.

Esta Subsecretaría cuenta con tres procesos:

- Gestión de Planificación y Proyectos
- Gestión de Economía de la Defensa
- Gestión de Bienes Estratégicos

La Gestión de Planificación y Proyectos del Sector Defensa, está a cargo de la Dirección de Planificación y Proyectos, gestiona la planificación institucional, sus programas y proyectos de inversión, a través de los planes anuales y plurianuales correspondientes al sector defensa, priorizando las necesidades propuestas por el Comando Conjunto, Las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea y evaluando permanentemente la consecución de objetivos propuestos.

La Gestión de Economía de la Defensa, está a cargo de la Dirección de Economía de la Defensa, quien elabora análisis macro económicos, de mercado, de competitividad y de capacidades económicas para la defensa, que permitan establecer la viabilidad de los presupuestos generales y proyectos propuestos por Fuerzas Armadas para desarrollar capacidades conjuntas, así como para la racionalización y optimización de los recursos asignados por el Estado para la defensa.

La Gestión de Bienes Estratégicos, está a cargo de la Dirección de Bienes Estratégicos, quien ejecuta la planificación anual para la adquisición de bienes estratégicos para la defensa nacional en coordinación con el Comando Conjunto, las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea de acuerdo a lo establecido en las leyes y reglamentos vigentes. Para su gestión cuenta con los siguientes procesos:

1. Proceso Precontractual
2. Proceso Contractual
3. Proceso Ejecución Contractual

## **2.2 PROCESO PRECONTRACTUAL**

El proceso precontractual inicia con la motivación técnica y termina con la adjudicación del contrato; dentro de este proceso se encuentra la participación del Comité de Contrataciones, Comisión técnica y Proveedores, así como con el contingente del personal de funcionarios del área de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos.

### **ETAPA PRELIMINAR**

Previo a iniciar un proceso contractual se requiere contar con los siguientes documentos:

- Motivación técnica para la calificación como bienes estratégicos, que será presentado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o el Comandante General de la Fuerza solicitante.

- Calificación como bien estratégico emitido por el Ministro de Defensa Nacional.
- Certificación financiera o presupuestaria según sea el caso de los recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación sea de ejecución anual o plurianual, emitido por el funcionario correspondiente.

## **COMITÉ DE CONTRATACIONES**

El Comité de Contrataciones está conformado por:

- El Ministro de Defensa Nacional o su delegado quien tendrá cargo de Subsecretario, quien presidirá el Comité, con voto dirimente.
- El Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o su delegado que será el Jefe del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- El Comandante de la Fuerza requirente o su delegado que será el Jefe del Estado Mayor de la Fuerza.
- El Director de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional.
- Un especialista financiero de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional.

Un Secretario Abogado, servidor de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional, designado por el Comité, que actuará con voz pero sin voto.

Cuando el requirente sea el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas no integrará el Comité el Comandante de Fuerza.

## **COMISIÓN TÉCNICA**

El Presidente del Comité de Contrataciones designará la Comisión Técnica para que realice el análisis técnico, financiero y jurídico, por cada contratación.

La Comisión Técnica contará con personal militar y/o civil de las Fuerzas Armadas, los mismos que deberán ser expertos o técnicos en la materia de que se trate la adquisición o en aspectos financieros, contables o legales de la oferta.

Los Comandos Generales de Fuerza y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, establecen su planificación a corto, mediano y largo plazo.

El Ministerio de Defensa Nacional establecerá un Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos (PACBE) en el que constarán los bienes necesarios para la defensa nacional y servicios conexos, de acuerdo a las necesidades y expectativas institucionales.

El Plan Anual de Bienes Estratégicos es elaborado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en coordinación con las Comandancia Generales de Fuerza y la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional hasta el 15 de diciembre del año inmediatamente anterior.

La Subsecretaría de Planificación priorizará las adquisiciones del Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos, los cuales deben guardar coherencia con el Plan Anual de Inversiones (PAI) y el Plan Operativo Anual (POA).

Una vez que se cuenta con la aprobación del PACBE, cada Comando General de Fuerza y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas remitirá la motivación técnica de cada proyecto para que sea calificado como bien estratégico así como también para que se emita la certificación presupuestaria; una vez que se cuenta con estos documentos preliminares, se dará inicio a elaboración de los pliegos, para

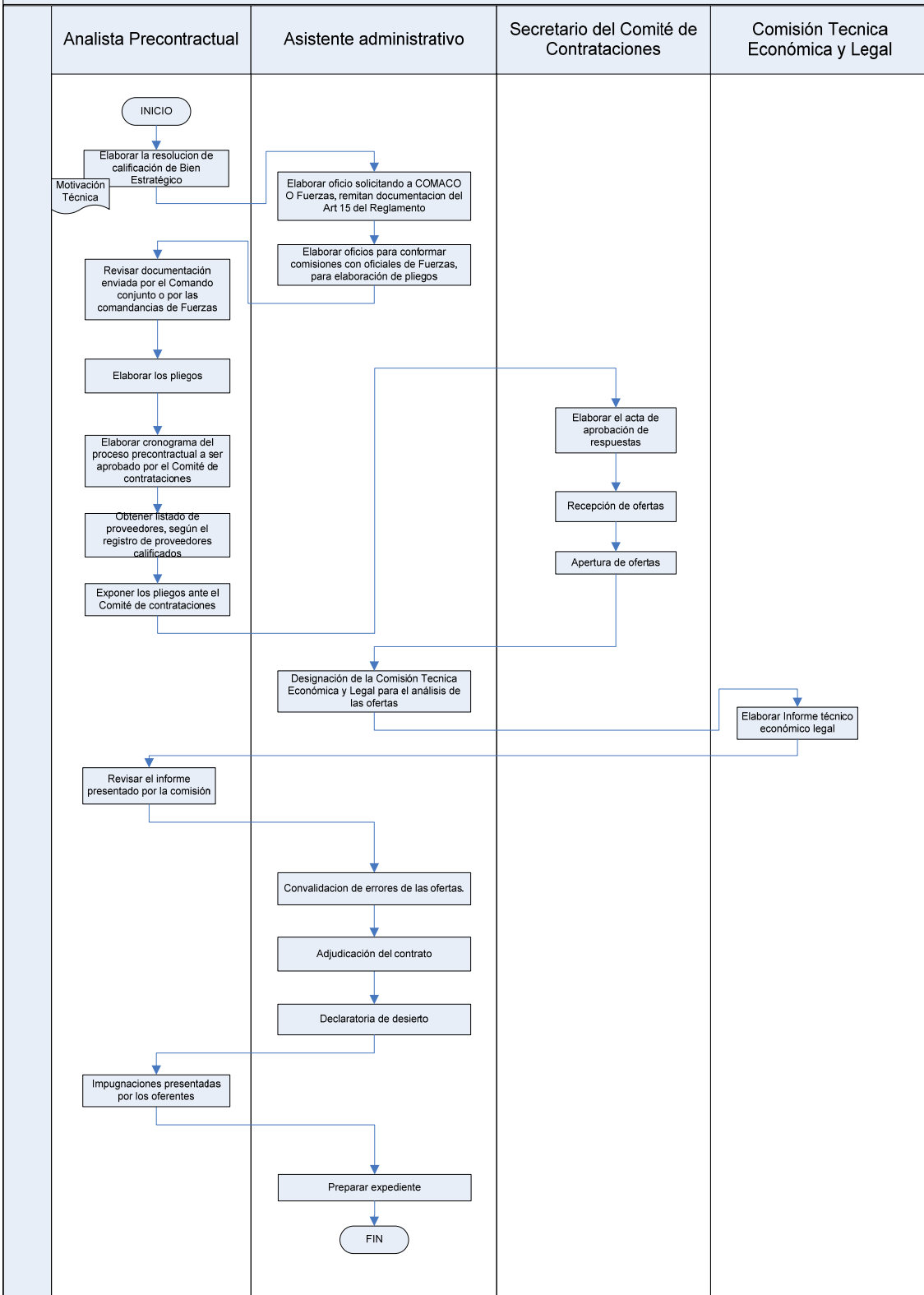
lo cual cada Fuerza previamente nombra una Comisión Técnica quien conjuntamente con el personal de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, encargados del proceso precontractual, elaborarán los pliegos.

La Comisión Técnica previamente elabora las especificaciones generales y técnicas, estudios, programación presupuestaria, plazos y formas de entrega y demás documentos necesarios de acuerdo a la naturaleza de cada proceso, y que posteriormente son remitidos a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos y en base de los cuales se trabajará en la elaboración de pliegos correspondientes.

Para una mejor apreciación del proceso precontractual presentamos a continuación su flujograma.



# PRECONTRACTUAL



## 2.3 PROCESO CONTRACTUAL

La suscripción de los contratos será responsabilidad del Ministro de Defensa Nacional y del Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armada o Comandantes Generales de Fuerza de acuerdo con los siguientes montos:

- Si la cuantía supera el resultado de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el Presupuesto Inicial del Estado suscribirá el Ministro de Defensa Nacional.
- Si la cuantía va desde el resultado de multiplicar el coeficiente 0,000007 hasta el resultado de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el Presupuesto Inicial del Estado suscribirá el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Si la cuantía no supera el resultado de multiplicar el coeficiente 0,000007 por el Presupuesto Inicial del Estado suscribirá el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o Comandante General de la Fuerza requirente.

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos realizará estudios de mercadeo, de proveedores y antecedentes de las empresas proveedoras para optimizar las condiciones de las adquisiciones, es de su responsabilidad también, la depuración y actualización del Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos (RPBE), para lo cual solicitará anualmente la actualización de los documentos que fueron presentados por los proveedores para su registro en el RPBE.

Los documentos que tienen que presentar para inscribirse en el RPBE estarán determinados en el instructivo que para el efecto dictará el Ministerio de Defensa Nacional a través de la Subsecretaría de Planificación.

La inscripción en el Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos podrá suspenderse por las causas que se detallan a continuación:

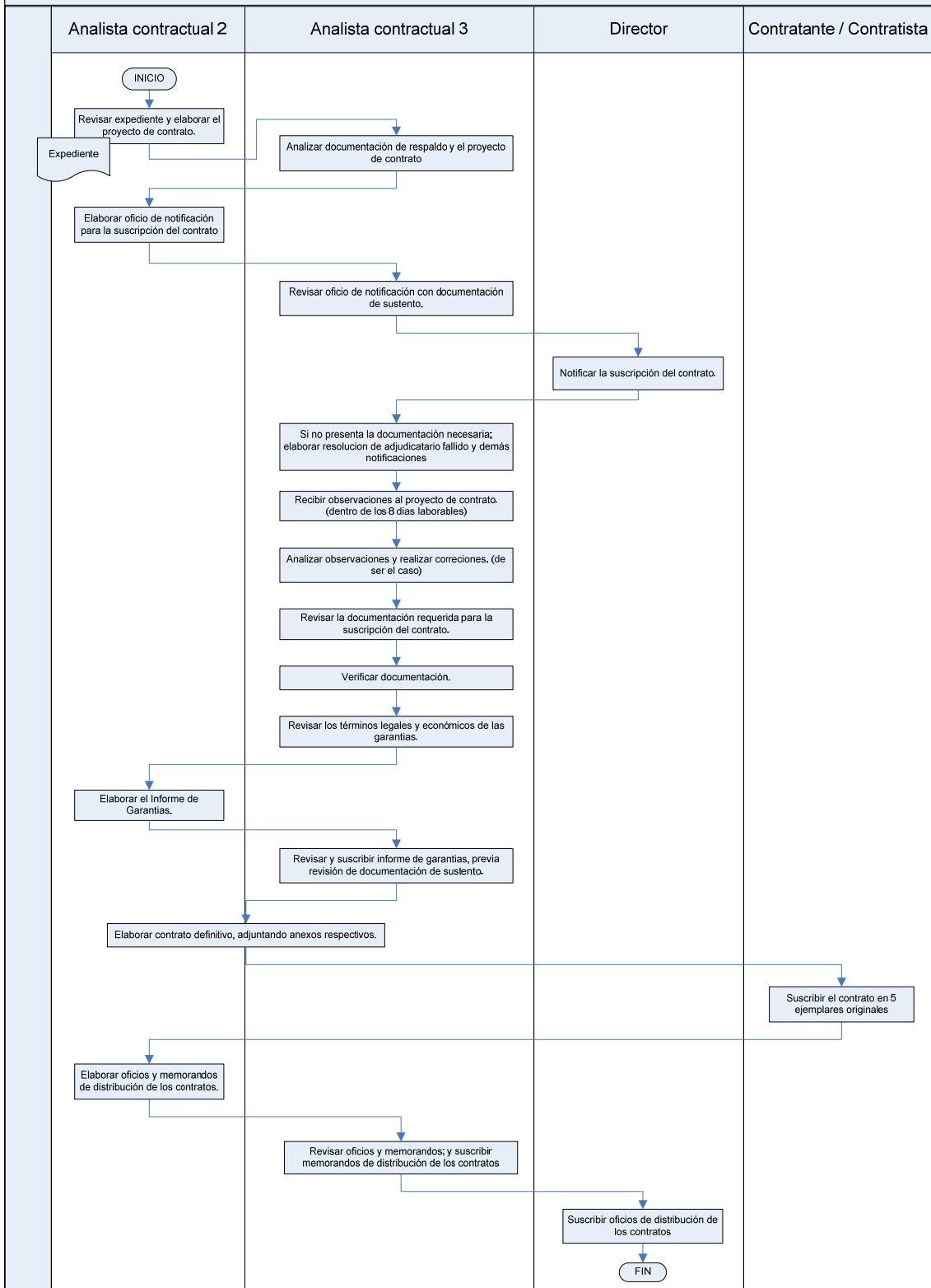
1. Hasta por 3 años si se le declara adjudicatario fallido en el Registro Único de Proveedores del Instituto Nacional de Contratación Pública.
2. Hasta por 5 años al ser declarado contratista incumplido en el Registro Único de Proveedores del Instituto Nacional de Contratación Pública.
3. Hasta por 3 años al ser declarado adjudicatario fallido por el Ministerio de Defensa Nacional en el ámbito de la provisión de bienes estratégicos
4. Hasta por cinco años al ser declarado contratista incumplido por el Ministerio de Defensa Nacional en el ámbito de la provisión de bienes estratégicos.
5. Si los proveedores no presentan información y documentación requerida para actualizar el RPBE, en cuyo caso la suspensión será temporal mientras no se entregue la información requerida.

Cabe señalar que puede dar lugar a contrataciones de excepción en los siguientes casos:

1. Contrataciones de bienes estratégicos y servicios conexos que tuvieren único proveedor.
2. Contrataciones de bienes en el exterior que no pueden ser seleccionadas y negociadas en el Ecuador, misma que se realizará a través del Agregado Militar, Naval o Aéreo del país correspondiente.
3. Contrataciones por servicios para reparaciones, overhaul, core exchange, cambio estándar e inspección mayor de motores, hélices, transmisiones principales, etc. con el proveedor o taller legalmente autorizado.
4. Contrataciones por declaratoria de estado de excepción
5. Contrataciones de Gobierno a Gobierno.

A continuación el flujograma del proceso precontractual

# CONTRACTUAL



## **2.4 PROCESO EJECUCIÓN CONTRACTUAL**

Contempla todas las acciones administrativas que permitan el cabal cumplimiento de las obligaciones constantes en el contrato.

El Director de Contrataciones de Bienes Estratégicos es el Administrador de los contratos, quien podrá delegar su actuación.

En el caso de materiales provenientes del exterior, la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, se encargará de realizar el trámite de desaduanización del material, mismo que tiene un tratamiento especial en el Servicio Nacional de Aduana antes Corporación Aduanera Ecuatoriana, por ser bienes de carácter estratégico destinados para la defensa nacional.

Una vez que el material es retirado de aduana, el Contratista notificará a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos a fin de que proceder a realizar la constatación física de los materiales que llegaron, una vez concluida la diligencia se elaborará el Certificado de Constatación Física, documento que refleja cualquier discrepancia o novedad que pudiera presentar el material, mismas que deberán ser subsanadas por el Proveedor y una vez que estén superadas, el Proveedor notificará a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos para una nueva inspección.

El Ministro de Defensa Nacional emitirá la delegación correspondiente para cada Comandante General de Fuerza y Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, a fin de que puedan emitir las designaciones a los delegados que conformarán la Comisión de Recepción, responsables del área técnica y Gerente de Proyecto.

El Gerente de Proyecto será el responsable de velar por el cumplimiento del contrato en lo que respecta al área técnica, mientras que la Comisión de Recepción, responsable del área técnica, será la encargada de participar en las pruebas de verificación y correcto funcionamiento del material, equipo o servicio contratado y que conjuntamente con el Gerente de Proyecto, suscribirán el acta de entrega recepción del objeto del contrato, de ser el caso.

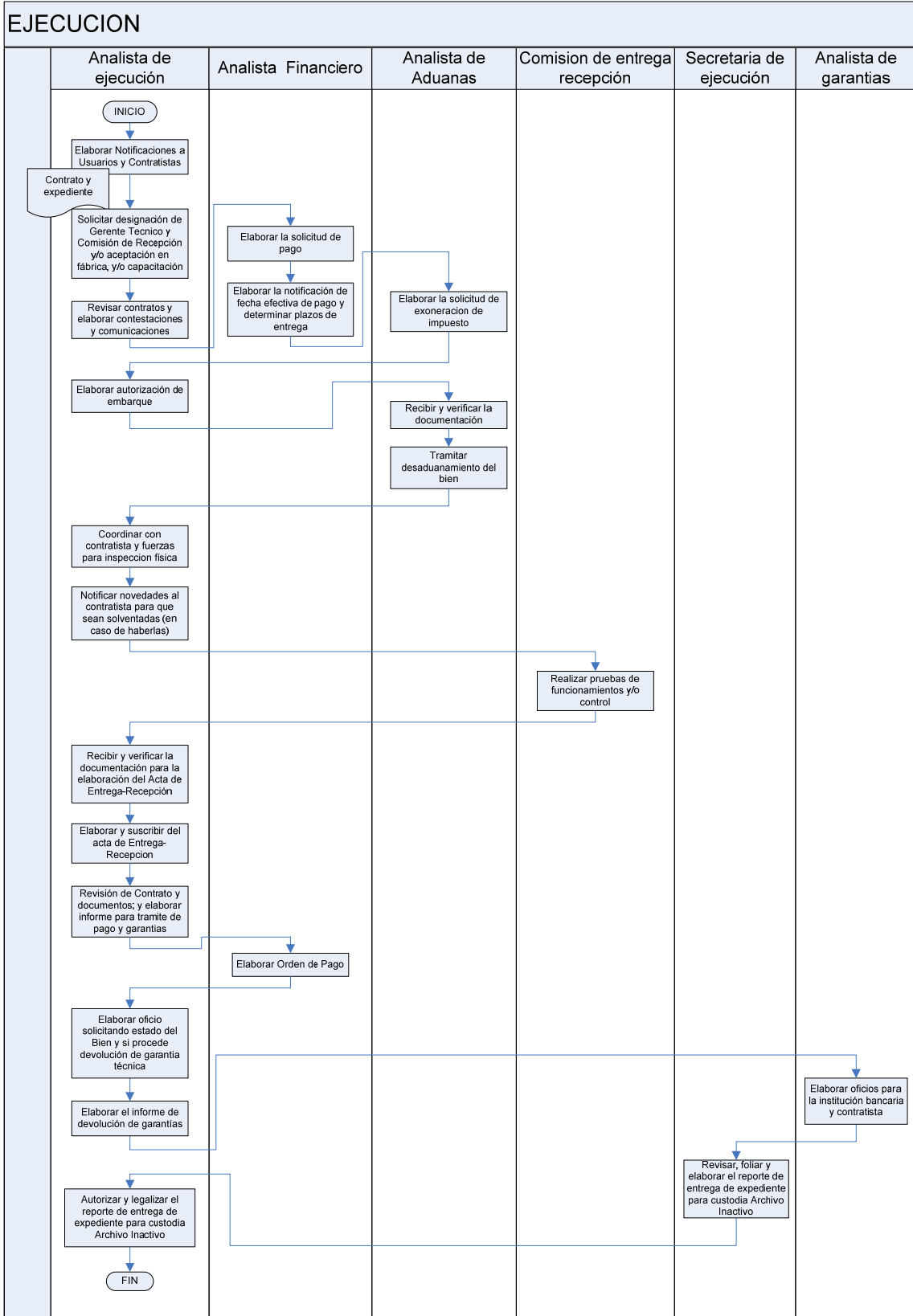
El delegado de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, participará en las pruebas de verificación y correcto funcionamiento como veedor, en el caso que el material no presenta novedades, la Comisión de Recepción, responsable del área técnica, emitirá el Informe Técnico de Aceptación y el delegado del Director de Bienes Estratégicos, emitirá el Informe Administrativo, documentos que entre otros son habilitantes para la suscripción del Acta de Entrega Recepción del objeto del contrato.

En el Acta de Entrega Recepción, se dejará constancia si la entrega fue realizada dentro del plazo contractual, caso contrario se señalará el tiempo de retardo y el valor de las multas a ser aplicadas, valores que serán descontados en el pago del saldo.

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, una vez que cuenta con el Acta de Entrega Recepción y factura original, tramitará ante la Dirección Financiera del Ministerio de Defensa Nacional el pago del saldo.

A partir de la fecha de suscripción del acta de entrega recepción se inicia el período de garantía técnica del objeto del contrato, tiempo durante el cual el Contratista se compromete a reparar o restituir parte o todo el objeto del contrato, dependiendo la falla que éste presente. El Contratista para responder por la garantía técnica, entrega en la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, a la suscripción del contrato, una garantía económica por el 5% del valor del contrato, misma que permanecerá vigente hasta la finalización de la garantía técnica, que por lo general es de un año.

A continuación el flujograma del proceso de ejecución contractual



## **CAPÍTULO III:**

# **INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**



## CAPITULO III

### INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

#### 3.1 LOS INDICADORES

Se define a un indicador como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Se puede considerar dos funciones básicas de los indicadores, una **función descriptiva**, que permite la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa y la **función valorativa** que permite añadir a esta información un juicio de valor lo más objetivo posible sobre si el desempeño está siendo o no el más adecuado.

Todo organismo debe mantener indicadores de gestión que le permita medir el cumplimiento de la responsabilidad y legalidad de sus actuaciones, las entidades públicas no pueden ser la excepción.

Las organizaciones modernas han incorporado a sus procesos elementos de gestión que permitan evaluar sus logros o señalar las falencias, para de esta manera poder aplicar los correctivos necesarios.

Los elementos de gestión o indicadores, deben establecerse desde que elaboramos el plan de desarrollo estratégico y el plan operativo. Aquellas organizaciones que aún no cuentan con esta herramienta deberían establecer algunos indicadores, no solo para diagnosticar su estado, sino para un análisis a futuro que debe ser considerado dentro de sus planes operativos, lo que les permitirá definir objetivos y prioridades, planificar más certeramente y con mayor seguridad, asignar los recursos necesarios, buscar la calidad y productividad de la organización para de esta manera ser más competitivos dentro de este mercado global.

Para la toma de decisiones por parte de los altos directivos, es fundamental contar con mediciones que permitan recoger y analizar los datos, pronosticar los resultados, así como eliminar apreciaciones subjetivas.

Con la información recolectada, la alta gerencia debe proceder a clasificar, establecer relaciones, comparaciones, estudiar frecuencias e interpretar los datos para mejorar los procesos en busca de la mejora continua.

Aquellas empresas que no son consientes sobre la necesidad de ser competitivas, no podrán mantenerse dentro del mercado, si no contamos con la mejora continua como doctrina de la organización, pronto estaremos fuera del mercado. Las empresas públicas no serán la excepción, pues si no caminan al mismo ritmo que es resto de empresas del ámbito donde se desenvuelven, pronto se convertirán en organizaciones obsoletas, que perderán credibilidad y serán reemplazadas por otros organismos del estado.

Dentro de la actuación pública se deben mantener indicadores que permitan a su altos directivos tener conocimiento sobre la situación en la que se encuentra la organización, si cumple o no con sus objetivos, si es eficiente y eficaz, etc. Para lo cual se deberán considerar como atributos susceptibles de mediación a los siguientes: economía, eficiencia, eficacia, excelencia, efectividad, equidad, entorno y sostenibilidad.

Se debe analizar posteriormente, los principales destinatarios y usuarios de los indicadores de gestión, para luego describir la metodología a seguir para su construcción.

Las entidades públicas están viendo la necesidad de incorporar dentro de su gestión la aplicación de instrumentos de control y evaluación, ya que se ha concientizado que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar.

Los indicadores financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, hay que considerar que tenemos un capital intangible, el cual debe ser medido y este tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este

capital intangible es el capital intelectual que es aportado por el personal de las empresas así como también el que aportan los clientes.

Para la implementación de los indicadores se requiere el apoyo de todo el personal de la empresa trabajando en equipo, si no se involucran, difícilmente se podrá cumplir con la estrategia.

Para lograr con éxito la implementación de los indicadores se debe considerar:

1. Compartir el conocimiento: esto quiere decir que todo el personal de la empresa debe conocer la visión, valores y la estrategia de la empresa.
2. Feedback estratégico de doble bucle: cada uno de los miembros de la empresa deben estar informados de los resultados de los indicadores que desde su puesto de trabajo está apoyando a conseguir, motivándose de esta manera a continuar alineado con los mismos.
3. Indicadores financieros y no financieros: contar con un sistema de medición a través de indicadores de gestión para determinar el grado de avance de la estrategia, si no se cuenta con esta solo se podrá medir resultados finales y no se podrán hacer correcciones sobre la marcha.

Las principales características de los indicadores son:

- Simbolizan actividades importantes o críticas de la empresa.
- Son comparables en el tiempo
- Son fáciles de establecer, mantener y utilizar
- Proporcionan confianza a los usuarios
- Sus resultados son cuantificables y se expresan en datos numéricos

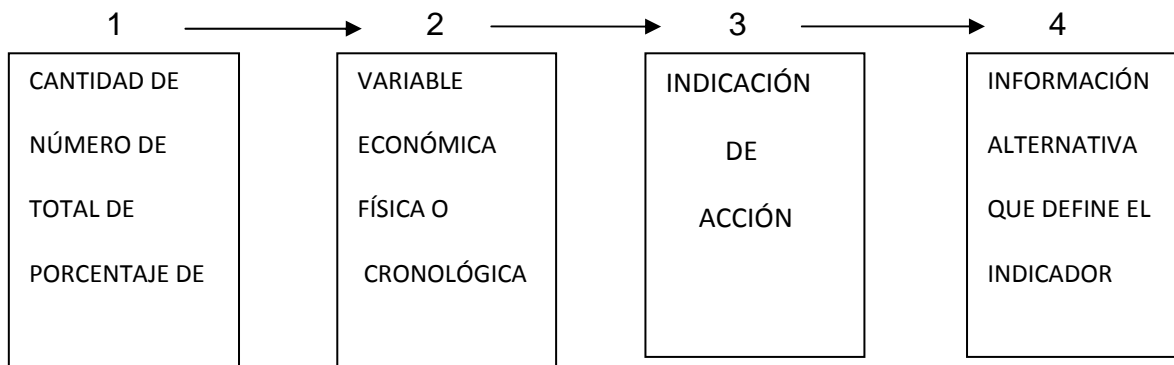
- Se adaptan a los cambios
- Permiten dar señales de alarma

#### **REQUISITOS DE LOS INDICADORES:**

1. Establecer un nombre para el indicador.
2. Señalar el objetivo del indicador.
3. Cuantificar el objetivo a alcanzar.
4. Determinar el responsable de cada indicador.
5. Servir como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos clave del negocio.
6. Determinar la frecuencia o periodicidad del indicador.
7. Identificar la fuente de información de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
8. Facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
9. Medir la evolución de los objetivos en un tiempo determinado.
10. Aportar información a los usuarios en el tiempo y forma requerida.

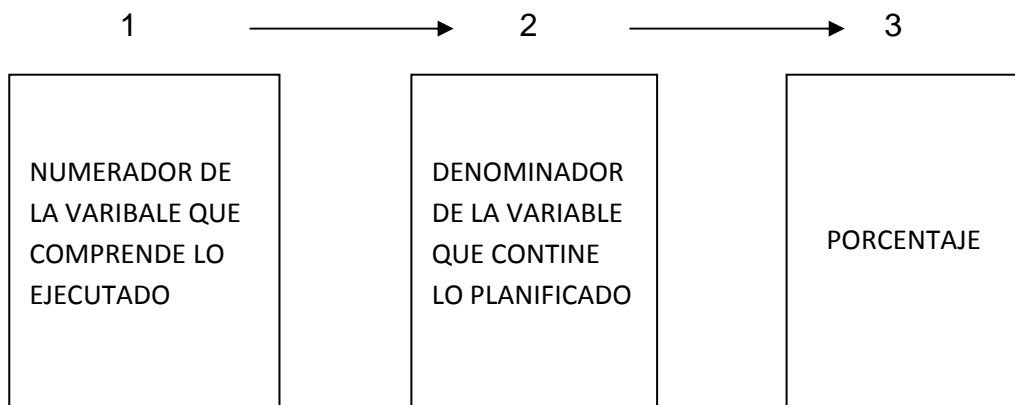
## REDACCIÓN DE INDICADORES:

INDICACIÓN		VERBO EN	COMPLEMENTO
DE	SUSTANTIVO	PARTICIOPIO	CIRCUNSTANCIAL
AGREGACIÓN	PLURAL	PASADO	DE TIEMPO
MÁS			LUGAR O MODO
PREPOSICIÓN			



Número de personas capacitadas en el primer semestre del año 2010

## COMPONENTES DE LA FÓRMULA:



EJEMPLO:

Número de contratos con errores x 100 =

Número de contratos

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, para diseñarlos es necesarios identificarlos y agruparlos debidamente.

Para un mejor entendimiento se puede dividir a los indicadores en clases y tipos.

Tenemos tres clases: corporativos, procesos y actividades.

Y seis tipos: ejecución presupuestal, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y actividad.

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
COORPORATIVOS	Beneficios globales Crecimiento Participación en el mercado Satisfacción del usuario	Ejecución Presupuestaria Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento total de la organización
PROCESOS	Financiero Talento Humano Gestión Administrativa Instalaciones y Equipos Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución Presupuestaria Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
OPERATIVOS	Compras Préstamos, capacitación Descartables, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución Presupuestaria Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones

5

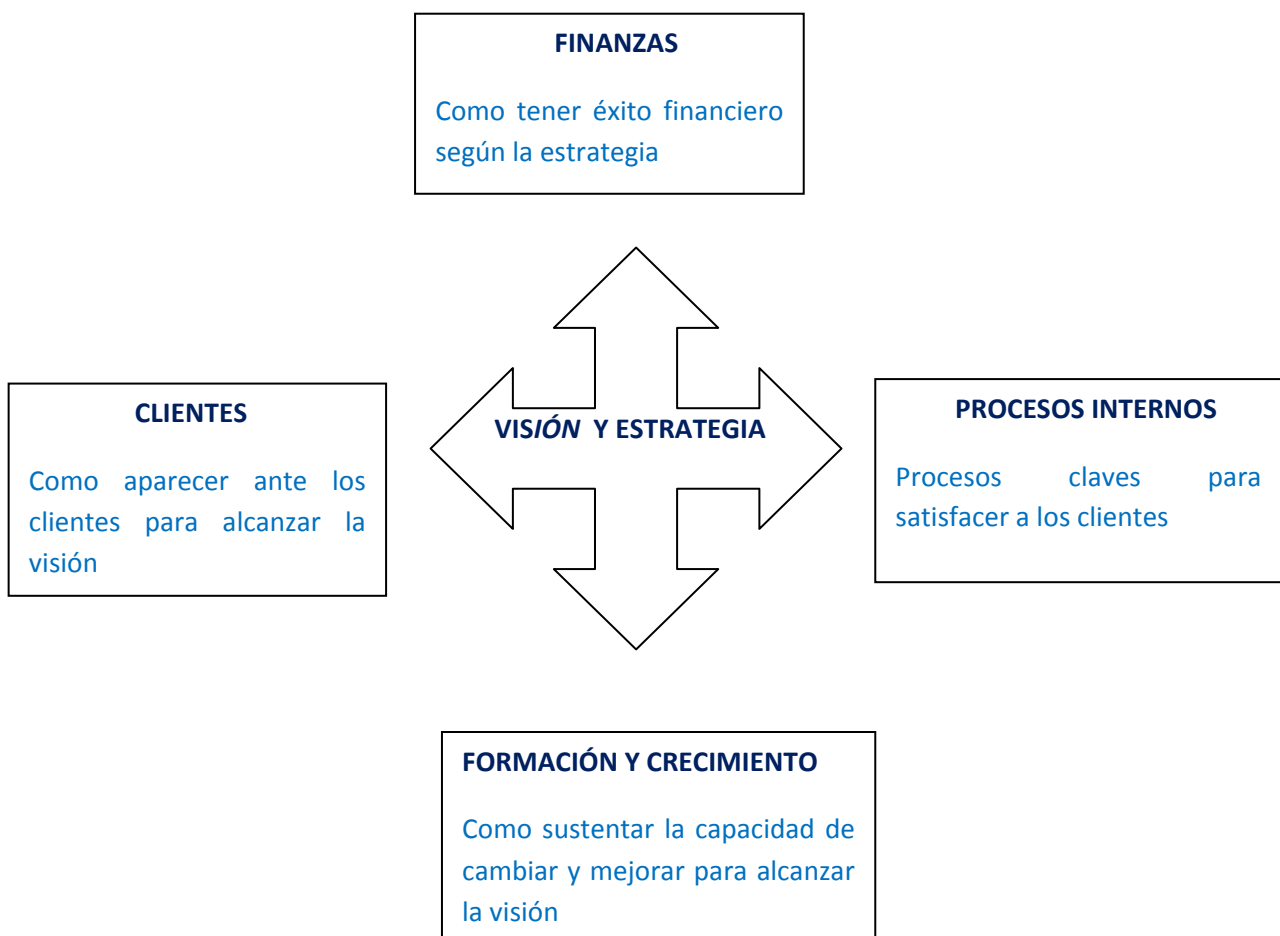
<sup>5</sup> Introducción al Diseño de Indicadores, Guía didáctica, SGS DEL ECUADOR S.A., Universidad Técnica Particular de Loja, primera edición, cuarta reimpresión

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa basada en un conjunto de medidas de actuación, lo hace a través de un diagrama causa efecto en donde establece las hipótesis estratégicas a través de la secuencia si/entonces. Permite tener una visión de futuro de cómo el negocio incrementará valor para los clientes.

Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque del Cuadro de Mando Integral considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento



### 3.2 INDICADORES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Para establecer indicadores de eficiencia administrativa, es indispensable considerar cuatro elementos básicos que son: relevancia, efectividad, eficiencia e integridad.

- **RELEVANCIA:** los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
- **EFFECTIVIDAD:** deben evaluar el grado de obtención de los objetivos.
- **EFICIENCIA:** en relación de obtener los resultados al menor costo, que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.
- **INTEGRIDAD:** en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo, factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

### 3.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS

Es un instrumento que permite medir la consecución de los objetivos de la empresa, expresando el comportamiento o desempeño de un proceso para que comparadas con un nivel de referencia, se puede detectar desviaciones positivas o negativas.

La gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los métodos que nos permiten administrar realmente un proceso.

Los tres indicadores que permiten la evaluación de la gestión a diferentes niveles, áreas, funciones, componentes o puntos de observación son:



- **EFICIENCIA:** utilización de recursos e insumos
- **EFICACIA:** obtención de resultados en productos o servicios
- **EFFECTIVIDAD:** generación de impactos en el entorno

Para realizar una evaluación global de la gestión de toda la organización se debe utilizar medidas macro o generales de los recursos utilizados (eficiencia), de los resultados globales (eficacia) y de los impactos generales (efectividad), si es a nivel menor, como una dirección, departamento, sección o un cargo, las medidas serán parciales, referentes únicamente a lo que se desea evaluar, pero siempre midiendo la eficiencia, eficacia y efectividad.

Toda organización es un proceso global y a su interior se pueden identificar una serie de subprocesos. Todo proceso tiene unos insumos de entrada, a los cuales se adicionan una serie de recursos por medio de actividades que se constituyen en proceso, obteniendo un resultado o salida que puede ser un servicio o producto.

### **3.4 INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros están relacionados con las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de tener una idea del comportamiento económico de la empresa.

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, que al comparar con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas y también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que la afectan.

Los indicadores de liquidez permiten determinar la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Cuando más alto es el cociente mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo.

Entre los indicadores de liquidez más utilizados tenemos: capital de trabajo, la razón corriente, la prueba ácida y ebitad.

- **Capital de Trabajo:** Indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

- **Razón Corriente:** También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa de afrontar los compromisos; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Razón corriente = Activo Corriente/Pasivo Corriente

- **Prueba Ácida:** Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.

Prueba Ácida = Activos Corriente – Inventarios/ Pasivo Corriente

- **Ebitad:** Este indicador financiero toma el resultado final de la empresa y le resta los gastos e ingresos por intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, para mostrar lo que es el resultado puro de la empresa sin que elementos financieros, tributarios, externos y de recuperación puedan afectarle.

Teniendo una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio.

**Ebitad** = Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones

El comportamiento de los indicadores de liquidez, dependiendo del tipo de empresa:

Empresa comercial: hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la que mayor manejan este tipo de empresas, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por último la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo más corto.

Empresa manufacturera: este tipo de empresas utilizan un periodo de tiempo más largo, se tiene en cuenta los inventarios pero no es tan significativo, las cuentas por cobrar es un aspecto importante para estas y la inversión ya es a largo plazo.

Empresa de servicios: en estas empresas, los inventarios ya no tienen importancia, por lo general no se tienen en cuenta para indicar el rendimiento de la empresa, pero las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas y su inversión es fija.

### **3.5 ANALISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS**

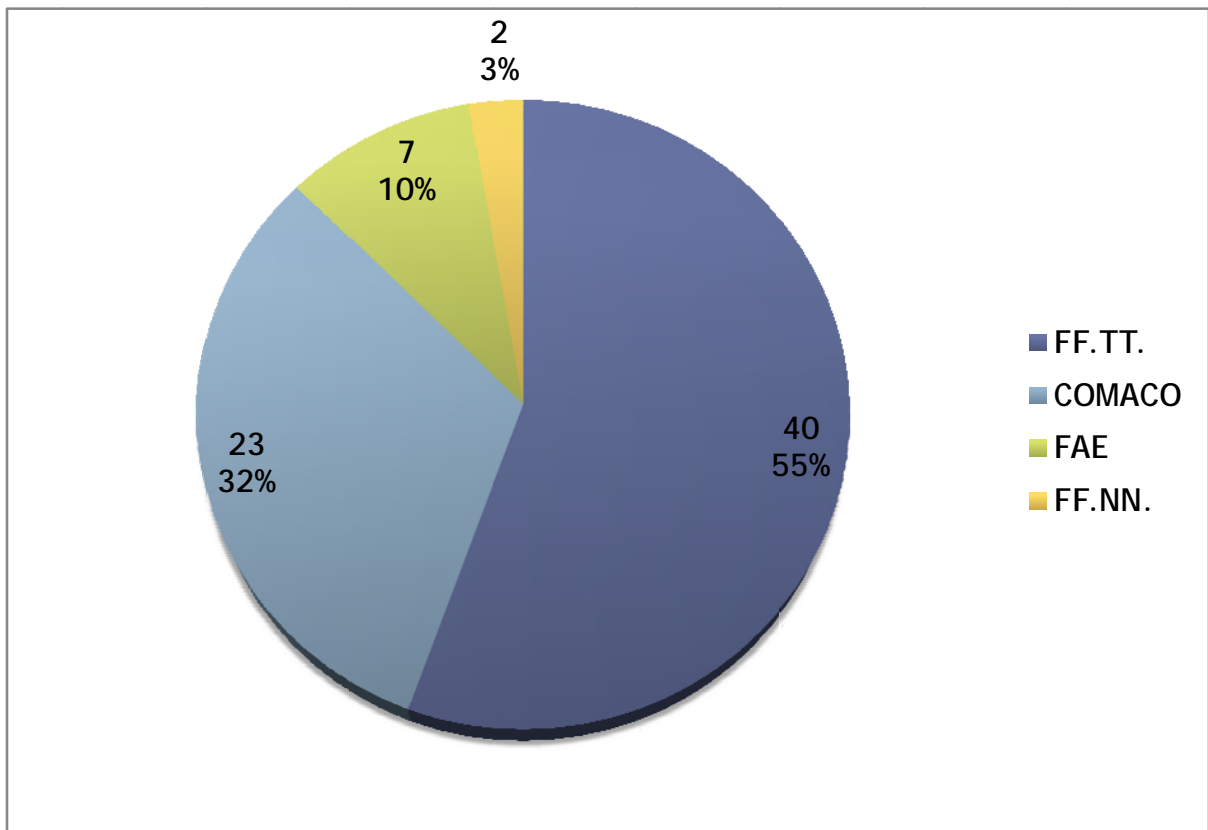
La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional, es una unidad administrativa nueva dentro de la organización, la misma que no cuenta con indicadores de gestión que le permitan realizar una evaluación de la eficiencia y eficacia de sus actuaciones.

Esta falta de instrumentos de evaluación, impide que el nivel Directivo tome las acciones correctivas necesarias y oportunas para mejorar el rendimiento de la unidad, lo que ha derivado en las siguientes consecuencias:

- Desconocimiento del nivel de satisfacción de los servicios prestados a nuestros clientes.
- No se dispone de información sobre la productividad de los empleados de la DCBE.

- No se conocen los efectos de la promoción y formación de los empleados de la DCBE.
- Se desconoce el resultado de los diferentes tipos de servicios prestados a nuestros clientes.
- Se desconoce el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados a los diferentes responsables.
- Se desconoce si el número de empleados es el adecuado para el desarrollo de los procesos.
- No se conoce el grado de aceptación del servicio prestado.
- Se desconoce el nivel de satisfacción de los proveedores o contratistas.

Una evaluación de los datos del número de procesos que fueron ejecutados durante el año 2010 por la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos señala que se recibieron 11 proyectos, los cuales contenían 40 componentes, los mismos que a su vez, determinaban 72 ítems, para la contratación, se elaboraron igual número de pliegos (72).



Dentro de los proyectos considerados para el año 2010 para las Fuerzas Armadas y Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se encuentran:

### **COMANDO CONJUNTO**

1. Fortalecimiento Inteligencia Militar.
2. Mejorar la Capacidad Operativa Estratégica del Sistema de Mando y Control.

### **FUERZA TERRESTRE**

3. Fortalecimiento de Intendencia.
4. Adquisición de Armamento Calibre Mayor y Menor.
5. Ampliación de la infraestructura de Transporte Liviano de Fuerza Terrestre.

6. Modernización de 10 vehículos Blindados.

### **FUERZA NAVAL**

7. Fortalecimiento del Sistema de Defensa Marítimo (Modernización Misiles Exocet).

8. Preservación de la Vida Humana en el mar y Mantenimiento de la Capacidad de Defensa y Soberanía (Adquisición de Helicópteros).

### **FUERZA AÉREA**

9. Recuperación de la Capacidad Operativa de Reacción Inmediata del Sistema de Defensa Aérea Nacional: Aviones Supersónicos.

10. Adquisición de Armamento.

11. Mejoramiento y Reemplazo de Aeronaves de Entrenamiento Básico: Avionetas.

Como resultado de la elaboración de 121 pliegos durante las tres corridas, se hicieron 61 adjudicaciones: 9 se revocaron, 5 adjudicatarios se declararon fallidos y 47 entre componentes e ítems, fueron contratados.

25 ítems no pudieron ser adjudicados y han sido notificados y/o devueltos a las Fuerzas.

# PROCESOS EFECTUADOS

1ra Corrida
72 pliegos
24 adjudicados
45 desierto
3 revocatoria

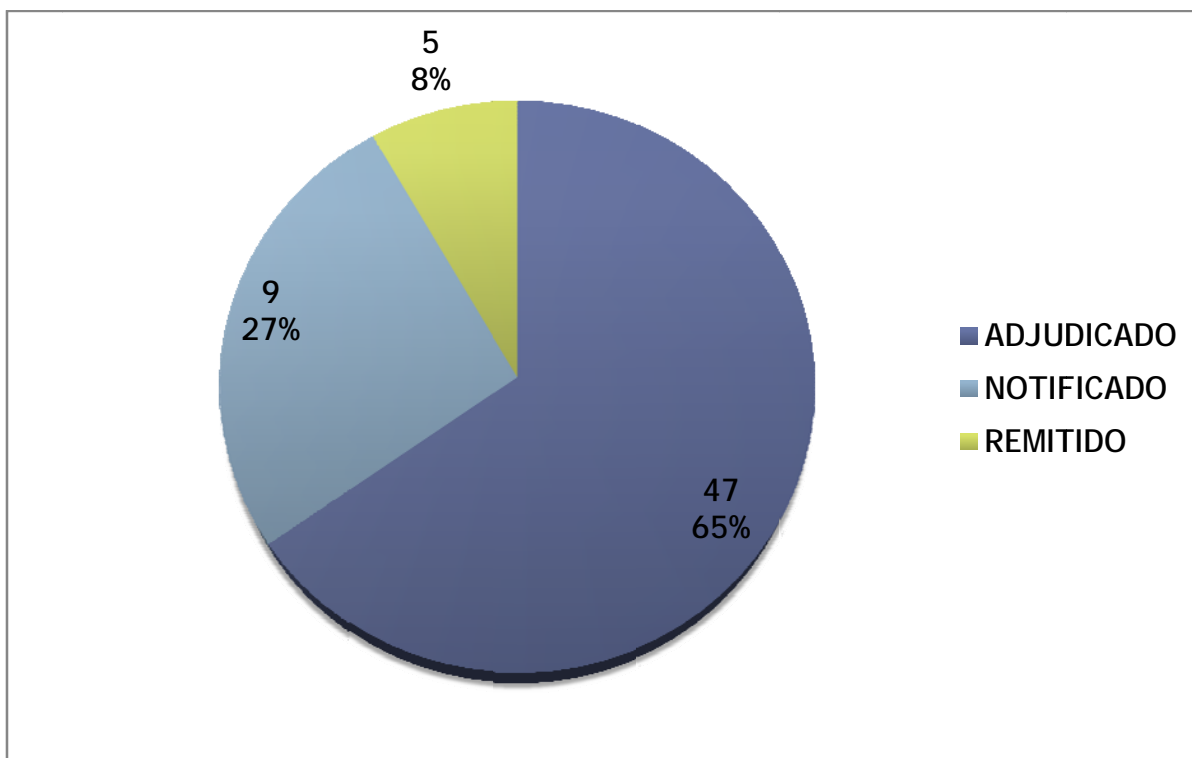
	1ra	2da	2da	3ra
FF.TT.	26	26	6	6
COMACO	15	13	4	4
FAE	3	0	0	0
FF.NN.	1	0	0	0
	45	39	10	10

A los 72 pliegos iniciales de la primera corrida, se agregaron 39 pliegos en la segunda corrida y 10 pliegos en la tercera corrida, totalizando 121 pliegos, de los cuales se declararon 58 como desiertos.

2da Corrida
39 pliegos
18 adjudicados
10 desierto
6 revocatoria
5 fallido

3ra Corrida
10 pliegos
5 adjudicados
3 desierto
1 NoBéñemite
1 Estandariza

## PROCESOS ADJUDICADOS

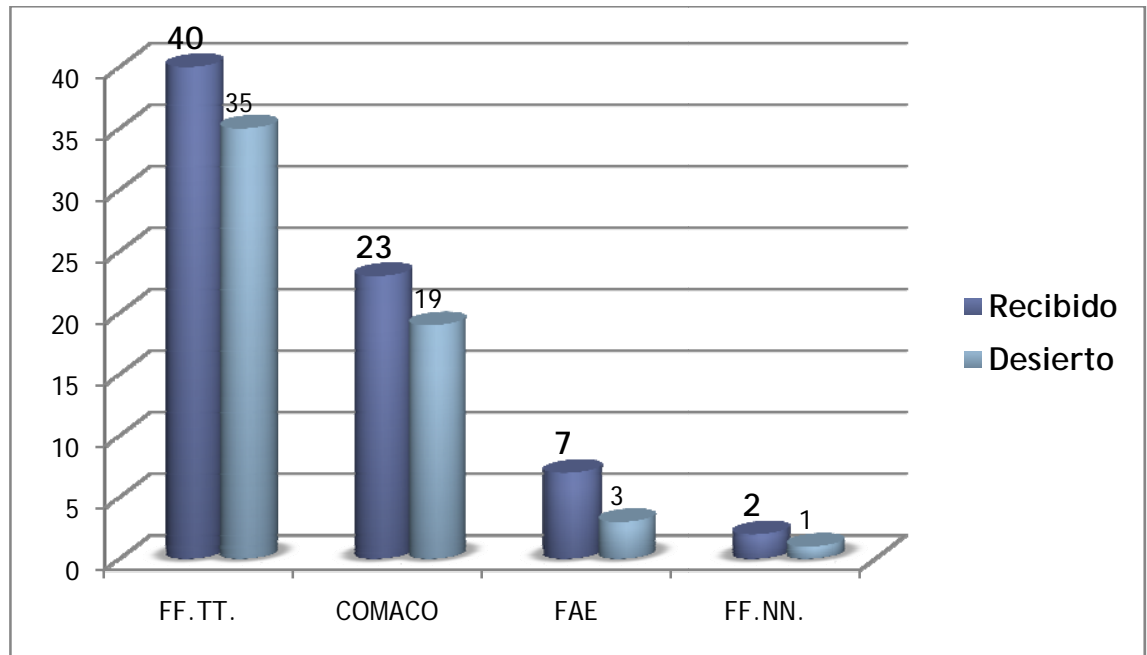


Como resultado de la elaboración de 121 pliegos durante las tres corridas, se hicieron 61 adjudicaciones: 9 se revocaron, 5 adjudicatarios se declararon fallidos y 47 entre componentes e ítems, fueron contratados.

25 ítems no pudieron ser adjudicados y han sido notificados y/o devueltos a las Fuerzas.



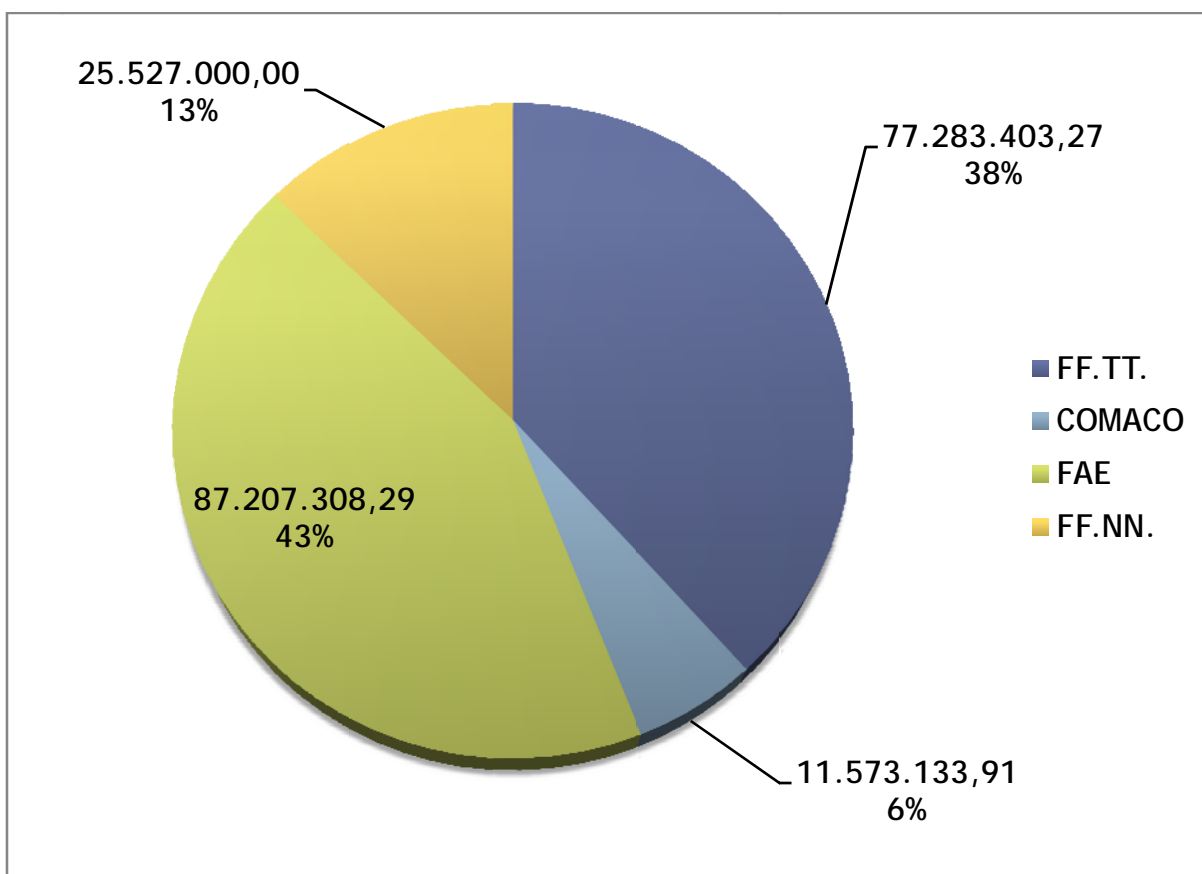
## DECLARATORIA DE DESIERTO



**58**  
**procedimientos**  
**precontractuales**  
**no lograron**  
**adjudicarse y**  
**se declararon**  
**desiertos en**  
**alguna de las**  
**corridas.**

	Recibido	Desierto	Proporción
FF.TT.	40	35	0,88
COMACO	23	19	0,83
FAE	7	3	0,43
FF.NN.	2	1	0,50
	<b>72</b>	<b>58</b>	<b>0,81</b>

## PROCESOS ADJUDICADOS POR MONTOS



Por los montos de las contrataciones la Fuerza Aérea Ecuatoriana y la Fuerza Terrestre poseen la mayor participación contractual.

## RESUMEN

Item	No.	1ro			2do				3ro				ESTATUS FINAL			
		Adjudicado	Desierto	Revocado	Adjudicado	Desierto	Revocado	Fallido	Adjudicado	Desierto	No remiten	Estandariz	Adjudicado	Notificado	Remitido	PRECIO
FF.TT.	40	13	26	1	10	6	5	5	1	3	1	1	23	11	6	77.283,403,27
COMANDO	23	7	15	1	8	4	1	0	4	0	0	0	19	4	0	11.573,133,91
RAE	7	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	87.207,308,29
FF.NN.	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	25.527,000,00
TOTAL	72	24	45	3	18	10	6	5	5	3	1	1	47	19	6	201.590,845,47

### FUERZA TERRESTRE

Se efectuaron 40 pliegos en la primera corrida, de estos se adjudicaron 14 (1 revocado) y 26 se declararon desiertos. En la segunda corrida, se realizaron 26 pliegos, con cambios en las especificaciones técnicas, se adjudicaron 20 (5 revocados y 5 fallidos) y 6 se declararon desiertos. En la tercera corrida, 6 pliegos, de los cuales se adjudicó 1, se declararon desiertos 3, 1 se encuentra en proceso de estandarización y 1 la Fuerza decidió no continuar.

### COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

Se efectuaron 23 pliegos en la primera corrida, de estos se adjudicaron 8 (1 revocatoria); 15 se declararon desiertos. En la segunda corrida, se realizaron 13 pliegos con cambios en las especificaciones técnicas, se adjudicaron 8 y 4 fueron declarados desiertos. En la tercera corrida, 4 pliegos y se adjudicaron 4.

### FUERZA AÉREA

Se efectuaron 7 pliegos en la primera corrida de estos se adjudicaron 4 (1 revocado); 3 se declararon desiertos.

## FUERZA NAVAL

Se efectuaron 2 pliegos en la primera corrida de estos se adjudicó 1 y 1 se declaró desierto.

En resumen se puede señalar:

- La DCBE recibió el año 2010, 11 proyectos de adquisición con 72 ítems, originando 72 pliegos para adquisición (en la primera corrida).
- Para satisfacer los requerimientos del Comando Conjunto y Comandancias de Fuerza, la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos elaboró 121 procesos precontractuales (en tres corridas), adjudicó 47 ítems y 25 ítems no fueron adquiridos.
- 58 veces hubo declaratorias de desierto en alguna de las tres corridas y el monto total de los contratos fue de US\$ 201'590.845,47.

El alto porcentaje de declaratoria de desierto de los procesos de se debe a:

- Exigentes Especificaciones Técnicas, por lo que no se presentan ofertas o las ofertas presentadas no cumplen con las especificaciones técnicas requeridas.
- Falta de un eficaz estudio de mercado para el análisis de proveedores, presupuestos referenciales, plazos y especificaciones técnicas de los productos.
- Errores en los informes de las Comisiones Técnica, Legal y Económica, encargados de analizar las ofertas presentadas, lo que deriva en la declaración de desierto del proceso.
- Falta de seriedad de Proveedores, ya que presentan ofertas fuera de las condiciones establecidas en los pliegos.
- Falta de coordinación, se realizan adquisiciones de equipos sin existir la infraestructura para su instalación.

- Se realizan adquisiciones que están atadas a otro proyecto, sin previamente verificar si es posible configurar u homologar a los bienes existentes.
- Por diferentes circunstancias, los procesos de contratación se inician con retraso con respecto al ejercicio fiscal.

### **3.5.1 PROPUESTA DE INDICADORES APLICABLES A LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS**

Luego de este análisis, se puede determinar que un gran porcentaje de los procesos de contrataciones no llegaron a feliz término, esta situación nos hace reflexionar que es necesario que la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional, aplique dentro de su administración indicadores de gestión que le permitan orientar de mejor manera sus recursos y llegar a la consecución de sus objetivos.

Citamos algunos de los indicadores que pueden ser aplicados por la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, los mismos están relacionados con las diferentes perspectivas como son: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

#### **Indicadores de eficiencia**

- Costo anual de mantenimiento de la Dirección de Bienes Estratégicos / Número de contratos suscritos
- Número de reclamaciones recibidas por el servicio de la Dirección de Bienes Estratégicos / Número de usuarios
- Número de contratos celebrados por la DCBE / Número de proyectos de contratos ingresados a la DCBE

### **Indicadores de eficacia**

- Número de contratos ejecutados por la DCBE dentro de plazo / Número de contratos suscritos por la DCBE
- Reducción de tiempos para suscripción de contratos de la DCBE

### **Indicadores de efectividad**

- Tiempo que se tarda en suscribir un contrato
- Tiempo medio que se tarda en aprobar pliegos
- Número de trámites concluidos

### **Indicadores de excelencia**

- Grado de satisfacción de las Fuerzas Armadas y Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Tiempo que se tarda en responder oficios enviados por los usuarios
- Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos con el servicio de la Dirección de Bienes Estratégicos.

## **3.5.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SUS INDICADORES DE MEDICIÓN PROPUESTOS PARA LA DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES DE BIENES ESTRATÉGICOS**

### **OBJETIVO 1: MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
Porcentaje de cumplimiento de plazos para suscribir contratos	$\frac{\text{Número de contratos cumplen plazos}}{\text{Número de contratos suscritos}} \times 100$
Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por los clientes	$\frac{\text{Mejoras implementadas al servicio}}{\text{Número total de mejoras}} \times 100$
Porcentaje de pliegos que cumplen con los lineamientos técnicos	$\frac{\text{Número de pliegos que cumplen lineamientos t.}}{\text{Total de pliegos}} \times 100$

## OBJETIVO 2: AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
Número de reclamos	Número de reclamos por mes
Nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del servicio}}{\text{Número de clientes encuestados}}$

## OBJETIVO 3: AUMENTAR EL NÚMERO DE PROYECTOS ADJUDICADOS

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
Porcentaje de proyectos adjudicados	$\frac{\text{Número de proyectos adjudicados}}{\text{Número de proyectos presentados}} \times 100$

## OBJETIVO 4: DISMINUIR NÚMERO DE ERRORES EN INFORMES TÉCNICOS

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
Porcentaje de Informes Técnicos sin error	$\frac{\text{Número de informes técnicos sin errores}}{\text{Número de informes técnicos}} \times 100$

**OBJETIVO 5: DISMINUIR NÚMERO DE ERRORES EN ANÁLISIS DE PROVEEDORES**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>
Porcentaje de Análisis de Proveedores sin error	$\frac{\text{Número de análisis de proveedores sin errores}}{\text{Número de análisis de proveedores}} \times 100$

**OBJETIVO 5: FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>
Porcentaje de funcionarios DCBE formado en calidad total	$\frac{\text{N. funcionarios DCBE formado en calidad total}}{\text{Número total de funcionarios DCBE}} \times 100$

**OBJETIVO 6: INDUCCIÓN AL PERSONAL DE LAS COMISIONES TÉCNICAS**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>
Porcentaje de Comisiones Técnicas con inducción a la calidad total	$\frac{\text{N. Comisiones T. con inducción a calidad total}}{\text{Número total de Comisiones Técnicas}} \times 100$

**OBJETIVO 7: ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LA DIRECCIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS**

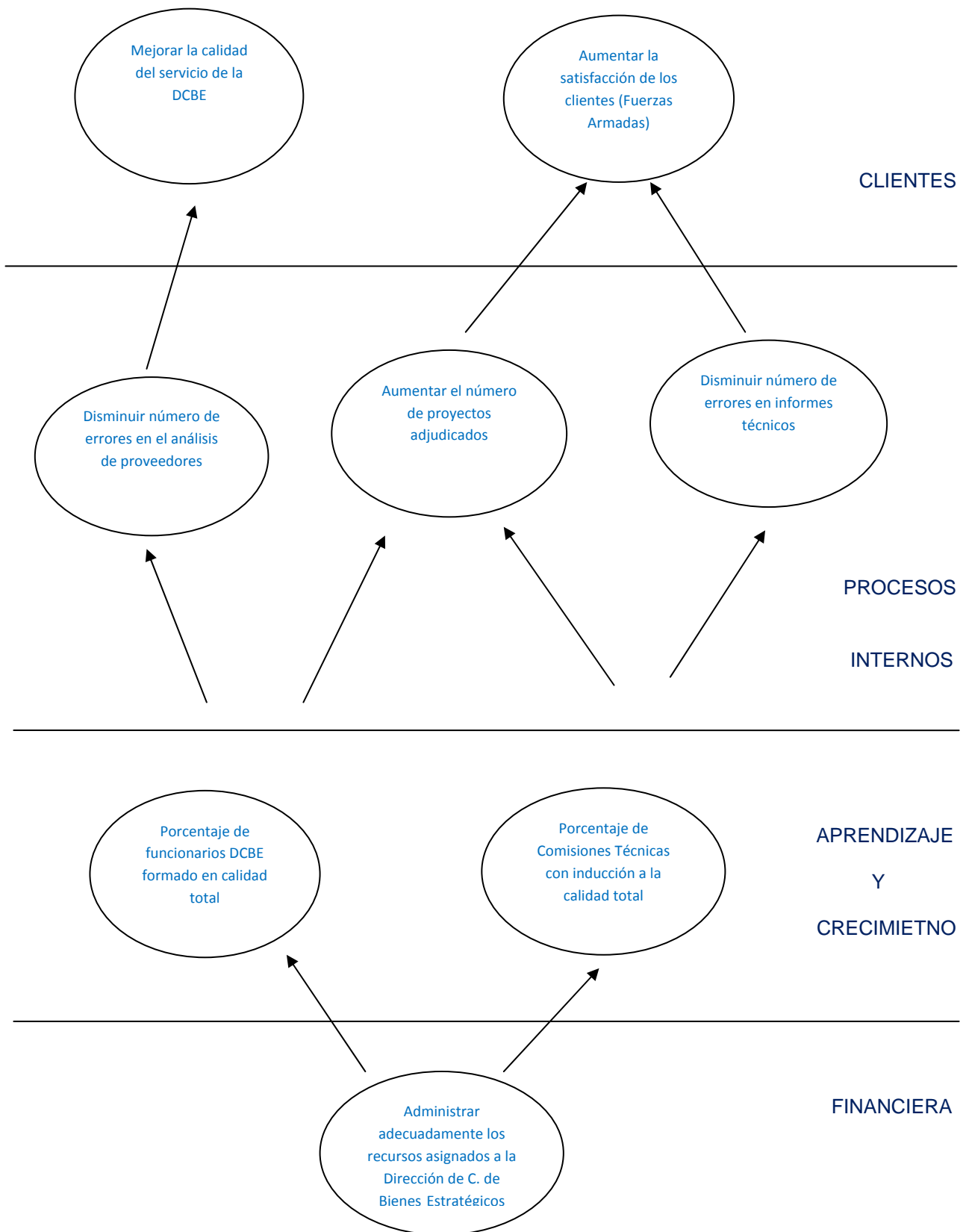
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>
Total de presupuesto ejecutado	$\frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto ejecutado}} \times 100$
Presupuesto ejecutado en contratos	$\frac{\text{Presupuesto asignado para contratos}}{\text{Presupuesto ejecutado en contratos}} \times 100$
Presupuesto ejecutado en capacitación para DCBE	$\frac{\text{Presupuesto asignado para capacitación DCBE}}{\text{Presupuesto ejecutado en capacitación DCBE}} \times 100$



### 3.5.3 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES

OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADOR
Mejorar la calidad del servicio	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cumplimiento de plazos para suscribir contratos</li> <li>• Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por los clientes</li> <li>• Porcentaje de pliegos que cumplen con los lineamientos técnicos</li> </ul>
Aumentar la satisfacción de los clientes	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reclamos</li> <li>• Nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio</li> </ul>
Aumentar el número de proyectos adjudicados	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de proyectos adjudicados</li> </ul>
Disminuir número de errores en informes técnicos	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Informes Técnicos sin error</li> </ul>
Disminuir número de errores en análisis de proveedores	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Análisis de Proveedores sin error</li> </ul>
Formación del personal de la Dirección de Bienes Estratégicos	Procesos de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de funcionarios DCBE formado en calidad total</li> </ul>
Inducción al personal de las Comisiones Técnicas	Procesos de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Comisiones Técnicas con inducción a la calidad total</li> </ul>
Administrar adecuadamente los recursos asignados a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de presupuesto ejecutado</li> <li>• Presupuesto ejecutado en contratos</li> <li>• Presupuesto ejecutado en capacitación para DCBE</li> </ul>

### 3.5.4 MAPA ESTRATÉGICO



## **ANÁLISIS DEL MAPA ESTRATÉGICO**

### **RUTA 1.**

**SI** hay una administración adecuada de los recursos asignados a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos,

**ENTONCES** hay un mayor porcentaje de funcionarios de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos formado en calidad total.

**SI** hay un mayor porcentaje de funcionarios de la DCBE formado en calidad total,

**ENTONCES** hay una disminución del número de errores en el análisis de proveedores.

**SI** hay una disminución en el número de errores en el análisis de proveedores,

**ENTONCES** hay una mejor calidad del servicio de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos.

### **RUTA 2.**

**SI** hay una administración adecuada de los recursos asignados a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos,

**ENTONCES** hay un mayor porcentaje de Comisiones Técnicas con inducción a la calidad total.

**SI** hay un mayor porcentaje de Comisiones Técnicas con inducción a la calidad total,

**ENTONCES** hay una disminución en el número de errores en los informes técnicos.

**SI** hay una disminución en el número de errores en los informes técnicos,

**ENTONCES** hay un aumento en la satisfacción de los clientes (Fuerzas Armadas).

### **RUTA 3.**

**SI** hay una administración adecuada de los recursos asignados a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos,

**ENTONCES** hay un mayor porcentaje de funcionarios de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos formado en calidad total.

**SI** hay un mayor porcentaje de funcionarios de la DCBE formado en calidad total,

**ENTONCES** hay un aumento en el número de proyectos adjudicados

**Si** hay un aumento en el número de proyectos adjudicados,

**ENTONCES** hay un aumento en la satisfacción de los clientes (Fuerzas Armadas).

### **RUTA 4.**

**SI** hay una administración adecuada de los recursos asignados a la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos,

**ENTONCES** hay un mayor porcentaje de Comisiones Técnicas con inducción a la calidad total.

**SI** hay un mayor porcentaje de Comisiones Técnicas con inducción a la calidad total,

**ENTONCES** hay un aumento en el número de proyectos adjudicados.

**SI** hay un aumento en el número de proyectos adjudicados,

**ENTONCES** hay un aumento en la satisfacción de los clientes (Fuerzas Armadas).

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, forma parte de la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional desde el 05 de enero de 2009, esta nueva unidad asumió todos los deberes y obligaciones de la extinta Honorable Junta de Defensa Nacional, quien tenía bajo su responsabilidad la administración de los fondos reservados destinados para la defensa nacional.

Dentro del proceso de asumir funciones y competencias, la unidad ha tenido que enfrentar algunos inconvenientes de carácter legal y administrativo, que hasta la presente fecha no han sido superados en su totalidad, entre estos podemos citar las limitaciones originadas por una estructura poco adecuada a las necesidades de la Dirección, la asignación a un nivel jerárquico que no está acorde con sus responsabilidades, limitación en la toma de decisiones, alta rotación al nivel directivo, falta de capacitación del personal de la Dirección y Comisiones Técnicas en calidad total.

Estas limitaciones se ven reflejadas en los resultados presentados en estos dos años de funcionamiento, evidenciando la necesidad de mantener continuidad en la permanencia del líder, quien debe orientar al personal hacia la consecución de metas definidas y facilitando los recursos necesarios para ello.

Directivo que deberá considerar dentro de la planificación la aplicación de herramientas de control y medición que le permitan tener un parámetro que le facilite tomar acciones correctivas sobre la marcha y no esperar al cierre del año fiscal para hacer un balance sobre la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa. El análisis de los datos permitirán llegar a las causas raíz de los problemas para poder atacarlos en forma definitiva.

## CONCLUSIONES

- El presente trabajo permitirá contar e implementar indicadores de gestión diseñados a base de las necesidades de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos para evaluar el desempeño, identificando las deficiencias para tomar los correctivos de mejora más adecuados.
- Los indicadores nos permitirán medir la eficiencia en el uso de sus recursos, eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos; y, la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.
- El porcentaje de cumplimiento de las metas y objetivos de la Dirección de Bienes Estratégicos, no es el más óptimo, siendo necesario hacer una autoevaluación y aplicación de correctivos de forma inmediata.
- Dentro de los procesos precontractuales realizados durante el año 2010 por la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, tenemos 121 pliegos durante 3 corridas, de los cuales 61 fueron adjudicados, esto corresponde al 50,4 %.
- De los 72 procedimientos recibidos, en la primera corrida se adjudicaron 24, se declararon desiertos 45 y 3 fueron revocados. Para la segunda corrida 18 fueron adjudicados, 10 fueron declarados desiertos, 6 revocados y 6 fallidos. Para la tercera corrida 5 fueron adjudicados, 3 desiertos, 1 no se remite y 1 se estandariza. Como se puede observar en las tres corridas se declararon desiertos 58 procedimientos, que corresponden al 80,5 %, esto se debe especialmente a exigentes especificaciones técnicas, falta de estudio de mercado y análisis de proveedores, errores en los informes de las Comisiones Técnicas.

## RECOMENDACIONES

- Los indicadores de gestión a ser utilizados por la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos deben ser difundidos y conocidos por todo su personal, lo que permitirá que haya un empoderamiento con los objetivos de la Dirección.
- Se debe hacer una revisión continua de los indicadores que se apliquen en la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos, para mantenerlos actualizados y siempre estén acorde a las necesidades y transformaciones que enfrenta la Dirección.
- Dentro del Plan Anual de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos se debe considerar las herramientas a ser aplicadas para la medición del cumplimiento de sus objetivos.
- Se debe mantener un registro de los proyectos, para poder contar con un histórico que permita tomar acciones sobre la marcha, así como establecer acciones correctivas a la causa raíz de los problemas.
- Realizar la evaluación sobre la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, la eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos; y, la satisfacción de los clientes interno y externos, mediante la aplicación de indicadores.
- Unificar los esfuerzos por parte de todo el personal de la Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos para la consecución de los objetivos y metas planteadas.



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario Enciclopédico LAROUSE. México, mayo 1999.
- González, Francisco Javier, Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión, primera edición
- Guía didáctica, SGS DEL ECUADOR S.A., Universidad Técnica Particular de Loja, primera edición, cuarta reimpresión, Noviembre, 2009
- GUTIERREZ Humberto, Calidad Total y Productividad, segunda edición, MC GRAW HILL, México 1977.
- Instructivo para la Inscripción en el Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos y Servicios Conexos necesarios para la Defensa Nacional
- ISO 9000:2006, Sistemas de Gestión de la Calidad - Conceptos y vocabulario, tercera edición
- ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, cuarta edición
- KAPLAN, Roberts y Norton, David, Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000
- KAPLAN, Roberts y Norton, David, Mapas Estratégicos, Editorial Gestión 2000
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento para Contrataciones de Bienes Estratégicos
- RICO Rubén, total Quality Management, Ediciones Macchi, Argentina, 2001

- Salgueiro, Amado, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Editorial Díaz de Santos
- TÉLLEZ, Luis Miguel, Gestión de Control Público, Editorial PuntoLex S.A.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- [www.eclac.cl/ilpes/.../INDICADORESDESEMPENOARMIJOM.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/.../INDICADORESDESEMPENOARMIJOM.pdf) - Similares
- [www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf) - Similares
- [www.gestiopolis.com/canales/.../siscontrges.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../siscontrges.htm) - En caché - Similares
- [www.byington.net/escritos/guia.htm](http://www.byington.net/escritos/guia.htm) - En caché - Similares
- [www.telepolis.com/cgi.../DISTRITODOCVIEW?...](http://www.telepolis.com/cgi.../DISTRITODOCVIEW?...) - En caché - Similares
- [html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html](http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html) - En caché - Similares

## GLOSARIO

### GLOSARIO DE TERMINOS:

**ACTIVIDAD:** es el resultado de la suma de varias tareas, normalmente las actividades están agrupadas en procedimientos, su secuencia ordenada da como resultado un subproceso y normalmente se desarrollan en un departamento o en alguna función de la organización.

**ASIGNACIÓN:** decisión por la cual se determina que una cosa le corresponde a una persona.

**ATRIBUCIONES:** son los actos que debe ejercer el empleado público; sus facultades son los usos que puede hacer del poder que la ley le confía.

**AUDITORIA INTEGRADA:** es una actividad que abarca las auditorías contable y de gestión.

**COMITÉ:** es un conjunto de personas que con arreglo a las leyes o reglas de una organización, institución o entidad tienen establecidas determinadas competencias.

**CONFORMIDAD:** cumplimiento de un requisito

**DELEGADO:** es un miembro de un grupo representando a una organización

**EFICACIA:** se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

**EFFECTIVIDAD:** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

**EFICIENCIA:** se define como la capacidad de lograr el efecto deseado con el mínimo de recursos posibles.

**EXTINCIÓN:** es la desaparición de todos los miembros de una especie o un grupo.

**GESTION:** es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas establecidos.

**INDICADOR:** constituye un conjunto de datos que miden objetivamente la capacidad, evolución ya sea de un proceso o de una actividad.

**INSTRUCTIVO:** es un guía para aprender a hacer un proceso.

**PLAN:** se refiere un programa o procedimiento para conseguir un determinado objetivo.

**PROCEDIMIENTO:** manera específica de llevar a cabo una determinada actividad, los procesos son expresados en documentos que a su vez contienen los objetivos y campos de aplicación de la actividad expresada.

**PROCESO:** conjunto de las diferentes fases o etapas sucesivas que tiene una acción o un fenómeno.

**PROVEEDOR:** se aplica a la persona que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

**PROYECTO:** constituye una serie de actividades que se encaminan en conjunto a la consecución de un objetivo.

**REGISTRO:** documento que proporciona evidencia objetiva.

**RELEVANCIA:** importancia o utilidad de algo.

**REQUISITO:** necesidad o expectativa establecida o habitualmente implícita.

**SISTEMA:** estructura organizada con procedimientos, procesos y recursos que se necesitan para una determinada gestión. Los sistemas normalmente están basados en normas internacionales y tienen la finalidad de asegurar el óptimo funcionamiento de los procesos.

**SUBPROCESOS:** son partes definidas de un proceso mayor. Al identificar un subproceso es posible aislar las oportunidades de mejora y posibilitar diferentes tratamientos en un mismo proceso.

#### **SIGLAS UTILIZADAS:**

**DCBE:** Dirección de Contrataciones de Bienes Estratégicos

**POA:** Plan Operativo Anual

**PAI:** Plan Anual de Inversión

**PACBE:** Plan Anual de Contrataciones de Bienes Estratégicos

**RPBE:** Registro de Proveedores de Bienes Estratégicos

**LOSNCP:** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

**INCOP:** Instituto Nacional de Contratación Pública

**RUP:** Registro Único de Proveedores

**FF.AA.:** Fuerzas Armadas

**COMACO:** Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

**FF.TT.:** Fuerza Terrestre

**FF.NN.:** Fuerza Naval

**F.A.E.:** Fuerza Aérea Ecuatoriana

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**REGISTRO OFICIAL N. 497**

**Del 30 Diciembre 2009**

**DECRETO EJECUTIVO N. 1484**





# REGISTRO OFICIAL

## ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República

Año II -- Quito, Martes 30 de Diciembre del 2008 -- N° 497

LIC. LUIS FERNANDO BADILLO GUERRERO  
DIRECTOR - ENCARGADO

Quito: Avenida 12 de Octubre N 16-114 y Pasaje Nicolás Jiménez  
Dirección: Telf. 2901 - 629 -- Oficinas centrales y ventas: Telf. 2234 - 540  
Distribución (Almacén): 2430 - 110 -- Mañosca N° 201 y Av. 10 de Agosto  
Sucursal. Guayaquil: Malecón N° 1606 y Av. 10 de Agosto -- Telf. 2527 - 107  
Suscripción anual: US\$ 300 -- Impreso en Editora Nacional  
1.500 ejemplares -- 40 páginas -- Valor US\$ 1.25

### SUMARIO:

	Págs.		Págs.
<b>FUNCION EJECUTIVA</b>			
<b>DECRETOS:</b>			
1483	Nómbrese al corredor de bienes inmobiliarios Dick Raúl Vega Muñoz, Director Ejecutivo de la Unidad de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, INMOBILIAR	3	583 Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al licenciado Raúl Vallejo Corral, Ministro de Educación ..... 7
1484	Impártese las disposiciones que regularán el proceso de extinción de la H. Junta de Defensa Nacional .....	3	585 Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior a la abogada Anita Albán Mora, Directora Ejecutiva de la Agencia Ecuatorizna de Cooperación Internacional (AGECI) .....
1485	Refórmase el Reglamento a la Actividad Marítima .....	4	588 Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al licenciado Lenín Moreno Garcés, Vicepresidente Constitucional de la República .....
1486	Deróganse los decretos ejecutivos 2186, 2193 y 2382, publicados en los suplementos de los registros oficiales Nos. 545 y 558 de 11 y 28 de octubre de 1994 y Registro Oficial 597 del 26 de diciembre de 1994 .....	5	
1488	Acéptase la renuncia del ingeniero Bernardo Henriques Escala y designase al señor Michael Mera Giler, Representante Permanente del señor Presidente de la República, ante el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad .....	6	
<b>ACUERDOS:</b>			
<b>SECRETARIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y COMUNICACION:</b>			
582	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al doctor Pedro Páez Pérez, Ministro Coordinador de la Política Económica .....	6	
			<b>MINISTERIO DE CULTURA:</b>
		132-2008	Nómbrese como miembros del jurado de selección de los "Proyectos de Investigación Cultural 2008"; en base a su probidad técnica, experiencia y conocimiento en el ámbito de la investigación; a varias ilustres personalidades del sector cultural .....
		133-2008	Adjudicase la cantidad de diez mil dólares de los Estados Unidos de América con 00/100 (USD 10.000,00) en calidad de incentivo y/o premio, por la participación dentro de la convocatoria denominada Sistema Nacional de Premios 2008, en el otorgamiento del "Premio Anual al Libro y Afiche Cultural", a los beneficiarios Eulalia Margarita Cornejo Coello y Juan Lorenzo Barragán Miller .....

	Págs.
Cantón Guayaquil: Que ratifica los avalúos de los predios rurales y los porcentajes que se aplicarán a los mismos para el cálculo del impuesto a los predios rurales para el año 2009 .....	37
Cantón Guayaquil: Ampliatoria a la Ordenanza para la instalación de rótulos publicitarios .....	38
65-08 Cantón Milagro: Modificatoria a la Ordenanza de nomenclatura de calles en diferentes sectores y ciudadelas de la ciudad sin denominación .....	40

**FE DE ERRATAS:**

A publicación de la Ordenanza Metropolitana de Quito N° 031 del Concejo Metropolitano de Quito, que contiene el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS), efectuada en la Edición Especial N° 83 de viernes 24 de octubre del 2008 .....

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.- Quito, 16 de diciembre del 2008.

f.) Abg. Oscar Pico Solórzano, Subsecretario General de la Administración Pública.

N° 1484

**Rafael Correa Delgado**  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA**  
**REPUBLICA**

**Considerando:**

Que mediante Decreto Legislativo del 6 de noviembre de 1949, publicado en el Registro Oficial Suplemento 399 del 28 de diciembre de 1949, se creó la Junta Administradora del Presupuesto Reservado para la Defensa Nacional;

Que mediante Decreto Ley de Emergencia número 7, publicado en el Registro Oficial 120 del 30 de marzo de 1962, se cambió el nombre a la supradicha Junta por el de Junta de Defensa Nacional, se le confirió autonomía y se modificó su integración;

Que en el Registro Oficial N° 4 del 19 de enero del 2007, se promulgó la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, cuyo artículo 8 contempla al Ministerio de Defensa Nacional como el órgano administrativo de la Defensa Nacional, norma legal dentro de cuyo contexto no se justifica la existencia de un ente público que, en forma autónoma, administre recursos para fines de defensa nacional;

Que el artículo 2 número 2 y la Disposición Derogatoria número 9 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 395 del 4 de agosto del 2008, prevén, en su orden, la existencia de un régimen especial para los procesos de contratación inherentes a la seguridad interna y externa del Estado, cuya ejecución esté a cargo de las Fuerzas Armadas o de la Policía Nacional, y de un procedimiento de excepción para las contrataciones de bienes de carácter estratégico para la defensa nacional;

Que la H. Junta de Defensa Nacional -como organismo autónomo; administrador de presupuesto reservado, encargado de las contrataciones de bienes, obras y servicios necesarios para la seguridad nacional- de acuerdo con la base normativa que estableció su creación, organización y funcionamiento, actualmente no se encuadra dentro de los principios y normativa legal antes especificados; y,

En ejercicio de las atribuciones establecidas en el artículo 17 de la Ley de Modernización del Estado y 147 número 5 de la Constitución de la República del Ecuador,

**Decreta:**

Impartir las disposiciones que regularán el proceso de extinción de la H. Junta de Defensa Nacional.

N° 1483

**Rafael Correa Delgado**  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA**  
**REPUBLICA**

**Considerando:**

Que mediante decreto ejecutivo N° 1479 de 12 de diciembre del 2008, se creó la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR;

Que de conformidad con el artículo 4 del indicado decreto corresponde al Presidente de la República el nombramiento del Director Ejecutivo de la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 9 del artículo 147 de la Constitución Política del Ecuador,

**Decreta:**

**Artículo 1.-** Nómbrase al señor Corredor de Bienes Inmobiliarios Dick Raúl Vega Muñoz, Director Ejecutivo de la UNIDAD DE GESTION INMOBILIARIA DEL SECTOR PUBLICO, INMOBILIAR.

**Artículo Final.-** El presente decreto ejecutivo entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, el día de hoy 15 de diciembre del 2008.

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2009, extíngase la H. Junta de Defensa Nacional creada como instancia administradora de presupuesto reservado para la defensa nacional.

Art. 2.- Las contrataciones de bienes estratégicos para la defensa nacional se ejecutarán a través del Ministerio de Defensa Nacional, institución que, dentro de su estructura orgánica, podrá crear unidades para el cumplimiento de dicho objetivo.

Art. 3.- Las asignaciones para la defensa nacional, entre estas, aquellas con cargo a las cuales se financien las contrataciones de bienes estratégicos para la defensa nacional, constarán dentro del Presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas.

Art. 4.- Los derechos y obligaciones constantes en convenios, contratos u otros instrumentos jurídicos nacionales o internacionales, legalmente celebrados con la H. Junta de Defensa Nacional, una vez extinguido dicho organismo, serán ejercidos y cumplidos por el Ministerio de Defensa Nacional.

Art. 5.- Los impuestos, tasas y contribuciones, así como los derechos sucesorios de los cuales sea beneficiaria la H. Junta de Defensa Nacional hasta su supresión, continuarán siendo percibidos y administrados por el Ministerio de Defensa Nacional, y destinados, a las mismas finalidades establecidas en la base normativa de su creación.

Art. 6.- Los bienes muebles, e inmuebles, equipamiento, archivos documentales e informáticos y demás activos de propiedad de la H. Junta de Defensa Nacional, pasarán a formar parte del patrimonio del Ministerio de Defensa Nacional, previa la suscripción de las correspondientes actas de entrega y recepción. Para el efecto, se formará una comisión de transición integrada por el Director Ejecutivo, Director Administrativo, Director Financiero y Secretario Abogado de la H. Junta de Defensa Nacional y por el Director Administrativo, Director Financiero y Procurador del Ministerio de Defensa Nacional. Dicha comisión de transición, hasta el 31 de diciembre del 2008, concluirá con los procedimientos necesarios para finalizar los raspos correspondientes.

Art. 7.- El Ministerio de Defensa Nacional pasará a intervenir, como actor o demandado, según corresponda, en los juicios y procesos en los que actualmente la H. Junta de Defensa Nacional ocupe tales calidades.

Art. 8.- Los funcionarios públicos que hayan prestando sus servicios con nombramiento en la H. Junta de Defensa Nacional hasta el 31 de diciembre del 2008, podrán formar parte del Ministerio de Defensa Nacional, de acuerdo con los requerimientos institucionales, previa evaluación y elección.

Los servidores públicos que presten servicios en la H. Junta de Defensa Nacional bajo modalidad contractual, conservarán sus derechos y obligaciones hasta la expiración de los plazos previstos en sus respectivos contratos.

Art. 9.- El Ministerio de Finanzas ejecutará las reformas presupuestarias necesarias, dispondrá las acciones y emitirá las resoluciones que considere pertinentes para la aplicación del presente decreto ejecutivo.

Si como resultado del proceso de evaluación previsto en el artículo 8 del presente decreto se estableciera la necesidad de suprimir orgánicamente puestos, o se presentaren renunciaciones voluntarias, el Ministerio de Finanzas ubicará las asignaciones suficientes para cubrir el pago de las indemnizaciones o liquidaciones que correspondan, de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su reglamento y normas técnicas.

**DISPOSICION FINAL.-** De la ejecución del presente decreto ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese el Ministro de Defensa Nacional, la Ministra de Finanzas, y el Director Ejecutivo de la H. Junta de Defensa Nacional.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 15 de diciembre del 2008.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.- Quito, 16 de diciembre del 2008.

f.) Abg. Oscar Pico Solórzano, Subsecretario General de la Administración Pública.

N° 1485

Rafael Correa Delgado  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA  
REPUBLICA

**Considerando:**

Que en los últimos tiempos ha proliferado en forma alarmante la piratería en el mar, despojándose a los pescadores artesanales de los motores fuera de borda instalados en las embarcaciones menores, en detrimento de la economía de este importante sector de ciudadanos ecuatorianos;

Que es necesario emitir disposiciones que permitan a la Autoridad Marítima optimizar los controles a las embarcaciones para impedir que se siga perjudicando al sector de pescadores artesanales, para lo cual, deben incrementarse los controles, en especial, a los motores fuera de borda que son utilizados en las embarcaciones; y,

En uso de la atribución que le confiere el número 13 del artículo 147 de la Constitución de la República,

**Decreta:**

**Las siguientes reformas al Reglamento a la Actividad Marítima.**

**Artículo 1.-** En el artículo 8 del Reglamento a la Actividad Marítima, agréguense los siguientes incisos:

"Para matricular por primera vez o renovar las matrículas, los propietarios o armadores de naves menores que utilizan motores fuera de borda, deberán presentar los motores en

**ANEXO 2**

**ACUERDO MINISTERIAL N. 003**

**Del 05 enero 2009**



## AUTOGRAFO

Hoy se expidió el siguiente A C U E R D O No. 003.....

JAVIER PONCE CEVALLOS  
MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

### CONSIDERANDO:

- Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1484 de 15 de diciembre de 2008, el señor Presidente Constitucional de la República dispone la extinción de la Honorable Junta de Defensa Nacional a partir del 1 de enero de 2009;
- Que de conformidad con el art. 8 del citado Decreto, los funcionarios y servidores públicos que hayan prestado sus servicios en la extinguida Junta de Defensa Nacional hasta el 31 de diciembre de 2008, previa evaluación y selección, podrán formar parte del Ministerio de Defensa Nacional;
- Que el artículo 6 del referido Decreto establece los procedimientos para la entrega recepción de los bienes muebles e inmuebles, equipamiento, archivos documentales, informáticos y demás activos de propiedad de la extinguida Entidad que pasan a formar parte del patrimonio del Ministerio de Defensa Nacional.
- Que para estos efectos, se conformó una Comisión de Transición integrada por el Director Ejecutivo, Director Administrativo, Director Financiero y Secretario Abogado de la extinguida H. Junta de Defensa Nacional; y, por el Director Administrativo, Director Financiero y Procurador del Ministerio de Defensa Nacional, cuya finalidad fue la de finalizar dicho traspaso hasta el 31 de diciembre de 2008;
- Que la naturaleza del proceso de transición de la extinguida Entidad a las competencias administrativas y legales del Ministerio de Defensa Nacional, exige procedimientos internos a realizarse dentro de los términos pertinentes que permitan cumplir con el referido Decreto Ejecutivo;
- Que a fin de aplicar el citado Decreto Ejecutivo, sin afectar los derechos de los funcionarios y servidores públicos de la extinguida Entidad, es necesario cumplir con las garantías constitucionales y legales vigentes para los funcionarios y servidores públicos;



En ejercicio de las atribuciones y obligaciones de los Ministros de Estado previstas en la Constitución de la República del Ecuador Art. 154 numeral 1, y de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, Art. 10 letras a) y b).

## ACUERDA

Art. 1.- Delégase al Procurador del Ministerio de Defensa Nacional, Dr. Jorge Marfetzán Fiallos, el ejercicio de todas las funciones y atribuciones para el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones y derechos derivados de los contratos celebrados por la extinguida H. Junta de Defensa Nacional, tales como entrega recepción de bienes y servicios; ejecución de garantías, cuando fuere del caso; imposición de multas y sanciones; seguimiento y ejecución de los contratos; custodia y verificación de vigencia de las garantías entregadas por los contratistas; procesos de bodegaje y desaduanización, etc.; así como cualquier otra responsabilidad que fuere necesario asumir para que la transición dispuesta en el Decreto Ejecutivo No. 1484 de 15 de diciembre de 2008, se cumpla de manera ordenada.

La Delegación en referencia, surtirá efecto hasta la fecha en que sea nombrado oficialmente el Director de la Unidad de Contratación de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional.

Art. 2.- Los funcionarios y servidores públicos que prestaron servicios en la extinguida H. Junta de Defensa Nacional, hasta el 31 de diciembre de 2008, continuará provisionalmente a partir del 1 de enero de 2009 en el desempeño de las funciones asignadas, con las mismas competencias, responsabilidades y remuneraciones, mientras dure el período de transición y culminen los procesos de entrega recepción y evaluación y selección de personal dispuestos en los Arts. 6 y 8 del Decreto No. 1484 de 15 de diciembre de 2008, respectivamente.

Art. 3.- Para los efectos previstos en el artículo precedente, la Dirección Administrativa, en coordinación con el Ministerio de Finanzas y la SENRES, viabilizará el traspaso de las partidas presupuestarias correspondientes al personal de la extinguida H. Junta de Defensa Nacional al Ministerio de Defensa Nacional, de tal forma que no se interrumpa el reconocimiento de ningún derecho a los funcionarios inmersos en el proceso de evaluación y selección aludido.

La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, en cumplimiento de las normas legales pertinentes, proceda a efectuar la evaluación y selección del personal de la ex H. Junta de Defensa Nacional, en base a los perfiles y requisitos establecidos por la Subsecretaría de Planificación. Este personal pasará a formar parte del Ministerio de Defensa Nacional y



será asignado a las instancias ministeriales pertinentes en función de los resultados que arroje el proceso de selección correspondiente, de acuerdo a los requerimientos institucionales. En cuanto al personal que voluntariamente decida acogerse a la supresión de partidas, la Dirección Administrativa, dará cumplimiento al procedimiento constitucional, legal y reglamentario que permita viabilizar la supresión de partidas correspondiente y el pago de liquidaciones e indemnizaciones que correspondan.

Art. 4.- Las Direcciones Administrativa y Financiera del Ministerio de Defensa Nacional, ejecuten las acciones necesarias para que el costo de los servicios básicos, Internet, combustible, mantenimiento, etc., de las instalaciones en las que funcionaba la extinguida H. Junta de Defensa Nacional, continúen siendo cancelados con aplicación al Presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional.

Art. 5.- De conformidad con el Art. 6 del citado Decreto Ejecutivo la Comisión de Transición ejecutará los procedimientos para la entrega recepción de los bienes muebles e inmuebles, equipamiento, archivos documentales, informáticos y demás activos de propiedad de la ~~extinguida Entidad que pasan a formar parte del patrimonio del Ministerio de Defensa Nacional~~.

Art. 6.- La Procuraduría Ministerial asuma la defensa de los intereses institucionales en los juicios y procesos que como actor o demandado interviniera la ex H. Junta de Defensa Nacional. Igualmente, la Procuraduría Ministerial ejercite las acciones necesarias para el fiel cumplimiento de las obligaciones y derechos derivados de convenios, contratos, u otros instrumentos jurídicos nacionales o internacionales, legalmente celebrados por la extinguida H. Junta de Defensa Nacional, así como el patrocinio para la recaudación de impuestos, tasas, contribuciones, derechos sucesorios de los que era titular la ex H. Junta de Defensa Nacional.

Art. 7.- La Subsecretaría de Planificación definirá los procesos, subprocesos y productos de la Unidad de Contratación de Bienes Estratégicos para la Defensa Nacional, dependencia que consta en el nuevo Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Defensa Nacional.

Art. 8.- El Ministerio de Defensa Nacional, en coordinación con el Ministerio de Finanzas, asumirá las responsabilidades y obligaciones económicas a que hubiere lugar en aplicación del Art. 9 del citado Decreto y del presente Acuerdo Ministerial.



Art. 9.- El presente Acuerdo Ministerial, regirá desde la fecha de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en la Orden General Ministerial; y, de su ejecución encargase al Procurador y Directores Administrativo y Financiero del Ministerio de Defensa Nacional.

**PUBLÍQUESE Y COMUNÍQUESE**

Dado en el Ministerio de Defensa Nacional, a los cinco días del mes de enero de 2009

Javier Ponce Cevallos  
**MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL**



**ANEXO 3**

**ACUERDO MINISTERIAL N. 021**

**Del 05 enero 2009**



3

## AUTÓGRAFO

Hoy se expidió el siguiente ACUERDO No. 021

JAVIER PONCE CEVALLOS  
MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

### CONSIDERANDO:

- Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1484 de 15 de diciembre del 2008, el señor Presidente Constitucional de la República dispone la extinción de la Honorable Junta de Defensa Nacional a partir del 1 de enero de 2009;
- Que de conformidad con el art. 2 del citado Decreto, las contrataciones de bienes estratégicos para la defensa nacional se ejecutarán a través del Ministerio de Defensa Nacional, institución que dentro de su estructura orgánica, podrá crear unidades para el cumplimiento de dicho objetivo;
- Que mediante oficio No. SENRES-DI-2008, de 24 de diciembre de 2008, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público emite informe legal y técnico sobre el Proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Defensa Nacional, aprobando la estructura propuesta del MIDENA, la cual, entre otros aspectos, contempla la creación de la Dirección de Contratación de Bienes Estratégicos responsable de los procesos precontractuales, contractuales, financieros y seguimiento de contratos, anteriormente a cargo de la extinguida H. Junta de Defensa Nacional; y,

En ejercicio de las atribuciones previstas en el numeral 1 del Art. 154 de la Constitución de la República del Ecuador,

### ACUERDA

- Art. 1.- Disponer la creación de la Dirección de Bienes Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional, como Unidad responsable de los procesos precontractuales, contractuales, financieros y de seguimiento y evaluación, que anteriormente estaban a cargo de la extinguida H. Junta de Defensa Nacional, de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 2 del Decreto Ejecutivo No. 1484.



Art. 2.- Los fondos para la operatividad de esta Dirección en el presente ejercicio fiscal 2009, serán los correspondientes a la ex H. Junta de Defensa Nacional, conforme a lo previsto en los Arts 3, 4 y 9 del Decreto Ejecutivo No. 1484

Art. 3.- El presente Acuerdo entrará en vigencia desde la fecha de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en la Orden General Ministerial

PUBLÍQUESE y comuníquese

DADO, en el Ministerio de Defensa Nacional, en Quito a los ..... de 2009.

5 ENE 2009

Javier Ponce Cevallos  
MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

