



Oficio Nro. FA-JA-3-B-A-2025-0017-OF

Quito D.M, 26 de marzo de 2025

Asunto: Ref. Seguimiento al Plan Estratégico 2024.

Coronel EMT Avc.
César Andrés Mosquera Lema
DIRECTOR EJECUTIVO DIAF, ACCIDENTAL
Presente

De mi consideración:

Adjunto al presente me permito remitir a usted mi coronel, el informe actualizado del avance del seguimiento continuo al Plan Estratégico año 2024, de la Dirección de Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (DIAF), a fin de que se digno tomar conocimiento para los trámites pertinentes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente.
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Documento firmado electrónicamente

Sylvia Lizano Tipantuña
Mayor Esp. Avc.
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
ESTRATÉGICA**

Anexos:
- INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DIAF 2024-signed.pdf

Copia:
Cabo Primero Esp. Avc.
Victor Edgar Chushig Corte
Técnico de Seguimiento y Control





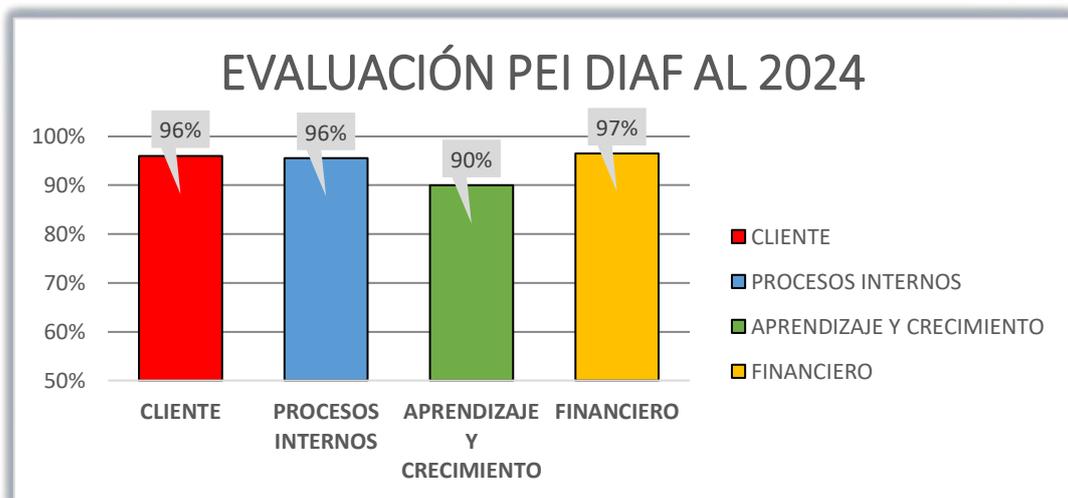
INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DIAF 2024

La planificación estratégica se constituye en un factor fundamental para que la DIAF se desempeñe con éxito en el mercado del mantenimiento aeronáutico, ya que, se explora las estrategias y enfoques que la organización puede adoptar para mantener su posición de líder en la industria aeronáutica nacional, buscando siempre ser competitiva y sostenible frente a una industria en permanente evolución.

La industria aeronáutica mundial en el 2023 enfrenta una serie de desafíos, entre los más importantes, están los efectos de la pandemia COVID-19 y el conflicto entre Rusia y Ucrania que generó escasez de materia prima indispensables en nuestra industria.

En ese escenario complejo e incierto se realizó la planificación de la DIAF, escenario ante lo cual la DIAF consideró un periodo medio para su planificación (tres años) y apuesta por un escenario que le permita “CONSERVAR” las certificaciones, buscando optimizar los recursos existentes para crecer en capacidades dentro de las mismas, sin que se requieran mayores inversiones. Ante la situación que atraviesa el sector aeronáutico, la DIAF enfrentó desafíos que le permitieron durante estos dos años alcanzar un promedio del 95% del PEI, las evaluaciones necesariamente son anuales debido a que el escenario propuesto requiere de las certificaciones y planes operativos vigentes en cada año para el normal funcionamiento de la DIAF.

El Plan estratégico de la DIAF 2023-2026 alcanzó un promedio del 94,75% durante el 2024 con los siguientes resultados:





"El Ecuador ha sido, es y será país Amazónico"



1) Perspectiva del Cliente

Este objetivo está orientado a cumplir las expectativas del cliente, actualmente no encontramos al 96%, este nivel de cumplimiento se sustenta en el desarrollo de las estrategias que permiten alcanzar el objetivo.

Esta perspectiva cuenta con tres objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>1) Establecer precios competitivos para productos y servicios aeronáuticos.</p>	<p>Este objetivo se alcanzó al 50%, debido a limitaciones en la disponibilidad de personal, algunas actividades planificadas no han podido ser completadas en su totalidad.</p>
<p>2) Incrementar el posicionamiento de la DIAF en el mercado aeronáutico regional.</p>	<p>Se logro incrementar, la lista de servicios que oferta la DIAF, y ampliar la cartera de clientes en el mercado aeronáutico, alcanzando 100% en los siguientes parámetros: generalidades, capacidades, certificaciones y laboratorios de las empresas con capacidades similares a la DIAF como son: Perú (SEMAN), Colombia (CIAC) y Chile (ENAER).</p>
<p>3) Satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes con productos y servicios de calidad conforme la lista de capacidades de la OMA-DIAF,</p>	<p>Ingresaron un total de 286 invitaciones (entre bienes y servicios), de las cuales se presentaron 223 propuestas técnicas económicas.</p> <p>Nota:</p> <p>1. No se cotizaron 22 invitaciones, en vista que el requerimiento no es parte la lista de capacidades de la DIAF.</p> <p>2. La meta planificada para el año 2024 fue alcanzar el 40% de cotizaciones entregadas, se llegó al 78%, mismo que representa el cumplimiento de la meta para el año 2024 al 100%.</p>

Las limitaciones en la disponibilidad de personal afectan el



cumplimiento de metas: El objetivo de establecer precios competitivos para productos y servicios aeronáuticos solo se alcanzó al 50%, principalmente debido a la falta de personal para completar las actividades planificadas. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los recursos humanos para mejorar la eficiencia.

Se obtuvo éxito en el posicionamiento de la DIAF en el mercado regional: Se logró ampliar significativamente la cartera de clientes y fortalecer la oferta de servicios, alcanzando el 100% de los parámetros establecidos en capacidades, certificaciones y laboratorios en comparación con entidades similares en Perú, Colombia y Chile. Esto refuerza la competitividad y el reconocimiento de la DIAF en la región.

2) Perspectiva de procesos internos:

Este objetivo se relaciona con la entregar los servicios DIAF dentro de los tiempos comprometidos, mejorando los procesos y optimizando los costos, el porcentaje de cumplimiento es del 96,00%, este nivel de cumplimiento se sustenta en el cumplimiento de las estrategias.

Esta perspectiva cuenta con cuatro objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>4) Desarrollar nuevas capacidades y servicios de mantenimiento aeronáuticos.</p>	<p>Este objetivo alcanzó 98% de cumplimiento con relación a la meta 2024 planificada. Donde el indicador es el desarrollo de nuevas capacidades, la Dirección de Industria Aeronáutica ha fortalecido sus capacidades en mantenimiento mayor de aeronaves Boeing NG al obtener la certificación FAA, lo que garantiza el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y seguridad. Para apoyar estas operaciones, se adquirieron herramientas especializadas y un equipo GPU (Ground Power Unit), permitiendo la ejecución eficiente de trabajos técnicos, destacando la realización del primer mantenimiento mayor de un Boeing 737-800 de la compañía AELF. Adicionalmente, se implementó un taller para el overhaul de motores recíprocos, en el cual se trabaja en la resolución de inconformidades técnicas para obtener la certificación de la DGAC, además de gestionar el entrenamiento especializado del personal y la identificación de proveedores estratégicos. En cuanto a las aeronaves CASA C-295M, se alcanzó la</p>
---	---



DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA

Certificados: **DGAC**: No. N-01-DIAF, **FAA**: QQ6Y44Y, **INAC**: OMAC-E-No. 512



	certificación por parte de la DIRAER para realizar inspecciones de nivel 2C y 8Y, consolidando las capacidades técnicas de mantenimiento en esta categoría. Estas acciones reflejan un esfuerzo continuo por mantener altos estándares operativos y expandir las capacidades de servicio de la organización.
5) Mantener las certificaciones con autoridades aeronáuticas FAA, DGAC, INAC, DIRAER.	Este objetivo alcanzó el 100% de ejecución con relación a la meta 2024 planificada; la determinación del porcentaje se obtuvo del indicador “certificaciones con autoridades aeronáuticas”, logrando mantener las certificaciones ante: FAA, DGAC, INAC, DIRAER.
6) Incrementar alianzas estratégicas con proveedores y clientes.	El objetivo planificado para 2024 se cumplió al 100%, utilizando como indicador de medición el número de alianzas estratégicas establecidas con proveedores y clientes. Entre los logros destacados se implementó el acceso a plataformas clave como ROLLS ROYCE, BOEING, JEPPESEN, GARMIN y otros fabricantes de aeronaves, permitiendo la adquisición de manuales técnicos y la actualización de bases de datos de los equipos aeronáuticos, gestionados exclusivamente en línea. Adicionalmente, se concretaron importantes convenios marco entre la DIAF e instituciones estratégicas, como INDRA, COMSUISSES y FADeA, fortaleciendo las capacidades operativas y de colaboración de la organización.
7) Optimizar procesos logísticos que agilicen la provisión de partes, repuestos, servicios de mantenimiento aeronáutico para la OMA-DIAF.	Este objetivo alcanzó un 75% de ejecución en relación con la meta planificada para 2024, enfocado en la actualización de las regulaciones internas para compras tanto locales como internacionales, las cuales se están aplicando a proyectos que actualmente se encuentran en proceso de legalización.

En conclusión, en el 2024, la DIAF ha logrado un excelente desempeño en el cumplimiento de sus objetivos para 2024, alcanzando el 100% en el desarrollo de nuevas capacidades y servicios de mantenimiento aeronáutico, destacándose la certificación FAA para el mantenimiento de aeronaves Boeing NG y la implementación de un taller de overhaul de motores recíprocos, así como la certificación de la DIRAER para inspecciones de aeronaves



CASA C-295M. Además, se mantuvo con éxito las certificaciones ante autoridades aeronáuticas clave como FAA, DGAC, INAC y DIRAER, lo que asegura el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad.

En cuanto a las alianzas estratégicas, se logró fortalecer las relaciones con proveedores y clientes clave del sector, mediante el acceso a plataformas como ROLLS ROYCE, BOEING, JEPPESEN y GARMIN, y la firma de convenios con instituciones como INDRA, COMSUISSES y FADeA, consolidando así las capacidades operativas y de colaboración de la organización.

3) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Este objetivo se identifica con el desarrollo de colaboradores competentes, motivados y tecnológicamente preparados, actualmente se encuentra al 90,00%, considerando que se realizó capacitaciones de ámbito general y técnicas en toda la organización.

Esta perspectiva cuenta con dos objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>8) Incrementar la efectividad de la gestión de talento humano.</p>	<p>Este objetivo alcanzó un promedio de cumplimiento del 80%, con la contratación de 45 técnicos bajo la modalidad de contrato civil, un profesional para el área de relaciones públicas mediante contrato ocasional, y un analista comercial junto con un asistente contable bajo la modalidad de servicios profesionales. Además, se otorgaron reconocimientos al personal militar que salió con la disponibilidad, así como al personal civil que se jubiló.</p>
<p>9) Mejorar la comunicación e información interna y externa, mediante el uso de tecnologías.</p>	<p>Este objetivo se alcanzó un 68,00% con la implementación del correo institucional de la DIAF, rediseño de la página web y actualización de la sección de rendición de cuentas correspondiente al año 2023. Avances: 3 de 6 fases completadas hasta 2026. Actualmente en fase de convalidación de errores en el sistema de permisos de servidores y trabajadores públicos. Pendiente: desarrollo del módulo de hojas de vida, actualización del módulo de producción y mejora del sistema de control de régimen (procesos comerciales) de la DIAF.</p>



En conclusión, se lograron avances importantes en los objetivos planteados, con un 80% de cumplimiento en la gestión de talento humano, reflejados en la contratación de personal clave y el reconocimiento al personal que salió con disponibilidad o se jubiló. En cuanto a la mejora de la comunicación e información mediante tecnologías, se alcanzó un 68%, con la implementación de herramientas como el correo institucional y el rediseño de la página web, aunque aún se encuentran pendientes algunas fases y el desarrollo de módulos clave.

En general, se observa un progreso significativo, pero se requiere continuar con la implementación y optimización de los procesos para alcanzar los objetivos completos.

4) Perspectiva Financiera:

Actualmente la perspectiva Financiera alcanzó un 97,00% de cumplimiento para el año 2024, el cumplimiento obedece los diferentes planes operativos implementados en las estrategias propuestas para los objetivos.

Esta perspectiva cuenta con dos objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>10)Garantizar la sostenibilidad financiera con un margen de ganancia.</p>	<p>La sostenibilidad financiera de la DIAF alcanzó una meta planificada del 95%, esta meta se encuentra reflejada en su indicador Margen de Utilidad bruta, mismo que alcanzo un porcentaje del 22,00% el cual determina que los costos de producción se han administrado correctamente obteniendo beneficios aún después de restar los costos directos asociados a la venta de sus bienes y servicios. Garantizando de esta manera la sostenibilidad en el tiempo, que le permita contar con fondos para atender las necesidades de crecimiento actuales o futuras.</p>
<p>11)Gestionar oportunamente los costos y gastos.</p>	<p>La gestión oportuna de costos y gastos de la DIAF alcanzo una meta planificada del 100%, esta meta se encuentra</p>



	reflejada en su indicador Capital de trabajo , alcanzando un 32,00% que indica, que la DIAF está en condiciones y tiene lo necesario para cubrir sus costos y gastos que le permiten obtener ganancias, demostrando de esta manera el control y ahorro en costos y gastos que se reduce a la eficiencia alcanzada.
--	---

En conclusión, la DIAF logró un excelente desempeño en la sostenibilidad financiera y la gestión de costos y gastos. Alcanzó un 95% de la meta planificada en sostenibilidad financiera, con un margen de utilidad bruta del 22%, lo que refleja una adecuada administración de los costos de producción y la capacidad de generar beneficios a pesar de los costos directos. Además, alcanzó un 100% en la gestión de costos y gastos, con un capital de trabajo del 32%, lo que garantiza que cuenta con los recursos necesarios para cubrir sus gastos y generar ganancias, destacando el control y la eficiencia en la gestión financiera. Estos resultados aseguran la capacidad de la DIAF para mantener su sostenibilidad a largo plazo y atender sus necesidades de crecimiento.

5) Recomendaciones.

- Cumplir el plan estratégico 2023-2026, y cada uno de los planes operativos que permiten alcanzar las estrategias propuestas.
- Realizar los esfuerzos necesarios para el desarrollo de la DIAF en un escenario CONSERVADOR y alcanzar porcentajes de cumplimiento efectivos, que impulsen a la DIAF.

Sylvia Lizano T.
Jefe de Planificación y Gestión Estratégica