

**PLAN DE MEJORAMIENTO
CREACIÓN DE LA SECCIÓN DE PLANEACIÓN EN EL GIMNASIO MILITAR
DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA**

ANGELA CRISTINA CANTOR TRUJILLO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
CHÍA, NOVIEMBRE 2009**

**PLAN DE MEJORAMIENTO
CREACIÓN DE LA SECCIÓN DE PLANEACIÓN EN EL GIMNASIO MILITAR
DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA**

ANGELA CRISTINA CANTOR TRUJILLO

**ASESORA:
CARMEN STELLA PENAGOS C.**

**CHÍA, CUNDINAMARCA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
2009**

ÍNDICE DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1 CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	10
1.2 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	12
1.2.1 Gestión directiva	12
1.2.2 Gestión de comunidad	16
1.2.3 Gestión académica	18
1.2.3.1 Diseño pedagógico	18
1.2.3.2 Metodología	18
1.2.3.3 Evaluación y seguimiento	20
1.2.4 Gestión Administrativa	21
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.5 JUSTIFICACIÓN	26
1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.7 OBJETIVOS	29
1.7.1 Objetivos Generales	29
1.7.2 Objetivos Específicos	30
2 CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL	31
2.1 MARCO TEÓRICO	31
2.1.1 La planeación estratégica	34
2.1.2 El presupuesto como herramienta de planificación	42
2.1.2.1 El presupuesto como mecanismo de control	43
2.1.2.2 Período cubierto por el presupuesto	45
2.1.2.3 Período presupuestario	46
2.1.3 Manual de Funciones	46
2.1.3.1 Definición del manual de funciones	47
2.1.3.2 Utilidad del manual de funciones	47
2.1.4 Marco normativo	48

3 CAPITULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO	50
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.2.1 Grupo de trabajo	56
3.2.2 Exploración y preparación del campo de acción	56
3.2.3 Selección y muestra	56
3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
4 CAPITULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	58
4.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58
4.1.1 Presentación inicial a los directivos del Gimnasio militar de la Fuerza Aérea Colombiana	58
4.1.2 Análisis de encuestas realizadas	59
4.1.3 Análisis de entrevista	75
4.1.4 Propuesta de modificación del organigrama de la institución	76
4.1.4.1 Desarrollo del proceso de modificación del organigrama del colegio	77
4.1.4.2 Proceso de la sección de planeación en gestión comando (Organigrama)	83
4.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	84
4.3. PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO	86
5 CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y PROYECCIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfica 1. Organigrama actual Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana	11
Gráfica 2. Estructura de la Sección Planeación en el Gimnasio Militar FAC	25
Gráfica 3. Concepto de planeación	60
Gráfica 4. Proceso de planeación	61
Gráfica 5. Plan estratégico	62
Gráfica 6. Identificación Sección Planeación en la estructura organizacional	63
Gráfica 7. Controles de planeación	64
Gráfica 8. Decisiones basadas en la información	65
Gráfica 9. Indicadores de planeación	66
Gráfica 10. Relación presupuesto y planeación	67
Gráfica 11. Proyección de necesidades	68
Gráfica 12. Proyección financiera	69
Gráfica 13. Estrategias en los procesos administrativos y financieros	70
Gráfica 14. El proceso de compras	71
Gráfica 15. Creación de la sección planeación	72
Gráfica 16. Organigrama actual del Gimnasio Militar FAC	78
Gráfica 17. Modificaciones al organigrama actual	79
Gráfica 18. Organigrama propuesto	80

ÍNDICE DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Misión	37
Cuadro 2. Diagnostico estratégico	38
Cuadro 3. Formulación estratégica	40
Cuadro 4. Etapas de la planeación estratégica	41
Cuadro 5. Pasos para hacer una investigación	53
Cuadro 6. Personal Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana	57
Cuadro 7. Criterios de valoración y/o evaluación	59
Cuadro 8. Presupuesto Pago de nomina al personal encargado de la sección planeación GIMNASIO MILITAR FUERZA AÉREA COLOMBIANA	87

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. Mapa de procesos de la Fuerza Aérea Colombiana	93
ANEXO 2. Mapa de fases proceso de gestión humana	94
ANEXO 3. Mapa de procesos del Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana	95
ANEXO 4. Procesos alineados Comando Fuerza Aérea y el Gimnasio Militar FAC	96
ANEXO 5. Encuesta	97
ANEXO 6. Entrevista	99
ANEXO 7. Organigrama actual	100
ANEXO 8. Organigrama propuesto	101
ANEXO 9. Manual de procedimientos Sección Planeación	102
ANEXO 10. Manual específico de funciones de planeación	105
ANEXO 11. Manual específico de funciones de presupuesto	107

INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas que existen en la actualidad crean en cada una de ellas secciones que desempeñan diferentes cargos y funciones, pero todas tienen algo en común, apuntan hacia una sola intención, el progreso y la mejora continua de la empresa. Lo mismo sucede en el Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana (GIMFA), gracias a la preocupación de sus directivos se ha logrado posicionar al GIMFA en los primeros lugares y seguirá progresando, ya que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ha permitido mejorar el servicio que la institución ofrece.

Por tal motivo, y después de la realización de un diagnóstico, se ha detectado junto con los directivos un área de oportunidad a trabajar, que necesita ser intervenida, con el fin de contribuir a los diferentes planes de mejoramiento existentes en la institución, a través de acciones de mejora que permitan cumplir con el objetivo principal que es la satisfacción de las necesidades del cliente en todos los niveles de educación que ofrece el colegio. El área a intervenir corresponde al componente administrativo de la institución, con respecto a mejorar el proceso de planeación que está trabajando la institución, con el fin de lograr que dicho proceso este en caminado a contribuir en la orientación, seguimiento y ejecución de los proyectos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del colegio.

Como una acción de mejora se plantea la creación de una sección de planeación encargada de ejercer todas las funciones en cuanto al direccionamiento estratégico y la gestión de los recursos del colegio, se le asignarán las responsabilidades correspondientes a la naturaleza de su cargo, sin olvidar que debe conocer con exactitud y cuidado la misión que rige el colegio, ya que ésta es la imagen que refleja la institución ante la sociedad y por tal motivo, es necesario considerar la importancia de conocer y ejecutar correctamente los objetivos que se tienen planteados para poder lograr las metas trazadas y así ver los resultados en los indicadores.

Este trabajo consta de cinco capítulos. Cada unos de ellos trabaja los siguientes aspectos: el primer capítulo, hace referencia al problema de la investigación en dónde se realiza una contextualización del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana, donde se va a realizar la intervención, se presenta el diagnóstico institucional y se determina el área específica del problema. Teniendo esta información se procede a determinar el objeto de investigación, describiendo y formulando el problema, para establecer la justificación y los objetivos que darán solución de dicho problema.

En el segundo capítulo, se elabora todo el marco conceptual que sustenta la investigación, en dónde la articulación de los diferentes conceptos que se trabajan se relacionan con el objeto de investigación.

El tercer capítulo, aborda todo lo referente al diseño metodológico y se tienen en cuenta aspectos como: enfoque y método que se va a implementar, el grupo de trabajo que va a intervenir, población y selección de muestras, las técnicas para la recolección de la información, los instrumentos y todo lo referente al plan de acción.

En el cuarto capítulo, se presenta todo el desarrollo de la investigación, es decir se describe cada una de las actividades o eventos que fueron realizados para dar solución al problema de investigación.

El capítulo quinto, hace referencia a las conclusiones que son todos los aportes conceptuales y metodológicos en el proceso de investigación y las proyecciones, es decir qué pasará en un futuro con el proyecto.

Con todo lo anterior, este proyecto tiene como fin contribuir y favorecer de una u otra manera el proceso de planeación que la institución ha venido manejando y así optimizar la utilización de los recursos humanos y financieros con que cuenta el colegio, con el fin de favorecer la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad.

CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana está ubicado en la localidad 8 (Kennedy) de Bogotá. Esta institución fue creada en 1965 por iniciativa de las damas de la Acción Social Nuestra Señora de Loreto, con la aprobación y apoyo del Comando de la Fuerza Aérea Colombiana. Inició su funcionamiento, con los dos primeros cursos de primaria, en 1966 con tercero y en 1967 se completó la primaria en la jornada de la mañana. A partir de 1968 el Gimnasio fue ampliando los cursos hasta completar en 1973 el ciclo básico de educación media.

En diciembre de 1978, el Ministerio de Educación Nacional, autorizó al Gimnasio Militar FAC a expedir el título de Bachiller Académico.

En 1983, debido a la gran demanda de cupos, se crea la jornada de la tarde y se empiezan las gestiones para iniciar el preescolar.

En 1984 se inicia el pre-escolar con el grado transición y en 1991 se completa con los grados pre-jardín (pre-kínder) y jardín (Kínder).

En 1998, se inicia la jornada única acatando las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional.

Hasta el 2006 inclusive, han egresado las siguientes promociones:

- JORNADA MAÑANA: 22 promociones, la primera en 1976.
- JORNADA TARDE: 15 promociones, la primera en 1983.
- JORNADA ÚNICA: 11 promociones, la primera en 1998.

La calidad de la educación que se imparte en esta institución, gracias al trabajo decidido de directivos, docentes y administrativos, nos ubica hoy en el nivel Muy Superior según las Pruebas de Estado ICFES.

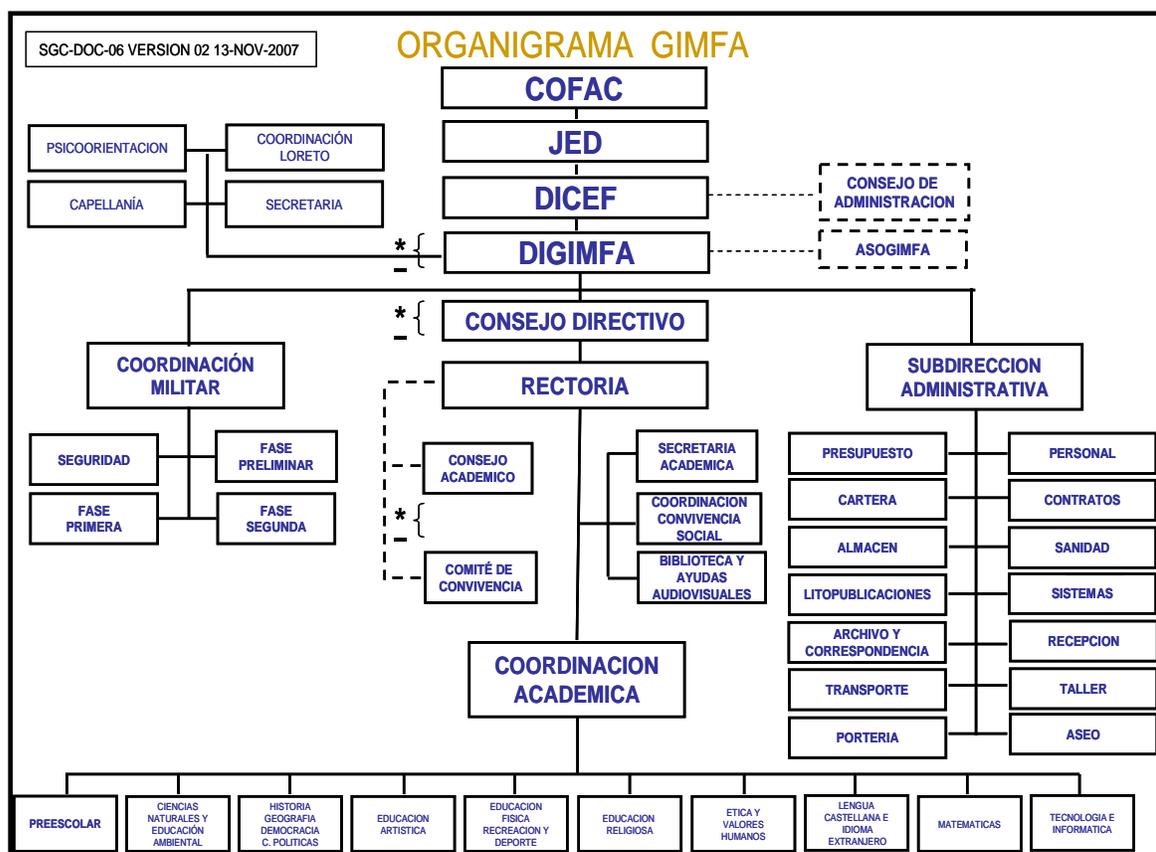
Uno de los propósitos de la creación del Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana (GIMFA) es brindar bienestar a través de una educación con calidad a los hijos del personal civil y militar que labora dentro de la Fuerza Aérea Colombiana. Por lo tanto debe cumplir con todas las políticas y disposiciones emitidas por ella.

Actualmente cuenta con **938** estudiantes en todos sus niveles (preescolar, básica y media), existe un alto porcentaje hijos del personal militar y civil al servicio de la Fuerza Aérea Colombiana.

Esta institución es de carácter oficial de régimen especial, depende de la Dirección de los Centros Educativos de la Fuerza Aérea Colombiana (DICEF), responsable de controlar y vigilar todas las instituciones educativas que tiene la Fuerza Aérea Colombiana en todo el territorio nacional. Así mismo, se cuenta con el apoyo de la Jefatura de Desarrollo Humano de la FAC, ubicada en el Comando General de la Fuerza Aérea Colombiana.

En la actualidad el Colegio cumple 44 años al servicio de la sociedad y la patria como dice su lema y es dirigido por la señora Coronel MARTHA CECILIA CAINA CUBILLOS, quien con el trabajo decidido de 85 personas, divididos en directivos, docentes y administrativos, han hecho del GIMFA una institución de prestigio local y nacional.

Gráfica 1. Organigrama actual Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana



El GIMNASIO MILITAR FUERZA AÉREA COLOMBIANA, con el ánimo de demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente el servicio educativo que satisfaga los requisitos del cliente (estudiantes y padres de familia), incluidos los procesos para la mejora continua y el incremento del nivel de satisfacción, decide implementar el Sistema de Gestión de Calidad, SGC, como una oportunidad de mejorar la calidad de la educación y lograr la certificación de la calidad por parte de ICONTEC.

El proyecto de adopción del SGC, como decisión estratégica de la institución, se presenta a la comunidad educativa en Diciembre de 2005 y se inicia en el 2006. A partir de Julio del 2006 se da comienzo a la capacitación por parte de INALCEC, entidad capacitadora que ha orientado al personal para la implementación del sistema, esta capacitación culminó en el año 2007 y se obtuvo finalmente la certificación de la calidad en el mismo año.

1.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se realizó un diagnóstico institucional, a través del cual se establecieron y se identificaron las fortalezas y áreas de mejora con el fin de aportar a la mejora continua y fortalecer la gestión, la planeación y evaluación de todos los procesos existentes.

1.2.1 Gestión directiva

El Gimnasio Militar FAC, cuenta con un selecto grupo que conforma la parte directiva del colegio, desde allí se suministran los criterios, técnicas, políticas y normas que permiten el buen funcionamiento de la institución. Por tal motivo el GIMFA se ha venido posicionando paulatinamente entre los mejores colegios y de esto da cuenta la calidad de educación que se imparte a los estudiantes y para continuar en este nivel, se ha venido capacitando al personal docente, se realiza actualizaciones en los procesos académicos y constantemente se esta realizando la evaluación a los docentes en cuanto a métodos de enseñanza.

El Gimnasio fue sometido a un arduo trabajo de capacitación que incluyó a todo el personal para iniciar el proceso de certificación de la calidad, en él todas las dependencias fueron tomando cada vez más orden para ofrecer un mejor servicio en cuanto a la calidad de la educación que se imparte a los educandos.

Desde la obtención de la certificación de la calidad, la institución ha venido trabajando en él para darle continuidad y cumplimiento a los objetivos y políticas del sistema. En el colegio se han creado una serie de formatos para fortalecer cada uno de sus procesos, esto permite tener un mejor control en la planeación, ejecución y evaluación de todos los procesos. Sin embargo, no se ha vuelto a capacitar a los docentes en la actualización de documentos y formatos que forman parte de los cambios que continuamente ha venido presentando el sistema de calidad. En este sentido como un plan de mejora se deben crear espacios de capacitación en el manejo de los formatos, ya que esto permitirá la unificación de criterios y de resultados concretos y coherentes que den cuenta del rendimiento en el proceso académico dentro del sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, es necesario consolidar la imagen institucional en todos los estamentos de la comunidad educativa, en especial con los padres de familia, ya que la falta de la promulgación de los resultados de la evaluación institucional en todos sus aspectos (directivo, administrativo, académico y docente), no son dados a conocer a los padres de familia, con un lenguaje claro, coherente y puntual.

Por lo anterior, la alta dirección se ha venido comprometiendo por desarrollar una imagen institucional a nivel local y la plataforma estratégica del GIMFA se basa en:

Política de Calidad: “es política de la calidad del GIMFA formar integralmente a los estudiantes, optimizando la utilización de recursos, con el fin de satisfacer las necesidades de los padres de familia y estudiantes, cumpliendo las directrices del Ministerio de Educación Nacional y el Comando de la Fuerza Aérea Colombiana, siempre buscando la mejora continua del sistema de gestión de la calidad para beneficio de la sociedad”.

Misión: “formar y construir conocimiento en los educandos, a través de procesos educativos en los niveles pre-escolar, básica y media, acordes con los lineamientos y parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y la Fuerza Aérea Colombiana que permitan el desarrollo integral”

Visión: “lograr al 2010 educandos líderes que respondan a las exigencias de una sociedad globalizada, posicionando al Gimnasio académicamente en los primeros lugares a nivel local y nacional”

Los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad que se han planteado en el colegio son:

1. Incrementar la calidad en la formación integral con el fin de posicionar al GIMNASIO en los primeros lugares a nivel local y nacional.
2. Satisfacer las necesidades de los padres de familia y estudiantes de acuerdo a lo ofrecido por GIMFA.
3. Maximizar la utilización de los recursos.
4. Capacitar continuamente el talento humano, para fortalecer los procesos académicos y administrativos garantizando su permanencia en la institución.
5. Implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.

De esta gran gestión, se identifican áreas de mejora que deben ser solucionadas con la mayor brevedad. Un ejemplo de ello es el replanteamiento de la visión, la actual está planeada hasta el año 2010; y definir en la misión las competencias que se están trabajando y el de sociedad se está educando, para que de esta forma se logre dar un gran impacto a nivel social que beneficie a toda una comunidad.

La institución cuenta con un gobierno escolar, quienes a través de su conocimiento y experiencia gestionan las decisiones y desarrollan estrategias para el perfeccionamiento institucional, en los aspectos administrativos, pedagógicos y curriculares. Es por esto, que se plantean diferentes reuniones para elaborar planes de mejoramiento en cada una de ellas, la participación de todos los miembros que forman parte de cada uno de los comités es fundamental en la toma de decisiones, ya que se da cumplimiento a los diferentes objetivos planeados para cada reunión.

Dentro de la institución existen mecanismos de información que permiten tener un buen contacto directo con todos los miembros de la comunidad educativa, uno de ellos es la oportunidad que tienen los padres de familia y estudiantes para evaluar a los docentes en cada entrega de boletines que realiza la institución, esto se hace a través de un software que permite arrojar en muy poco tiempo los resultados, pero lamentablemente se cuenta con un gran problema, muchos de los padres no la realizan, quizás por desconocimiento o por desmotivación de ellos y es necesario cambiar la actitud de los padres de familia frente a este tipo de actividades que favorecen la educación de sus hijos.

Otros mecanismos existentes son:

- Existe un buzón de sugerencias donde toda la comunidad educativa expone sus quejas, reclamos y felicitaciones. (Se puede hacer vía email).
- Reuniones de padres de familia: se hacen 4 veces al año y de forma personalizada. Los padres de familia están muy pendientes del proceso académico de sus hijos en la entrega de boletines y están comprometidos con la institución en el cumplimiento de los deberes y obligaciones, pero a su vez existe una escasa participación de ellos, en las diferentes actividades internas que ofrece el colegio, ya que la gran dificultad que suelen exponer es el tiempo y los diferentes horarios de trabajo.
- Otros mecanismos como: Circulares, agenda viajera, reuniones, llamadas telefónicas, periódico escolar, página de internet, email; en la implementación de estos mecanismos de comunicación, muchos padres de familia no están pendientes de estos medios y por tal motivo no le dan el uso necesario para estar en contacto con el colegio y al no estar conectado con la institución desconocen varios aspectos relevantes de la educación de los hijos.

El compromiso de la alta dirección es permanente y continuo para desarrollar todos los proyectos planteados y de la mano está la parte pedagógica, que se ha caracterizado por el orden y la presentación de los distintos documentos académicos, los cuales orientan la labor de los docentes en la institución y logra que se dé una educación de calidad.

La comunicación y la solución de los conflictos que suelen presentarse con las diferentes estancias que conforman la comunidad educativa son fundamentales tenerlos en cuenta para un buen funcionamiento de toda la institución y dar cumplimiento al conducto regular existente.

Unas de las grandes fortalezas que tiene el colegio, es que se cuenta con un gran equipo deportivo de estudiantes quienes con sus habilidades han representado al colegio en campeonatos y competencias deportivas con organizaciones gubernamentales y de seguridad, que han dejado en alto el buen nombre de la institución, pero es fundamental establecer mejores vínculos con instituciones cercanas al colegio y de esta forma ampliar más las relaciones interinstitucionales que se puedan establecer, utilizando las oportunidades que tiene a su alrededor como las buenas vías de acceso, la buena comunicación con organismos de seguridad, ya que es una zona de alto riesgo para las personas de la institución.

Frente a esta situación y a otras de tipo pedagógico, se tiene una relación directa con el CADEL, y así mismo se acude a las diferentes autoridades educativas, pero la información emanada y solicitada a cada una de ellas no llega con la prontitud y puntualidad requerida para los diferentes casos.

1.2.2 Gestión de comunidad

Durante toda la trayectoria del colegio, sus directivos y representantes, siempre se han preocupado por mantener el buen nombre de la institución y de todas las personas que la conforman, para esto la alta dirección estimula e incentiva a los maestros, para que desde su práctica pedagógica, no se pierda la identidad institucional y trascienda en los estudiantes y padres de familia. Sin embargo, dentro de la gestión de la comunidad institucional, se ha venido evidenciando un conflicto interno entre el 10 y 20% de la población, que dan señales de insatisfacción con el colegio; dicho personal no se identifica o no se relaciona con la identidad institucional, la falta de sentido de pertenencia ha conllevado a una serie de conflictos internos en la parte directiva, administrativa y docente, a través de anónimos que afectan y malogran la identidad del colegio.

No obstante, en general se evidencia un buen clima organizacional, ya que existen diferentes mecanismos para la solución de conflictos y gracias a ellos se logra un ambiente propicio y equilibrado para todos los miembros de la comunidad educativa y por tal motivo y cuando el servicio lo demande, la institución realiza reuniones donde se dan a conocer a toda la comunidad educativa dichos problemas que surgen y que es necesario darle una solución adecuada.

El colegio de conformidad con la ley, tiene un manual de convivencia para todo el personal que integra la comunidad, el cual es dado a conocer a los padres de familia en la agenda de cada estudiante, se da cumplimiento a dicho manual y en él están estipulado todos los regímenes académicos y de convivencia social.

Teniendo en cuenta lo anterior, todo el personal directivo y docente conoce plenamente el manual, para dar cumplimiento y respuesta a cualquier inquietud frente a las diversas situaciones que se presentan dentro y fuera del aula. Sin embargo, la mayoría de padres de familia y de estudiantes no dan cumplimiento a dicho manual y desconocen muchos aspectos de este, como por ejemplo, el conducto regular que deben seguir para presentar una queja, la presentación que debe tener el estudiante al momento de ingresar a la institución, en fin, un sin número de aspectos que perjudica de una u otra forma el trabajo de la

coordinadora de convivencia, responsable de hacer que los padres y los estudiantes cumplan con lo estipulado.

Por otro lado, la institución se encuentra ubicada en una de las localidades de Bogotá, de más alto riesgo y donde se presenta un alto porcentaje de actos delincuenciales y por ende, el colegio no es ajeno a este mal y se evidencian grupos que atentan contra la integridad de todo el personal que conforma el colegio, por tal motivo se trabaja mancomunadamente con la Policía Nacional y de la Fuerza Aérea para la vigilancia y control de los alrededores del colegio.

El apoyo institucional que se brinda a todo el personal, como por ejemplo: capacitaciones, salidas de bienestar, inducciones, salidas extracurriculares integraciones, entre otras, es organizado y se da cumplimiento de él, aunque en ocasiones algunos factores como el tiempo, el dinero y el lugar a donde se quiere ir, impiden la realización de estas actividades con una mayor frecuencia, pero esto no quiere decir que no se realicen, ya que estas actividades son llevadas a cabo teniendo en cuenta el calendario escolar. Cada una de estas salidas tiene un fin pedagógico, que es favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiantado y así mismo fortalecer las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la institución.

Es necesario dar a conocer los estímulos que se les dan a los estudiantes que ocupan los primeros puestos. En todos los grados que ofrece la institución, se incentiva a los estudiantes otorgándoles becas completas de pensión durante todo el año a los primeros puestos académicos y a los segundos, media beca. Así mismo, la instrucción militar da distintivos a los alumnos de las fases de instrucción militar en las áreas académicas y militares.

Por último, el colegio cuenta con espacios suficientes para el libre desarrollo de los estudiantes, como canchas deportivas, zonas verdes, espacios amplios para la recreación de los estudiantes y no se han desarrollado en su totalidad los proyectos para la construcción de nuevos espacios como el "Polideportivo Multifuncional", con el fin de lograr el bienestar del estudiantado. Por otro lado cuenta con: laboratorios, salas de sistemas, salón de danzas, música, sala de lectura, cafetería, parque para los niños pequeños; son espacios en donde se pueden llevar a cabo las diferentes actividades pedagógicas y de recreación, pero no se dispone del personal suficiente para garantizar la excelencia en el mantenimiento de cada uno de estos espacios.

1.2.3 Gestión académica

La gestión académica es uno de los componentes fundamentales y prioritarios para el colegio, ya que se ofrece un servicio educativo a una determinada comunidad ó sociedad. Para continuar con la organización y con el mejoramiento continuo, se implementó el Sistema de Gestión de Calidad y para ello se tuvo un año de capacitación y trabajo para lograr la certificación. Por tal motivo, es necesario tocar tres aspectos básicos de esta gestión.

1.2.3.1 Diseño pedagógico

En este aspecto, es necesario tener claro de qué forma las familias pueden acceder al servicio educativo que ofrece el Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana. Por tal motivo dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), se unieron admisiones y matrículas e instrucción militar con la parte académica y ahora es llamada GESTIÓN ACADÉMICA GIMFA (GAG), esto con el fin de ofrecer un mejor servicio y saber qué estudiantes estamos educando, con el fin manejar una misma información.

El plan de estudios institucional parte de la concepción de los estándares como los referentes que permiten evaluar los niveles de desarrollo de las competencias que van alcanzando los estudiantes en el transcurrir de su vida escolar, con el fin de permitir un desarrollo integrado y gradual a lo largo de los diversos niveles de la educación. El colegio maneja un énfasis en inglés e informática, pero lamentablemente no se le da la intensidad horaria suficiente para la asignatura de informática e inglés en la sección preescolar. Así mismo, se trabaja la autonomía escolar, dictando otras asignaturas, como lo son: química, física, estadística, y las nuevas asignaturas que por decreto deben estar dentro del plan de estudios que ofrece la institución cívica y urbanidad y orientación.

1.2.3.2 Metodología

El colegio desde el año de 1998 se ha venido manejando una sola jornada escolar, y gracias a esto se dedica más tiempo a las diferentes asignaturas, dándoles la profundidad necesaria para su comprensión total y logrando un mejor rendimiento en los estudiantes. En estos momentos el colegio cuenta con ayudas educativas en software, equipos audiovisuales de acuerdo con las necesidades planteadas por todo el personal que conforma la parte pedagógica, para atender y dar pronta solución a las necesidades tecnológicas de los docentes para desarrollar sus clases. En pocas ocasiones los docentes en sus espacios de

aprendizaje vinculan las TIC dentro de su metodología, por no tener los conocimientos en el manejo de estos equipos o por desconocimiento de la existencia de ellos.

De igual forma, se ofrecen diferentes espacios por parte de algunos docentes a sus estudiantes para que interactúen con el conocimiento y experimenten, propiciando el desarrollo integral de los educandos, de los educadores y de la comunidad, logrando así articular colegio y vida, teoría y práctica, conocimiento y trabajo, pero lamentablemente otros docentes se dedican únicamente a dictar en el aula las clases y no le dan al estudiante la posibilidad de trabajar en otros ambientes, sabiendo aún que se va a producir el mismo conocimiento pero con algo más de ganancia que es su alrededor.

En estos momentos el colegio cuenta con tres salas de sistemas, dos de ellas tienen internet, una está ubicada en el nivel de preescolar, otra para los estudiantes de primaria y otra para bachillerato, por tal motivo, el colegio cuenta con profesionales en ingeniería de sistemas y gracias a ellos se ha podido dar uso a las dos salas de sistemas en las diferentes materias, pero dichas aulas no poseen la cantidad suficiente de equipos para la población estudiantil que se maneja y ningún otro salón de clases cuenta con línea de internet.

Didáctica o métodos de enseñanza

Cada una de las clases, deben estar planeadas, ejecutadas y evaluadas teniendo en cuenta un formato que el proceso de gestión académica del GIMFA ha elaborado para la planeación del trabajo académico, este debe ser realizado por cada profesor especializado en alguna asignatura. El profesor junto con su jefatura de área se encargan de formular los logros e indicadores, plantea las diferentes estrategias de evaluación para todo el año académico, pero siempre teniendo en cuenta las directrices que estipula el colegio y principalmente la coordinación académica.

En cuanto a la forma de evaluar los conocimientos adquiridos en la sección preescolar se califica con letras (E, S, A, I, D), primaria y bachillerato con un rango de 25 puntos por asignatura.

Cada profesor planea sus clases de acuerdo con el tema que va a trabajar, esto le da más autonomía a la hora de poner en práctica sus conocimientos y coordinación académica es quien revisa el plan de trabajo de cada profesor cada quince días y los jefes de área semanalmente, con el fin de dar cumplimiento a lo planeado y mirar la cantidad de trabajos extra clases que se le dejan a los estudiantes para que no exista una saturación en este tipo de actividades.

Con respecto a las tareas escolares, la institución y principalmente los maestros piensan que estas favorecen el proceso educativo del niño, ya que con cada una de ellas, se está reforzando lo visto en clase o durante la semana. Es así que cada maestro deberá dejar estas tareas con poca frecuencia, ya que la mayoría de ellas deben contribuir al desarrollo de la creatividad del estudiante, asignándole diferentes trabajos, como de tipo manual o de construcción.

Sin embargo, existen algunos aspectos que obstaculizan el buen curso del proceso de enseñanza aprendizaje, como por ejemplo, algunos estudiantes viven muy distanciados del colegio y por tal motivo no llegan temprano a la casa y esto ha generado el incumplimiento por parte de ellos con sus obligaciones escolares. En la mayoría de los casos no hay orientación y seguimiento de los padres con los trabajos que se asignan para la casa.

1.2.3.3 Evaluación y seguimiento

Por ser de carácter militar y dirigida específicamente a hijos de civiles y militares de la Fuerza Aérea Colombiana, los padres de los estudiantes están en procesos de traslado y esto genera que algunos de ellos se tengan que ir del colegio, por ello, la misma institución vela por la continuidad de la educación trasladándolo a un colegio de la misma Fuerza Aérea de la ciudad donde van a vivir. Pero lamentablemente una minoría de los padres de familia sacan a sus hijos del colegio al ver que los resultados académicos no son los esperados y no permiten que el colegio entre a apoyarlos en este proceso y a escuchar las alternativas que este ofrece para superar las dificultades académicas.

Por otro lado, el colegio realiza un seguimiento a los estudiantes con dificultades de aprendizajes o inconvenientes académicos, esto se lleva a cabo en la mitad de cada período académico, en él se hace un comunicado a los padres de familia llamado SOS, en donde se le informa el rendimiento académico de su hijo, así mismo se elaboran planes de mejoramiento con los estudiantes que presenten pérdidas de asignaturas en donde son citados los padres y el estudiante para la explicación del trabajo complementario a realizar. En ocasiones esta situación ha conllevado al descuido (poco) a los estudiantes con excelentes calificaciones, ya que no se les estimula y anima para que continúen con su buen rendimiento académico.

Para conocer el estado académico de los estudiantes se llevan a cabo una serie de evaluaciones periódicas que permite saber cómo están y qué se debe hacer para superar dichas dificultades y continuar potencializando las fortalezas, todo esto favorece la retroalimentación del trabajo docente, pero lamentablemente

muchas de estas evaluaciones miden la cantidad de conocimiento que el estudiante posee y no las capacidades y los procesos cognitivos que el estudiante debe saber hacer dentro de un contexto.

Cuando algún estudiante posee dichas dificultades, ellos cuentan con oportunidades de nivelación y de planes de mejoramiento académico, estas son estrategias pedagógicas que le permiten a los estudiantes repasar antes de la presentación de la nivelación, pero lamentablemente los estudiantes y los padres de familia no son conscientes de las múltiples oportunidades que se le dan al momento de recuperar, ya que ellos no le dan el aprovechamiento necesario para la superación de los logros pendientes causando pérdidas de año escolar. Así mismo se cuenta con el apoyo de psicología, psicoorientación, comités y dirección de curso para manejar los casos difíciles que se presenten y dar solución a cada uno de ellos a tiempo.

Cuando se presenta un caso que necesita de más profesionales que intervengan en el proceso, el colegio realiza contactos con instituciones prestadoras de salud, existiendo una continúa comunicación con los diferentes doctores que intervienen en el caso. Algunos padres no son conscientes de las dificultades de aprendizaje de sus hijos y así mismo no reciben el apoyo que la institución les brinda.

1.2.4 Gestión administrativa

La gestión administrativa se caracteriza por ser una gestión enmarcada por la normatividad vigente para instituciones estatales, basándose en la Ley General de Presupuesto y las leyes de contratación estatal como lo son la ley 80/93, la ley 1150/2007 y sus decretos reglamentarios como el 066/08 y el 2474 de 2008. Como proceso administrativo regulado y controlado por las normas presupuestales y de contratación, se hace necesario que la planeación sea la base fundamental de una buena ejecución, cualquier tipo de falta en ese nivel delimita considerablemente la gestión administrativa, toda vez que es el punto de inicio de la cadena presupuestal.

Como política general de este centro educativo se debe dar prioridad a aquellas necesidades que ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos, como lo son la contratación de docentes y aquellos que ayuden a la buena conservación de la calidad educativa, preservación y mantenimiento de las instalaciones.

La recuperación de cartera es un punto importante para la institución permitiendo la sostenibilidad financiera, siendo éste un punto fuerte, debido al correcto control

que se realiza a través de ayudas informáticas, las cuales nos dicen en tiempo real las distintas novedades que se tienen con respecto a la cartera de padres morosos.

Dentro de los riesgos que presenta la parte administrativa está el cambio continuo de la normatividad, la cual aunque más eficiente, siempre tiene un período de transición, en donde se generan problemas de acoplamiento a lo que ya está establecido. Para efectos del control contable tanto de bienes de consumo como devolutivos, el GIMFA a través del Comando de la Fuerza Aérea posee el SAP/R3, el SAP/R3 es una plataforma contable que permite tener en vivo a todos los almacenes de la Institución, permitiendo un control efectivo y eficiente de los bienes que posee el Colegio, toda vez que algunos elementos no son usados correctamente lo que genera que la vida útil de los mismos sea menor a lo estipulado, puesto que no permite tener un alistamiento del 100% en la infraestructura de apoyo académico, ya que la reposición de los mismos es más lenta que la duración de la vida útil del bien.

Debido a la reglamentación estatal el GIMFA no ha podido desarrollar proyectos de inversión a gran escala, esto ha generado un atraso de infraestructura, aún teniendo los recursos para tal fin, lo que es una debilidad. Esta debilidad esta descrita en la imposibilidad de tener autonomía para la construcción de nuevos espacios (polideportivo, salones, etc.) dentro de la institución, dicha imposibilidad ha generado que la única opción para mejorar algunos aspectos de la planta física, es a través del mantenimiento de la infraestructura física actual.

Por otro lado y con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, el GIMFA a través de convenios ha suplido algunas necesidades como los son el servicio de transporte, cafetería, ambulancia y enfermería. Estos convenios no están exentos de problemas, para lo cual el GIMFA ha designado supervisores para los diferentes servicios, ellos son los encargados de recibir las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones a las entidades prestadoras, con el fin que en mancomunada acción con el GIMFA se puedan resolver y garantizar efectivamente la prestación de este servicio.

El servicio de Certificados Educativos y de Certificados de Cartera está bien estructurado gracias a la utilización del SIGECE, el SIGECE es un software de notas y de cartera pero debido a la multiplicidad de funciones del personal de estas áreas y a la misma normatividad contable en algunas ocasiones se han presentado quejas en cuanto a la agilidad de este proceso.

Finalmente y como punto crítico está la contratación del personal de docentes, quienes tienen un contrato de trabajo diferente al personal de nómina de la

Fuerza Aérea Colombiana, puesto que trabajan en convenio y su contrato laboral es de tipo definido a diez (10) meses y quince días (15), este tipo de contratación es debido a la imposibilidad que tiene la Fuerza Aérea Colombiana en hacer contrataciones directas. Esta situación, ha conllevado a que anualmente se esté cambiando la planta docente e incorporando nuevo personal a quien deben capacitar y esto hace que la continuidad en los procesos se pierda y se queden estancados por un tiempo. Debido a esto se está diseñando un plan de acción a largo plazo que permita subsanar esta debilidad, plan que estará desarrollando a través de los departamentos de planeación y financieros del Comando de la Fuerza Aérea en coordinación con la Dirección de este Centro Educativo.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se cuenta con una sección financiera encargada del manejo del presupuesto, la proyección de ingresos, las distribuciones de pago y de la cartera; una sección contractual con la cual se desarrolla todo el proceso pre-contractual, contractual y pos-contractual. Estas dos trabajan mancomunadamente con el fin de atender las distintas necesidades, pero por la naturaleza institucional están cumpliendo múltiples funciones, las cuales no son propiamente de su competencia, como es la planeación de necesidades sin responder propiamente al desarrollo de los objetivos institucionales, sino que desde el punto de estas secciones se desarrollan los planes ó proyectos que desde sus conocimientos apuntan a satisfacer las necesidades académica-administrativas de la institución, llegando incluso en algunas ocasiones a la adquisición de elementos de características onerosas dejando de un lado elementos de mayor relevancia para el cumplimiento de la misión.

Con lo anterior, hacemos una contextualización de la realidad que se vive en la institución, la falta de una persona profesional en planeación dentro de la institución ha conllevado a muchos inconvenientes para el desarrollo de proyectos durante el año y el atraso de compras, que requiere la institución y de otros aspectos que le atañen a esta sección, ya que estas funciones son realizadas por personas ajenas a este cargo que tienen las capacidades para dirigir este trabajo, pero no tienen los conocimientos propios del área, es por esto que dicho personal, se ven obligado a buscar orientaciones y asesorías profesionales externas, que permitan culminar en buen término y en buenas condiciones todas las actividades que la sección de planeación debería realizar, siempre y cuando existiera en la institución.

Por esta razón y junto con la alta dirección de la institución se tomo la decisión de requerir un sección de planeación que tenga un manejo exclusivo de la planeación, que no sólo defina las necesidades de acuerdo con los planes

estratégicos institucionales, sino que también en coordinación con las secciones presupuestales y contractuales definan los rubros presupuestales del plan de compras y así mismo oriente todo el direccionamiento estratégico de la institución y el manejo de los recursos humanos y financieros.

La sección de planeación al igual que sus homologas en el Comando de la Fuerza área sería la encargada de manejar dos aspectos:

GESTIÓN DE RECURSOS (HUMANOS Y FINANCIEROS)

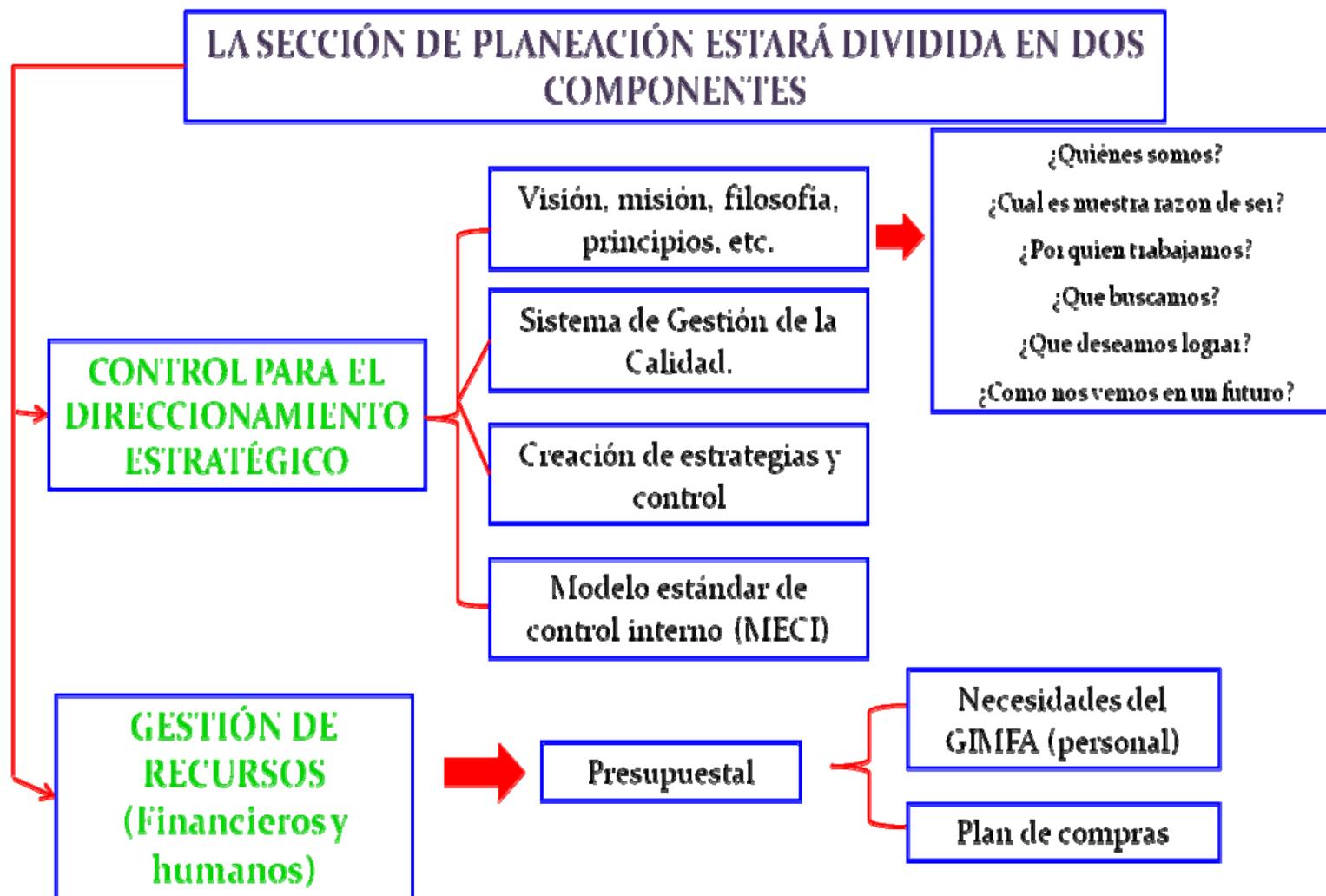
- Gestionar la asignación de los recursos presupuestales necesarios para suplir las necesidades de funcionamiento del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana y controlar que la asignación de los mismos sean ejecutados con transparencia, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Suplir las necesidades del GIMFA, en cuanto al personal que se necesita, es decir en la contratación y vinculación.

CONTROL PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Coordinar la elaboración del Plan Estratégico GIMFA de acuerdo a las directrices del Director, los sistemas de seguimiento y control (sistema de gestión de la calidad y modelo estándar de Control Interno).

En términos generales, esta sección estaría encargada de dos partes fundamentales que orientarían todo el trabajo institucional: en primer lugar manejaría todo lo de planeación estratégica, es decir, orientaría al colegio en términos de para dónde va y a dónde se desea llegar, misión, visión, etc., trabajaría básicamente todo lo que tiene que ver con el marco de referencia institucional. Por otro lado, esta sección tendría bajo su cargo la gestión de los recursos económicos y de personal, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados por el colegio.

Gráfica 2. ESTRUCTURA DE LA SECCIÓN DE PLANEACIÓN EN EL GIMNASIO MILITAR FAC



1.4 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, se define la pregunta principal, que orienta el proyecto de grado:

¿La mejora de la estructura administrativa del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana a través de la creación de una sección de planeación, permitirá una gestión más eficiente y por ende un mejor servicio educativo?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana (GIMFA), nació en el año de 1965 ofreciendo el servicio educativo a la sociedad y a la patria, como dice su lema, desde entonces la institución ha estado en un proceso de transformación progresivo, con el fin de ofrecer un mejor servicio a las familias de la Fuerza Aérea Colombiana. Este cambio se ha podido evidenciar en los aspectos administrativos y académicos, a través de la reestructuración y modernización del GIMFA, gracias a esto se ha alcanzado un alto nivel de desarrollo a través de sus 44 años de un trabajo arduo y continuo, a cargo de diferentes personas que con su idoneidad y compromiso con la institución han logrado posicionar al GIMFA en el nivel superior en el ICFES.

La Fuerza Aérea Colombiana (FAC) una vez consolidada su plataforma estratégica, aplica sus mayores esfuerzos para la puesta en acción de sus estrategias, de manera que pueda alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Mediante el Departamento de Planeación Estratégica de la FAC, se destinan los recursos humanos, financieros y los físicos, necesarios para alcanzar y desarrollar todos los objetivos. Es así que sus organismos homólogos en las diferentes unidades son los encargados de continuar a su nivel con el desarrollo de cada una de las estrategias planteadas.

En estos momentos la Fuerza Aérea Colombiana está llevando a cabo un proceso de transformación, la cual va desde el período 2006 hasta el 2019, estos cambios estructurales son el resultado de un análisis permanente del direccionamiento estratégico ejecutado por sus directivos y de la revisión de sus procesos internos, con el fin de involucrar nuevas herramientas para el despliegue de sus procesos de planeamiento hasta el nivel operativo en los comandos, grupos aéreos, escuelas e institutos de formación, capacitación y entidades de apoyo.

El proceso de planeación estratégica de la FAC, parte de la revisión permanente de las políticas y guías de planeamiento del Gobierno Nacional, el Ministerio de Defensa Nacional y el Comando General de las Fuerzas Militares. A partir de este análisis realizado, se tienen en cuenta los principios y valores institucionales, se reestructuran tanto la misión como la visión de la Fuerza Aérea, con base en una revisión de sus capacidades distintivas y su oferta de valor. Con base en la plataforma estratégica la FAC, han definido los siguientes objetivos:

- ✓ Fortalecer la capacidad operacional, para ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo, disuadir la amenaza y derrotar al enemigo.
- ✓ Mejorar el clima organizacional, a través del impulso al desarrollo humano, científico, tecnológico y cultural, para ser líder en el ámbito aeroespacial nacional.
- ✓ Afianzar la responsabilidad social y legal de la Fuerza, para garantizar la legitimidad institucional.
- ✓ Afianzar la responsabilidad administrativa de la Fuerza, para ser una organización administrada con excelencia.

El Gimnasio Militar FAC se encuentra ubicado en el segundo objetivo, permitiendo al personal de la institución garantizar la estabilidad educativa de sus hijos, optimizando una educación de calidad, basado y regido por los principios y valores institucionales. Por lo anterior y para dar cumplimiento a este objetivo, el Comando de la FAC, a través de la Jefatura de Desarrollo Humano ha creado la Dirección de los Centros Educativos de la Fuerza Aérea (DICEF), encargada de generar las directrices a los colegios de la FAC, con el fin de que los hijos del personal reciben una educación con los altos estándares de calidad.

El GIMFA como institución educativa y centro motor de estos direccionamientos, hace parte de las líneas de acción del Comando de la Fuerza Aérea Colombiana (COFAC) en su mapa de procesos y por ende sus líneas de acción estratégica a nivel de bienestar, están alineadas y direccionadas gracias al Sistema de Gestión de Calidad (SGS), por medio del mapa de procesos, en la cual se evidencia la interacción de los procesos de: dirección, misionales y de apoyo con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente (VER ANEXO N° 1 y 2)

Como parte integral de la Fuerza Aérea, el GIMFA debe dar el cumplimiento de las líneas de acción estratégicas, para esto el colegio orienta la misión, visión, principios y valores institucionales teniendo en cuenta los lineamientos del Comando de la Fuerza Aérea. El Gimnasio Militar FAC, ha realizado un esfuerzo arduo y continuo para lograr la certificación de calidad, en estos momentos se

encuentra certificado con el ISO 9001, por esta razón la institución ha creado su propio mapa de procesos (VER ANEXO N° 3), con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos misionales, que están alineados con el mapa de procesos de COFAC y son alimentados con los grandes objetivos institucionales.

Con todo lo anterior, se evidencia una clara y puntual planeación en cada una de las acciones que realiza la Fuerza Aérea Colombiana, por esta razón la planeación es la herramienta fundamental mediante la cual las entidades desarrollan sus estrategias para el cumplimiento de los objetivos, así como la FAC, a través de su departamento de planeación estratégica desarrolla esta función, el GIMFA deberá entrar a evaluar la creación de un departamento de planeación que permita:

- Verificar el cumplimiento de las estrategias actuales para el desarrollo de los objetivos y de la plataforma estratégica.
- Ser el centro de recepción de las distintas necesidades institucionales.
- Realizar la distribución de recursos humanos, físicos y económicos.
- Realizar la programación presupuestal, dicha función es de vital importancia, con el fin de garantizar una adecuada distribución de los recursos económicos, (complementar el proceso de programación presupuestal).

En la actualidad la función de planeación está distribuida en diferentes funcionarios, quienes a su nivel y a su área de gestión, desarrollan las tareas de acuerdo con unos criterios muy particulares, pero es necesario aclarar que dentro de la institución existe un direccionamiento estratégico que es liderado por la dirección, cuya función es crear y definir las pautas, las políticas, la visión y la misión institucional. Así mismo, define los objetivos generales y específicos, que permitirán alcanzar la gran meta del colegio “formar ciudadanos con los mejores principios, valores, actitudes y conocimientos, aplicables para la vida en sociedad”. También le corresponde definir las líneas de acción para el desarrollo de los objetivos, los indicadores y de esta forma medir la eficacia de las estrategias que se tienen planteadas para un óptimo desarrollo.

De esta forma, es como se llega en concordancia con la dirección del colegio que para continuar con el buen funcionamiento de los servicios que ofrece el colegio se requiere crear una sección de planeación dentro de la institución, es así y por recomendaciones del ICONTEC, es necesario alinearnos con el Comando General de la Fuerza Aérea, para trabajar mancomunadamente, y lograr que el Comando de la Fuerza Aérea y el Gimnasio Militar FAC, den cumplimiento a los objetivos institucionales (VER ANEXO N° 4). Para que dicho alineamiento favorezca a las dos partes, se hace necesario la creación de una sección de planeación que continuamente dirija, planee y verifique el cumplimiento de las diferentes estrategias, objetivos e indicadores emanadas por el Comando y

por el mismo Gimnasio; así mismo se convertirá en el ente receptor de las necesidades administrativas y académicas, consolidará y realizará el plan anual de compras de todas las acciones estratégicas que permitan un desarrollo continuo y favorable en el proceso de planeación de la institución y de esta forma logrará cerrar un ciclo que permita una fluidez entre los procesos y un trabajo coherente, siguiendo siempre las directrices y parámetros del Comando General y así contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que imparte el Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Básicamente el origen real del problema está ubicado en el área de apoyo en la gestión administrativa, ya que en esta área los puntos claves que se tuvieron en cuenta en esta investigación fueron:

Planeación estratégica.

Administración financiera y de personal

- ✓ Presupuesto
- ✓ Tesorería
- ✓ Contabilidad
- ✓ Control fiscal

Todos estos aspectos fueron necesarios tenerlos en cuenta, ya que son fundamentales para dar solución al problema.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo general

Proponer la creación de una sección de planeación, por medio de un análisis institucional, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos estipulados en el Gimnasio Militar FAC.

1.7.2 Objetivos específicos

- Identificar las diferentes funciones que manejará la sección de planeación, con el fin de darle una funcionalidad acorde a las necesidades que nacen de la institución.
- Establecer la carga de trabajo, el perfil y las competencias del personal que conformaran la sección para ejercer el cargo.
- Definir los procesos del área creada dentro de la institución y su ubicación dentro del organigrama.

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1. MARCO TEÓRICO

En este marco conceptual se trabajarán los siguientes temas:

- ✓ La planeación
 - Origen de la planeación y ¿qué es planeación?
 - La importancia de la planeación.
 - La función que cumple a nivel general y en las instituciones.
- ✓ La planeación como departamento.
 - ¿Qué hace?
 - ¿Qué función cumple?
 - ¿Cuál es su objetivo?
 - ¿Quién debe estar a cargo de ella?
- ✓ Herramientas de información general financiera
 - ¿Cómo se elabora un presupuesto?
- ✓ ¿Qué es un Manual de Funciones?
- ✓ Los soportes legales que cobijan a la planeación

Cuando se habla de planeación, se refiere a actividades de definir el futuro de la organización educativa y seleccionar las estrategias más adecuadas para lograrla. Así mismo,¹“El planeamiento estratégico es una forma distinta de planificar el curso y las actividades de una organización, para construir una organización inteligente, que aprende y mejora sistemáticamente su entorno” para esto, es necesario retomar cuáles fueron sus orígenes y lograr de esta forma una comprensión sobre este tema.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema". El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. Se consideran cuatro puntos de vista para conceptualizar qué es la planeación estratégica:

- ✓ **“EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.** La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y

¹ AMPUERO LUIS, Con los pies en la tierra y la mirada en las estrellas, IICA, Cochabamba, Bolivia.386 pp. 2003.

al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

✓ **PROCESO.** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estratégicas y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las mismas y así obtener los fines buscados.

✓ **FILOSOFÍA.** Es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

✓ **ESTRUCTURADA.** Es el esfuerzo sistémico de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlas en práctica y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”²

Con todo lo anterior, la planeación cumple un papel fundamental en cualquier tipo de empresa, lo importante es saberla realizar para obtener buenos resultados a mediano y a largo plazo. La planeación es importante dentro de cualquier contexto, ya que la planeación busca establecer, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

La planeación se convierte en una actividad cotidiana, que da respuesta a los interrogantes anteriores y la institución puede descubrir las oportunidades y las amenazas presentes o futuras y de esta forma elaborar planes de mejoramiento que permitan atacarlas aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.

Para la mayoría de los autores, la planeación es una función importante porque si se ejecuta correctamente, es la que direcciona o asegura la materialización de un proceso exitoso de dirección. La planeación es, por tanto, el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos.

Por lo anterior, un proceso de planeación debe permitir:

- Saber hacia dónde se dirige la organización, definir y controlar el rumbo.
- Conocer qué se necesita organizar, la utilización de los recursos.

²STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Compañía Editorial Continental, México. 2006

- Tener confianza en lo que se hace, conocer en qué tiempo.
- Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando.
- Cumplir objetivos y metas, ganar en responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar el trabajo grupal y, en resumen, ganar seguidores.
- Reducir la incertidumbre, ver el futuro, anticiparse al cambio y considerar su impacto.

Es así que nace la necesidad de crear dentro de las instituciones una planeación estratégica, entendiendo por esta “el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos directivos de la institución”. Es decir, que para materializar la ejecución de un plan estratégico dentro de la institución, toda la comunidad educativa (directivos, docentes, padres de familia y estudiantes) deben vincularse a ella de una forma activa y participativa, a través de la cual se elaborara una matriz DOFA en donde se detectaran las debilidades y las fortalezas, las oportunidades y amenazas, con el fin de generar mecanismos y estrategias que permitan dar solución a los problemas detectados, esto se da por medio de la creación de estrategias encaminadas a favorecer y fortalecer el futuro de la institución.

La planeación estratégica en la institución es parte del proceso de dirección, que permite:

- Fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros.
- La participación activa de la comunidad educativa, en particular del claustro de la escuela.
- El análisis de la situación actual y futura, decidir su direccionamiento.
- La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos.

- Un sistema para el control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados”.³

En las instituciones educativas no es suficiente con ser eficientes en el servicio educativo y ofrecer “una educación de calidad” también se necesita ser eficaz en sus procesos internos. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a toda la comunidad educativa. Para que todo esto se haga realidad y se pueda lograr, se deben transformar los estilos y las formas de dirección dentro de la institución, dándoles una nueva orientación a la forma táctica y operativa para alcanzar los objetivos a largo y mediano plazo.

Para que todo esto se materialice, es necesario crear una estrategia que permita formalizar todo lo deseado y lo pensado, para esto la “Estrategia Escolar”, es una herramienta primordial en el trabajo de planeación, se entiende por Estrategia Escolar “el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, que tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, y asegura la integración de los esfuerzos de esa comunidad para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela”.⁴

Con lo anterior, el estudiante y los docentes se favorecerán porque van a ver mejores adquisiciones, de acuerdo a las necesidades de la población estudiantil, y por el otro los docentes al tener una aprobación de las capacitaciones, ellos tendrán la oportunidad de mejorar sus competencias y por ende la de los alumnos a quienes instruyen. Por ejemplo, un objetivo es desarrollar jóvenes integrales, si se realiza un seguimiento y se verifica el cumplimiento y se ponen los recursos adecuados se cumplirá el objetivo y se cumplirán las expectativas de nuestros clientes (alumnos-padres de familia)

2.1.1. La planeación estratégica

La planeación estratégica “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la

³ ORTIZ, Luis Alexander. Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? Centro de estudios pedagógicos y didácticos CEPEDID BARRANQUILLA. Documento en Word. 11 pp. 2005.

⁴ ORTIZ, Luis Alexander. Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? Centro de estudios pedagógicos y didácticos CEPEDID BARRANQUILLA. Documento en Word. 11 pp. 2005.

empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.⁵

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿A dónde queremos ir?
- b) ¿Dónde estamos hoy?
- c) ¿A dónde debemos ir?
- d) ¿A dónde podemos ir?
- e) ¿A dónde iremos?
- f) ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Al tener definido las respuestas a las preguntas anteriores, las instituciones están en la capacidad de rediseñar estrategias que permitan continuar con el buen manejo y control sobre ella, así mismo pueden anticipar y decidir sobre el mismo direccionamiento de la institución, teniendo como base un análisis previo del contexto tanto interno y como externo, con el fin de continuar con el buen funcionamiento de la institución.

Es importante resaltar que los conceptos que se trata a continuación, son fundamentales en todo el proceso de la planeación estratégica, ya que cada uno de ellos permitirá tener una mejor organización y un control sobre los diferentes aspectos que se trabajarán en la institución, aprovechando las fortalezas internas y las oportunidades externas que se tienen. Por esta razón, la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas.
- El direccionamiento.
- El diagnóstico.
- Las opciones.
- La formulación estratégica.
- La auditoría estratégica”.⁶

Los estrategas

Se entiende por estrategas aquellas personas o funcionarios de una organización que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño

⁵ SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología-incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994

⁶ SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología-incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994

presente o futuro de la organización, en pocas palabras, definen los objetivos y políticas de la organización.

Este componente, permitirá a la institución establecer un grupo de personas que tengan el perfil de estrategias dentro de la comunidad educativa, con el fin de definir correcta y acertadamente los objetivos y las políticas que van a direccionar la institución; en pocas palabras, este grupo se encargara de proyectar a toda una comunidad en el ámbito social. Esto se aplica en las instituciones educativas cuando se definen las personas que lideraran el colegio, estas personas por lo general, son los que conforman la parte directiva, ellos son los encargados de direccionar y tomar las decisiones pertinentes para un bien de toda la comunidad educativa.

El direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Este direccionamiento es fundamental en todos los centros educativos. En el caso del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea, es fundamental tener claro y actualizado la visión, la misión y los principios corporativos, ya que esto son la razón de ser de la institución y lo que quieren logran en un determinado tiempo. Al tener claro este marco de referencia estratégico en toda una comunidad, se busca alcanzar un posicionamiento en la mente de los actores claves que están en el entorno. A continuación se nombraran y se darán sus conceptos.

Principios corporativos

Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen los aspectos que son importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Estos principios son el soporte de la visión y la misión, por esta razón son el marco de referencia que define el direccionamiento estratégico de la organización.

Visión

La visión corporativa, es el conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere

ser en el futuro. Esta la define la dirección de la organización, debe ser amplia e inspirada, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Esta visión debe reflejarse en la misión, en los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyecto y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles.

Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En el siguiente cuadro, se encuentran nueve preguntas claves para elaborar la misión institucional, estas ayudaran a definir claramente lo que somos y para que existimos.

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

Cuadro 1. Misión⁷



⁷ SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología-incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994

El diagnóstico estratégico

Este direccionamiento servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la institución tanto internamente como frente a su entorno.

Para dicho análisis es indispensable procesar información sobre el entorno externo e interno. El análisis de oportunidades y amenazas y de las condiciones, fortalezas y debilidades, han de conducir al análisis del DOFA, el cual le permitirá a la organización de definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

- Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.
- Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- Amenaza. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Cuadro 2. Diagnóstico estratégico



Opciones estratégicas

Estas opciones estratégicas le dará la oportunidad a la nueva sección de planeación en la institución crear planes de acción o de mejora en forma inmediata para atacar las amenazas o aprovechar las oportunidades externas, delegando responsables en la ejecución del plan de acción.

Teniendo definido el diagnóstico estratégico (DOFA), se deberá explorar las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

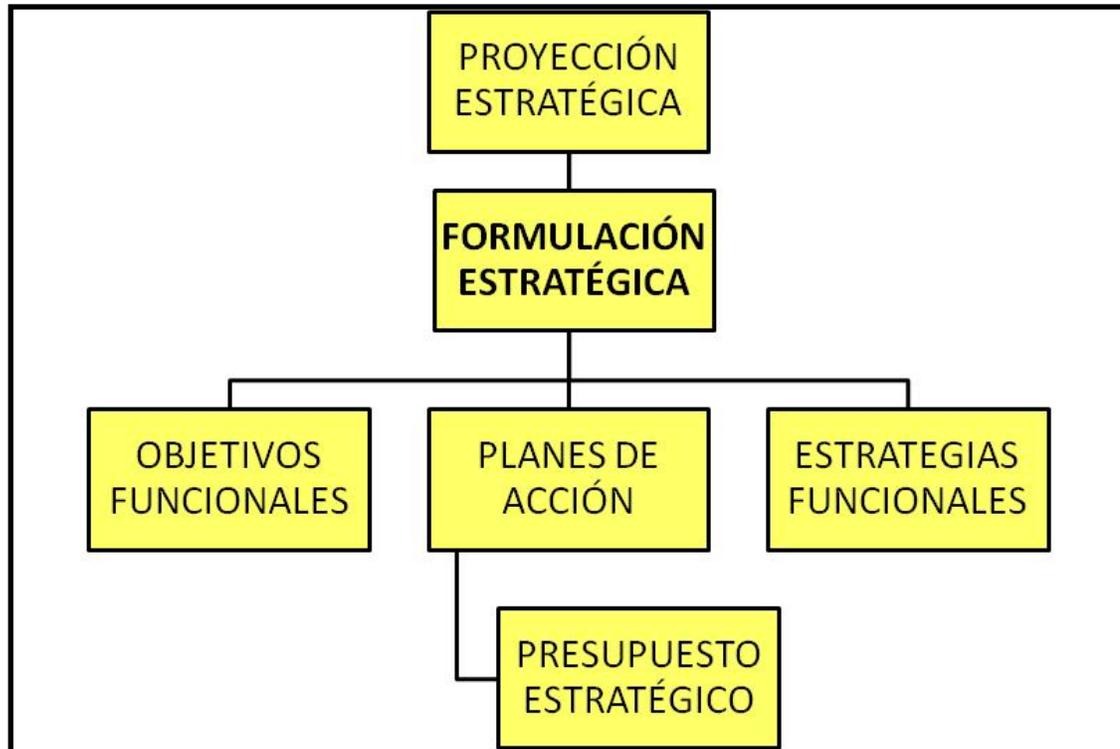
Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables.

Formulación estratégica

En esta etapa es necesario crear proyectos estratégicos, planes de acción y deberán ser reflejados en el presupuesto estratégico el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico. Dicho presupuesto debe ejecutarse dentro de las normas de la organización.

En el siguiente cuadro se exponen las partes de un proyecto estratégico, los cuales consta de una formulación estratégica, de unos objetivos, planes de acción y estrategias funcionales, dentro del plan de acción se encuentra el presupuesto estratégico, que está encaminado a materializar dicho proyecto.

Cuadro 3. Formulación estratégica⁸



Auditoria estratégica

En la actualidad, se está llevando a cabo auditorías internas, que son auditadas por los líderes de los procesos en el Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C) en la institución, estas tienen como objetivo revisar la conformidad del S.G.C del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea e identificar oportunidades de mejora de los procesos.

La auditoria estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación sea sólo una moda, que dura poco. La formulación de estos procesos de evaluación y medición periódicas, institucionalizan la auditoria estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura organizacional. Con todo lo anterior se evidencia que la planeación estratégica es una herramienta y estrategia que le permite a las

⁸ SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología-incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994

organizaciones trabajar con coherencia y organización. Para que todo esto lleve a un buen término es necesario cumplir con las siguientes etapas para una buena planeación estratégica:

Cuadro 4. Etapas de la planeación estratégica⁹

0. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> •Proyectar un tiempo aproximado.
1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> •Es la que define lo que es importante para una organización. •Es el soporte de la cultura organizacional. •Es la definición de la filosofía empresarial.
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DOFA	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización. •Las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> •Misión, estándares, visión, objetivos, estrategias. •Dónde queremos llegar.
4. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> •Áreas estratégicas, proyectos estratégicos. •Cómo lo vamos a lograr.
5. PLAN OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias y planes de acción. •Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.
6. MONITORIA ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> •Índices de gestión. •Cuál es el nivel de desempeño organizacional. •Cuáles son los logros del proceso.

⁹ SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología-incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994

Dentro del marco teórico es necesario e importante tocar el tema de las herramientas financieras, ya que esta sección no solo se encargara de todo lo referente a la planeación estratégica, sino que también maneja todo lo que tenga que ver con el presupuesto financiero y demás temas pertinentes a este.

2.1.2. El presupuesto como herramienta de planificación

La planificación es una de las funciones más fundamentales e importantes de todas las que se desarrollan al interior de una empresa, puesto que implica el diseño de un estado futuro deseado y las maneras eficientes de lograrlo. En este sentido, los presupuestos representan una de las herramientas más utilizadas en planificación administrativa, permitiendo sofisticar y facilitar el proceso administrativo.

El tomar la decisión de implantar un sistema de presupuestos, emana del hecho de querer dotar a la empresa de una herramienta tal, que permita darle una mejor gestión a la misma, es decir, una mayor facilidad para alcanzar los objetivos y metas a través de una planificación, un control y una coordinación de todas las actividades que se llevarán a cabo durante el período específico. Así, se obtienen algunos beneficios, en favor de la empresa y de los individuos, que en ella laboran, tales como:

- a) Cada vez que se presupuesta, se debe analizar cuantitativamente la información del medio, con respecto a las condiciones del mercado, la competencia, etc., a fin de contar con un marco real dentro del cual se pueda definir objetivos y metas posibles de ser concretadas por cada uno de los miembros de la empresa.
- b) Al presupuestar se establecen estándares razonablemente calculados de cantidades, tiempo y costos.
- c) La Presupuestación obliga a la administración a planificar el uso más económico posible de los recursos, estimulándose un mejor aprovechamiento de éstos en toda la estructura de la organización, ya que se fomenta el apego a los cálculos presupuestarios que son realizados en forma conservadora.

d) Los presupuestos constituyen una herramienta que torna más científico el proceso de planificación, puesto que se hace uso de técnicas estadísticas, contables, financieras, etc., que lo mejoran.

En síntesis, se puede apreciar, que la presupuestación es una herramienta técnica que brinda un apoyo a la planificación, puesto que la agiliza y formaliza de tal forma que se pueden visualizar resultados futuros esperados, producto de las acciones que se emprenderán en el período planificado.

2.1.2.1. El presupuesto como mecanismo de control

Gran parte del control administrativo está construido alrededor de una estructura financiera, pues las finanzas son el lenguaje común a todas las actividades de la empresa. Prácticamente todas las acciones y operaciones que se emprenden pueden ser expresadas en términos monetarios, es decir, en términos más medibles y por lo tanto con mayores posibilidades de ser controlados adecuadamente.

El presupuesto es la herramienta adecuada que permite llevar a cabo parte del control administrativo, pues otorga a la administración un elemento (parámetro) de juicio de las actividades que se desarrollan durante el período planificado, posibilitándose medidas correctivas cuando ellas no contribuyan a optimizar el rendimiento de la empresa.

El presupuesto se enmarca en el siguiente proceso:

- 1.- Programación: en esta etapa se toman decisiones importantes que se adoptan en el contexto de los objetivos y estrategias delineadas previamente, es decir, se determina un programa a implementar.
- 2.- Presupuesto: corresponde a la expresión financiera del programa ya preparado y convenido para un período de tiempo.
- 3.- Contabilidad: durante el período de operaciones reales de llevan registros de los recursos consumidos y de los productos elaborados realmente, es decir, se recolecta y acumula la información de lo que ocurrió realmente durante el período planeado.

4.- Informes y análisis: en esta etapa se realiza una comparación de los productos e insumos reales con los productos e insumos planeados, determinándose un análisis del desempeño.

Una clasificación tentativa de los presupuestos nos da una pauta general de como éstos desempeñan la función de control, a continuación se describirán los tipos de presupuestos que existen y al finalizar se explicitará cuál de estos maneja el Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana:

1.- Presupuesto de Operación

Planifican las actividades operacionales de la empresa en términos de costos y de ingreso por un período de tiempo. Este sería el caso del estado de resultados. Este presupuesto consta de dos partes, una destinada a describir los ingresos y costos presupuestarios (programas) y otra destinada a determinar las personas responsables de llevar a cabo los programas. Esta dualidad permite controlar directamente, al asignar a una persona determinada la responsabilidad del programa y permite informar, al establecer programas básicos de ingresos y costos.

El presupuesto de programas describe las operaciones que la empresa desea realizar y los resultados esperados en un período futuro para cada línea de producción y los costos presupuestados para cada producto, permitiendo examinar la relación y coordinación entre diferentes programas.

El presupuesto de responsabilidad, asigna a personas determinadas el manejo del programa, transformándose en una herramienta de control, entre las actividades esperadas y la actuación real con que será comparada después.

2.- Presupuesto Financiero

Planifica el origen y la aplicación de los fondos que usará la empresa para el desarrollo de sus actividades en un período futuro. Este presupuesto cumple una importante función de control ya que calcula la estimación de las entradas de efectivo y de los pagos o desembolsos que deberán realizarse en un tiempo futuro.

De este modo, pueden determinarse en forma anticipada los saldos disponibles al final de un período y si es necesario o no financiamiento externo. Sin embargo, no basta con elaborar un presupuesto sino que además éste debe confrontarse con los resultados reales. Esta operación de valoración y control de lo presupuestado se conoce como control presupuestario.

De acuerdo a lo anterior, el Gimnasio Militar define su presupuesto de tipo financiero, este es manejado de la siguiente manera: a las diferentes dependencias durante el segundo semestre del año en curso se les entrega un formato el cual deben diligenciar las diferentes necesidades y acompañarlo con sus respectivas cotizaciones. Esto se hace con el fin de establecer o estimar la cuantía que se requiere para cubrir todos los pagos en efectivo futuros que se van a realizar. Al tener esto ya definido la parte directiva se reúne, con el fin de establecer y aprobar los diferentes requerimientos por parte del personal, por último se elabora un presupuesto estimado que será efectuado para el año siguiente, con el fin de buscar aprobación por parte del Comando de la fuerza Aérea Colombiana.

Se considera indispensable abarcar en el marco conceptual el tema del presupuesto, ya que la nueva sección de planeación en la institución se encargará de dos aspectos, el primero es sobre el direccionamiento estratégico y el segundo es el manejo de los recursos humanos y financieros, en este último se tiene en cuenta este tema, ya que es indispensable tener claro este concepto, porque la institución en la parte financiera maneja esta herramienta para poder obtener el dinero suficiente de acuerdo a una justificación, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

2.1.2.2. Periodo cubierto por el presupuesto

La presupuestación, es una herramienta de planificación que alcanza una mayor eficiencia en la medida en que ésta cubre horizontes de tiempo reducidos. Esto se justifica, puesto que un período breve hace más fácil la determinación de un pronóstico, en el sentido de que pueden participar menores influencias deformadoras en la planificación. A medida que aumenta el período presupuestario, aumenta también la incertidumbre que conlleva este pronóstico, puesto que hay mayores probabilidades de que variaciones estacionales, variaciones políticas, variaciones internacionales, etc. afecten lo presupuestado. Por esta razón, el presupuesto sólo podrá cubrir períodos cortos de tiempo (generalmente 1 año) a fin de ser más eficiente. Sin embargo, la mayoría de las empresas trazan un plan presupuestario a largo plazo (generalmente 5 años), más general, pero que les brinda una idea aproximada del comportamiento de la entidad a futuro.

2.1.2.3. Periodo presupuestario

El periodo presupuestario es un factor importante en el desarrollo de un plan completo de presupuestación. Para su más efectivo control y desarrollo, algunas empresas emplean tres tipos de planes de tiempo:

1. Un periodo de planificación a largo plazo que cubre varios años. Este programa afectaría la política de expansión de la Empresa acerca de los nuevos productos y también el problema de la inversión en fábrica y equipos nuevos, solamente las empresas mejor organizadas son capaces de usar esta fase de la presupuestación.

2. Una planificación global para todo el periodo fiscal de contabilidad, este cubre un periodo de un año y se refiere al presupuesto maestro ya que presenta los planes operativos y el objetivo de las utilidades para el próximo ejercicio económico.

3. Un presupuesto a base de meses, debido a la brevedad del periodo este presupuesto será el más efectivo para controlar los costos, las ventas y los gastos.

Con respecto a lo anterior, estos conceptos corroboran el trabajo que hace la alta dirección con la parte presupuestal de la institución, ya que el presupuesto que se establece cubre a futuro las necesidades que se tengan para el año siguiente y durante este mismo año es ejecutado, controlando así los ingresos y los egresos que realiza la institución. En este caso el Gimnasio Militar, esta utilizando la planificación global, que hace referencia a un periodo de un año.

2.1.3 Manual de Funciones

Con todo lo anterior, se dio a conocer la importancia de la planificación estratégica dentro de una empresa e institución, y cómo ella permite a cada una de las instituciones tener un mejor control y manejo de los servicios que ofrece, a través de su propio conocimiento y sin perder la identidad que la caracteriza. Es así que una vez estructurado un departamento de planeación, es necesario contar con el talento humano necesario para que este departamento funcione adecuadamente, por eso se pensará en las personas y en los perfiles que la integrarán y por ello se establecerán las funciones, los perfiles y las responsabilidades que tendrán que asumir las personas que estarán a cargo de esta sección.

2.1.3.1 Definición del manual funciones

El manual de funciones dentro del proyecto, es una actividad indispensable, ya que al crear una sección y unos cargos nuevos, es necesario e indispensable crear manuales de funciones que permitan darle sentido y fuerza a dicha sección.

Por esta razón, es necesario conceptualizar un poco acerca de los manuales de funciones, cómo estos se elaboran y que función cumple dentro de una organización.

Se entiende por manual de funciones como “un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas”¹⁰. De acuerdo a esto, se establecerán cargos, procedimiento, tareas, perfiles y funciones, es decir estarán consignadas todas las labores que deberá realizar y cumplir la persona que asuma el cargo en la Sección de Planeación en la institución.

Por esta razón se crearan tres manuales, uno de procedimientos de la sección y los otros dos serán de funciones de los cargos que existirán en la sección, el de direccionamiento estratégico y de gestión de recursos (humanos y financieros). Al tenerlos ya creados y aprobados, estos manuales deberán ser revisados y evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Es necesario recalcar, que los manuales de funciones son una herramienta, que en primera lugar, es de uso obligatorio en cualquier tipo de trabajo y por otro lado ayuda al empleador a identificar el perfil de la persona que necesita para desempeñar el cargo, así mismo establece las funciones y finalmente da a conocer el resultado que se quiere tener con el funcionario durante su desempeño laboral.

2.1.3.2 Utilidad del manual de funciones¹¹

Con lo anterior se dio a conocer la importancia del manual de funciones y así mismo la obligatoriedad que tienen las instituciones de crearlos y darle cumplimiento por parte de cada uno de los funcionarios de los colegios, por eso es indispensable recalcar los aspectos favorables al implementar estos manuales y hacerlos reales, estos aspectos son:

¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Control interno y control de gestión. {5 de octubre del 2009} Disponible en: (www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm)

¹¹ PALMA, José. Manual de procedimientos. {7 de octubre de 2009} disponible en. <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Sirven para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✓ Establece un sistema de información o bien modifica el ya existente.
- ✓ Uniformar y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.1.4 MARCO LEGAL O NORMATIVO

En la actualidad el colegio es una dependencia de la Fuerza Aérea Colombiana y por esta razón debe ceñirse a las normas del presupuesto público, por lo anterior los soportes legales que sustentaran la sección de planeación en el Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana son los siguientes:

- Constitución Política. Art. 151. (a través del Artículo 151 se le da al Congreso Nacional la facultad de expedir leyes, entre las cuales se encuentra la ley orgánica de presupuesto, además de la preparación, aprobación y ejecución del presupuesto de rentas).
- Ley 152 de 1994. Plan Nacional de Desarrollo. Esta ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342 de la Constitución Política (fundamentación para la elaboración, aprobación y ejecución para los planes de desarrollo), y en

general por el artículo 2 del Título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

- La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden. Decreto 111 de 1996. Estatuto orgánico del presupuesto. Esta Ley Orgánica del Presupuesto, su reglamento, las disposiciones legales que ésta expresamente autorice, además de lo señalado en la Constitución, serán las únicas que podrán regular la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, así como la capacidad de contratación y la definición del gasto público social.
- Los Decretos Reglamentarios 4730 de 2005, por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto y el 1957 de 2007, por el cual se reglamentan las normas orgánicas del presupuesto y se dictan otras disposiciones en la materia. Esto así, confunde más que aportar al proceso.

Las anterior normatividad, hace parte de los requisitos legales en los cuales está enmarcada la planeación de cualquier entidad pública o sus dependencias.

CAPITULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para dar solución al problema, se ha aplicado el tipo de investigación cualitativa y dentro de ésta se desprenden el enfoque de investigación acción participativa e investigación etnográfica. Estas características se encuentran inmersas dentro de la investigación cualitativa, ya que estas técnicas han permitido buscar y aplicar estrategias que contribuyen a la solución de dicho problema, el cual plantea la falta de un sección y de un personal idóneo en la sección de planeación en la parte administrativa, con el fin de dar mayor precisión y cumplimiento a las necesidades de toda la comunidad educativa.

Para el desarrollo del proyecto se implementó la investigación cualitativa que es también “llamada *naturalista*, según Andrés L se le dice así, porque no involucra manipulación de variables, ni tratamiento experimental (es el estudio del fenómeno en su acontecer natural); *fenomenológica* porque enfatiza los aspectos subjetivos del comportamiento humano, el mundo del sujeto, sus experiencias cotidianas, sus interacciones sociales y los significados que da a esas experiencias e interacciones; *interaccionista simbólica* porque toma como presupuesto que la experiencia humana es mediada por la interpretación, la cual no se da de forma autónoma sino que en la medida que el individuo interactúa con otro, es por medio de interacciones sociales es como van siendo construidas las *interpretaciones*, los significados, la visión de realidad del sujeto”¹²

Según Kemmis y McTaggart , la investigación-acción es definida como una forma de investigación *colectiva* auto-reflexiva emprendida por participantes de situaciones sociales para mejorar la productividad, racionalidad y justicia de sus propias prácticas sociales o educativas, así como su comprensión respecto a dichas prácticas y respecto a las situaciones en que ocurren. Los participantes pueden ser profesores, alumnos, directores, padres y otros miembros de la comunidad, es decir, cualquier grupo que comparta una preocupación, un objetivo. Es por esto, que se inicia la investigación, con una sola persona (investigadora), la cual determina el objeto de investigación y así conforma un grupo de trabajo, por eso se dice que la investigación-acción se convierte de tipo participativo porque “el investigador y el grupo de trabajo se implica en la investigación desde el principio hasta el final”¹³.

¹² MOREIRA, Marco Antonio. Investigación en educación en ciencias: Métodos Cualitativos. {14 de junio de 2009} disponible en: <http://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>

¹³ BLANDEZ, Ángel Julia. La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación. Inde Publicaciones. 2ª Edición. España. 2000.

Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario intervenir en el Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana, para poder conformar el grupo de trabajo y así mismo iniciar el desarrollo de la investigación, una de las principales características que se destacan en este grupo, es el espíritu emprendedor, su actitud abierta al cambio y la capacidad crítico-reflexiva de cada uno de ellos.

“El proceso de investigación-acción según Kemmis y McTaggart y Elliot se caracteriza por una espiral de ciclos de reconocimiento (descubrimiento de hechos): reconocimiento de una situación que se quiere cambiar; planificación general de la acción objetivando el cambio; *desarrollo, implementación y evaluación* de esa acción; reflexión a la luz de la evidencia recogida en la implementación; revisión del plan general; planificación de nueva acción; implementación, evaluación, reflexión, revisión del plan; planificación e implementación de una tercera acción...”¹⁴

De una manera general, se puede decir que la investigación-acción siempre implica un plan de acción basado en objetivos de cambio (mejora), la implementación y control de ese plan a través de fases de acción, así como la descripción concomitante del proceso cíclico resultante. Sin embargo, Kemmis y McTaggart identifican varias características básicas de la investigación-acción que ayudan a distinguirla de otros tipos de investigación cualitativa. Según ellos, la investigación-acción:

- ✓ Es un enfoque para mejorar la educación a través de cambios y para aprender desde las consecuencias de los cambios.
- ✓ Se desarrolla a través de una espiral auto-reflexiva de ciclos de planificación, acción, observación sistemática, reflexión, re planificación, nueva acción, observación y reflexión.
- ✓ Es participatoria, las personas trabajan para mejorar sus propias prácticas.
- ✓ Es colaborativa, crea grupos auto-críticos que participan y colaboran en todas las fases del proceso investigativo.
- ✓ Involucra los participantes en un proceso de teorización sobre sus prácticas. cuestionando circunstancias, acciones y consecuencias de esas prácticas.
- ✓ Requiere que las personas expongan en sus ideas y suposiciones respecto a instituciones.
- ✓ Es abierta respecto a lo que cuenta como evidencia, o datos, pero siempre implica mantener y analizar registros de las consecuencias de las acciones implementadas.

¹⁴ MOREIRA, Marco Antonio. INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN EN CIENCIAS: MÉTODOS CUALITATIVOS Marco. Texto de Apoyo n° 14. Universidad Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Física. Porto Alegre, Brasil. 2002.

- ✓ Permite que los participantes al mismo tiempo mantengan registros de sus propios cambios personales y analicen críticamente las consecuencias de esos cambios.
- ✓ Requiere que los participantes analicen críticamente las situaciones (aulas, escuelas, sistemas educativos) en los cuales trabajan.
- ✓ Es un proceso político porque involucra cambios en las acciones e interacciones que constituyen y estructuran prácticas sociales; dichos cambios típicamente afectan las expectativas e intereses de otros más allá de los participantes inmediatos en esas acciones e interacciones.¹⁵

Como se dijo anteriormente, la investigación cualitativa, se encuentra dentro de ella la investigación acción, este tipo de investigación no es sólo investigación, ni sólo acción, implica la presencia real, concreta e interrelacionados dentro de ella. La acción es entendida no sólo como el simple actuar, sino como una acción que permite llegar a una reflexión e investigación continua, sobre la realidad no solo para conocerla, sino para transformarla. También es participación, porque abarca un proceso de comunicación y retroalimentación permanente entre los sujetos de la investigación, donde la planificación, la toma de decisiones y la ejecución, forman parte de un compromiso colectivo o de grupo.

Al tener claro y definido que la investigación acción, está inmersa en la investigación cualitativa, y se tiene definido el objeto de estudio o el problema, se eligen las técnicas que se implementarán para la recolección de datos, a través de estas herramientas se reúne toda la información posible para el desarrollo de la investigación. Las técnicas utilizadas para la realización de este proyecto son¹⁶:

a) La observación participante

Esta observación, permite al investigador introducirse en los escenarios naturales de la acción y captar lo que realmente ocurre. Como señala Walker “aunque se le considere como método, parece más apropiado definirla como un rol”. Uno de los inconvenientes de esta técnica es la objetividad de los datos, ya que cada persona realiza su propia interpretación de lo que está ocurriendo.

¹⁵ MOREIRA, Marco Antonio. INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN EN CIENCIAS: MÉTODOS CUALITATIVOS Marco. Texto de Apoyo n° 14. Universidad Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Física. Porto Alegre, Brasil. 2002.

¹⁶ BLANDEZ, Angel Julia. La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación. Inde Publicaciones. 2ª Edición. España. 2000.

b) Los cuestionarios

Son una serie de preguntas escritas que intentan obtener información sobre lo que opinan las personas acerca de un tema. Las preguntas pueden ser, cerradas, en las que se ofrecen varias opciones o abiertas, en las que las respuestas ha de elaborarla libremente la persona contesta.

c) La encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Por todo lo anterior y a manera de conclusión con respecto al tipo de investigación que se implementó se resumirá muy brevemente sobre los pasos que se tuvieron en cuenta para desarrollo de la investigación:

Cuadro 5. Pasos para hacer una investigación



Pasos

1. Problematización: Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones en donde se presentan problemas prácticos, en este punto se trata de encontrar incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y lo que en la realidad ocurre.

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar por qué es un problema, sus características, cómo se describe el contexto en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación, así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grandes posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora.

2. Diagnóstico: una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos (componentes educativos: gestión directiva, gestión académica, gestión de comunidad y gestión administrativa). En esta recopilación de información se evalúan dos aspectos fundamentales que son: las aéreas de mejora (debilidades) y las fortalezas que tiene la institución. Finalmente, se elabora un documento en donde se analiza y nos permite llegar a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

3. Diseño de una propuesta de cambio: después de haber realizado el análisis e interpretación de toda la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de concebir el sentido de los mejoramientos que se desean.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva (Gaston Berger, uno de los fundadores de la prospectiva la definía como *la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él*), es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, establecida como la mejor opción para dar solución al problema de investigación. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma, esta evaluación consiste en

anticipar las metas y los indicadores que darán cuenta del alcance de la propuesta.

4. Aplicación de la Propuesta: una vez diseñada la propuesta de acción, ésta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

5. Evaluación: todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación–acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Es posible incluso encontrarse ante cambios que impliquen una redefinición del problema, ya sea porque éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus consecuencias, es en qué medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.¹⁷

¹⁷ ORTIZ, Eladio Zacarías. Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación. Clásicos Roxsil. Ciudad. Editorial. 2000.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Grupo de trabajo

Para el desarrollo del proyecto se contó con el apoyo de recursos humanos y técnicos del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana que están interesados en el tema y que se han buscado como aliados. El proceso estuvo liderado por Angela Cistina Cantor Trujillo, estudiante de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana. Contó con la participación de la directora del colegio TC (Teniente Coronel) Sandra Pinto Osorio, el subdirector administrativo T (Teniente) Gustavo Adolfo Salamanca, y la gente que conforma el personal administrativo (contratos, presupuesto, tesorería) y el T (Teniente) Freddy Pedraza, encargado del Departamento de Planeación del Comando de la Fuerza Aérea Colombiana.

3.2.2 Exploración y preparación del campo de acción

Para llevar a cabo este punto, fue necesario socializar con la dirección del Gimnasio Militar de la FAC, la intención de vincular a la institución al proceso de investigación acción de la Universidad de La Sabana en el Posgrado de Gerencia Educativa que estoy realizando, con el fin de apoyarla con alguna necesidad planteada por la institución o por la detección a través de un diagnóstico.

Al tener claro el tema a trabajar, se socializó en el sentido de que existen aspectos para abordar y que durante su desarrollo se dieron a conocer. El cuerpo administrativo del Gimnasio Militar FAC, ha planteado la gran preocupación por la falta de un departamento de planeación, que planee, controle, verifique y evalúe todos los recursos financieros, físicos y humanos, con el fin de ofrecer y optimizar el servicio educativo que se ofrece. Frente a esto la alta dirección dio un apoyo contundente al ofrecer al personal de la institución para llevar a cabo las diferentes actividades a trabajar, y de esta forma lograr el objetivo planteado.

3.2.3 Selección y muestra.

En el siguiente cuadro se describe el personal administrativo con el cual se trabajó en el proceso de mejoramiento educativo.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cuadro 6. Personal Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana

SECCIÓN	OFICIALES	SUBOFICIALES	CIVILES
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	01	0	09
DIRECCIÓN-RECTORÍA	01	0	01
TOTAL	01	01	10
GRAN TOTAL	13 PERSONAS EN ESTA SECCIÓN		

3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para poder recoger toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación fue necesario realizar diversas actividades. Primero hubo diálogos y conversaciones con la parte directiva del colegio, ya que en ese lugar se implementaría la investigación. Con base en estas conversaciones, se obtuvo la aprobación por parte del colegio del tema a trabajar en la investigación.

Después de tener definida la situación problema se vio conveniente realizar una encuesta, cuyo objetivo principal era identificar la viabilidad e importancia de la creación de una sección de planeación en el GIMNASIO MILITAR FAC.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a personas profesionales en el tema, las cuales permitieron orientar mejor el marco teórico del proyecto y dar una mejor fundamentación en la necesidad de proponer una sección de planeación dentro de la institución. Se ha mantenido un contacto directo con el subdirector administrativo del colegio, quien desde su conocimiento y experiencia ha orientado el proyecto para la realización de este trabajo.

Por último y con el fin de dar un mejor soporte y justificación a la viabilidad de esta propuesta, se realizó una investigación a través de lecturas de libros, textos, visitas a páginas de internet, etc., para poder argumentar lo planteado.

CAPITULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1.1 Presentación inicial a los directivos del Gimnasio Militar FAC

Para la elaboración del proyecto fue necesario realizar una reunión con la dirección del colegio, quién coincidió en determinar que efectivamente la necesidad actual que existe en la institución y que es necesario suplir, es la falencia en la función planeadora del colegio y se planteó la urgencia de dar solución a dicha problemática. En esta reunión se tomó la decisión de crear formalmente la Sección de Planeación en el Gimnasio Militar de la FAC.

La participación del Subdirector Administrativo del Gimnasio, fue muy importante, ya que él es el encargado y el responsable de manejar todas las obligaciones que atañen a la Sección de Planeación en este momento. Actualmente, la responsabilidad de la función de planeación en el colegio recae sobre varias personas, que no se encuentran capacitadas profesionalmente. Además, las funciones que cumple este personal para el desarrollo de las diferentes actividades no están estipuladas dentro del manual de funciones.

Con base en las decisiones tomadas por la dirección del colegio se planeó realizar una encuesta para los días 11 y 12 de marzo del 2009, éstas fueron llevadas a cabo en el Gimnasio Militar de la FAC y aplicadas al personal directivo, administrativo y asesores (pedagógico y legal), con el fin de establecer la viabilidad de la propuesta de crear una Sección de Planeación en el colegio.

Fue un poco difícil reunir a todo el personal en un mismo momento para realizar las encuestas, ya que son muy diversos los horarios que manejan los distintos cargos. Por tal motivo, se decidió realizarla de forma personalizada, es decir, a cada uno de ellos se les entregó una encuesta en sus respectivos lugares de trabajo, para que fueran resueltas en el tiempo asignado (2 horas).

Lamentablemente no se dio cumplimiento a dicho tiempo, puesto que algunos funcionarios del colegio por sus ocupaciones no se encontraban disponibles para dar respuesta de forma inmediata, por esta razón y para obtener la información fue necesario esperar dos días.

4.1.2 Análisis de encuestas realizadas

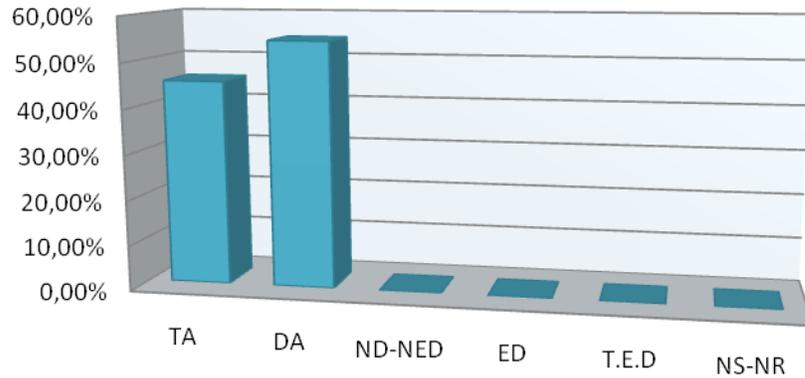
A continuación se dará a conocer el resultado de las encuestas realizadas al personal directivo, administrativo y asesores de la institución. Para el análisis, se tomaron cada una de las respuestas de las preguntas dadas al personal encuestado:

Cuadro 7. Criterios de valoración y/o evaluación

SIGLA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN NUMÉRICA
TA	Totalmente de acuerdo	5
DA	De acuerdo	4
ND-NED	Ni de acuerdo- Ni en desacuerdo	3
ED	En desacuerdo	2
T.E.D	Totalmente en desacuerdo	1
NS/NR	No sabe. No responde	0

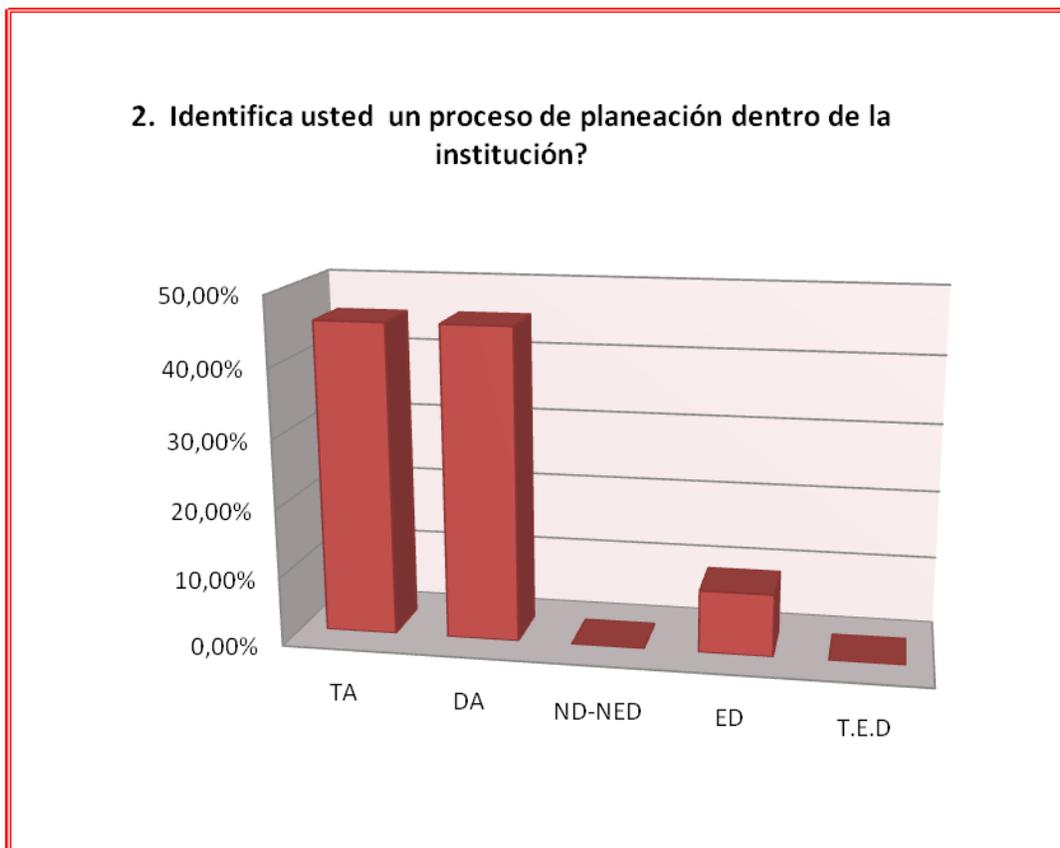
GRAFICA 3 Concepto de planeación

1. De acuerdo a la siguiente definición: " el proceso de planeación publica establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación



A la pregunta sobre si se está desarrollando la planeación a nivel institucional y teniendo en cuenta la definición dada, podemos observar que el 45,45% de los encuestados está **totalmente de acuerdo** y que un 54,55% está **de acuerdo**, lo que significa que la percepción a nivel directivo, administrativo y asesores se evidencia que se está llevando a cabo el desarrollo de las diferentes actividades planeadas y establecidas previamente.

GRÁFICA 4 Proceso de planeación



El 91% de los encuestados identificó que en la institución se trabaja un proceso de planeación, pero así mismo llama la atención que un 9% de los encuestados no la identifican a nivel institucional, lo que indica que la percepción es bastante buena entre los encuestados.

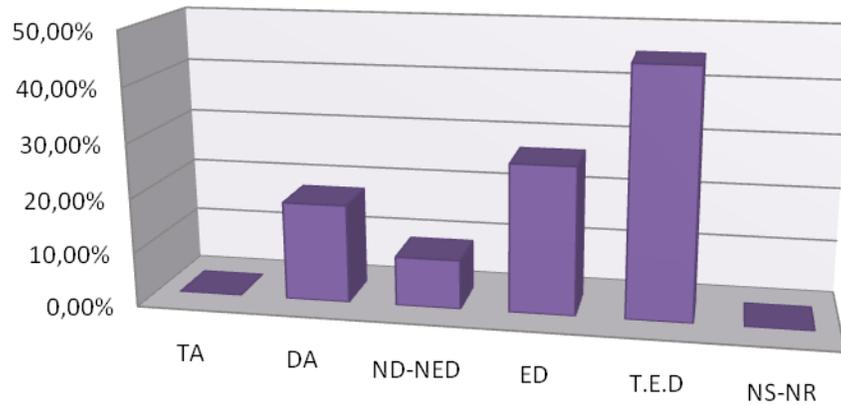
GRAFICA 5 Plan estratégico



Más del 80% de los encuestados admiten conocer acerca de la elaboración y ejecución del plan estratégico que dirige la alta dirección debido a una promulgación asertiva de lo proyectado a todo el personal de la institución y de esta forma se logra cumplir los objetivos establecidos durante el año lectivo.

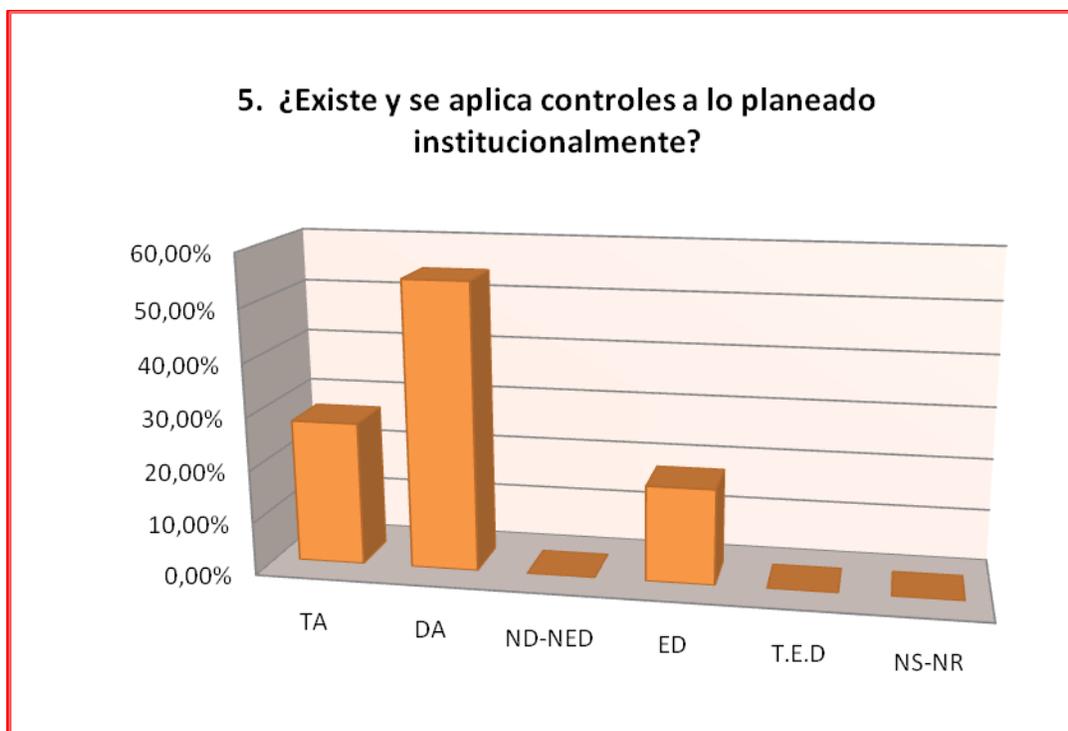
GRAFICA 6
Identificación Sección Planeación en la estructura organizacional

4. ¿identifica usted dentro de la estructura organizacional (organigrama) el área encargada de la planeación?



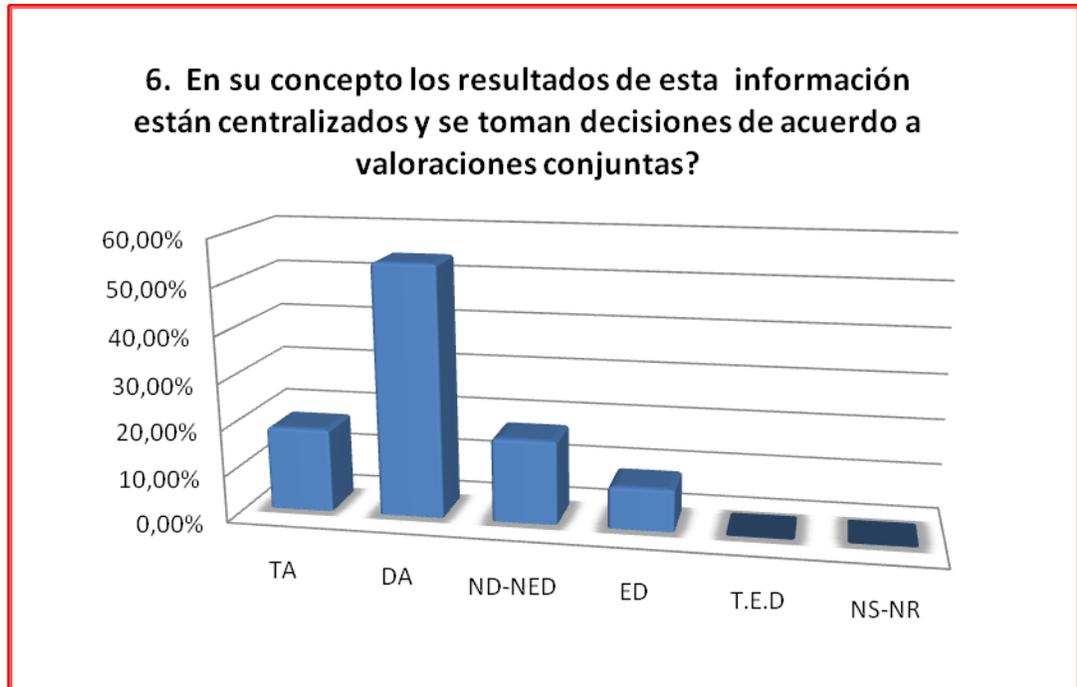
Se puede observar que 72.73% de los encuestados no identifican dentro del organigrama institucional una dependencia o sección que se encargue como tal de la planeación institucional, esto quiere decir que posiblemente dicha planeación se encuentra distribuida en diferentes instancias lo que puede con llevar a una desagregación de funciones en los procesos de planeación que maneja la institución.

GRAFICA 7 Controles de planeación



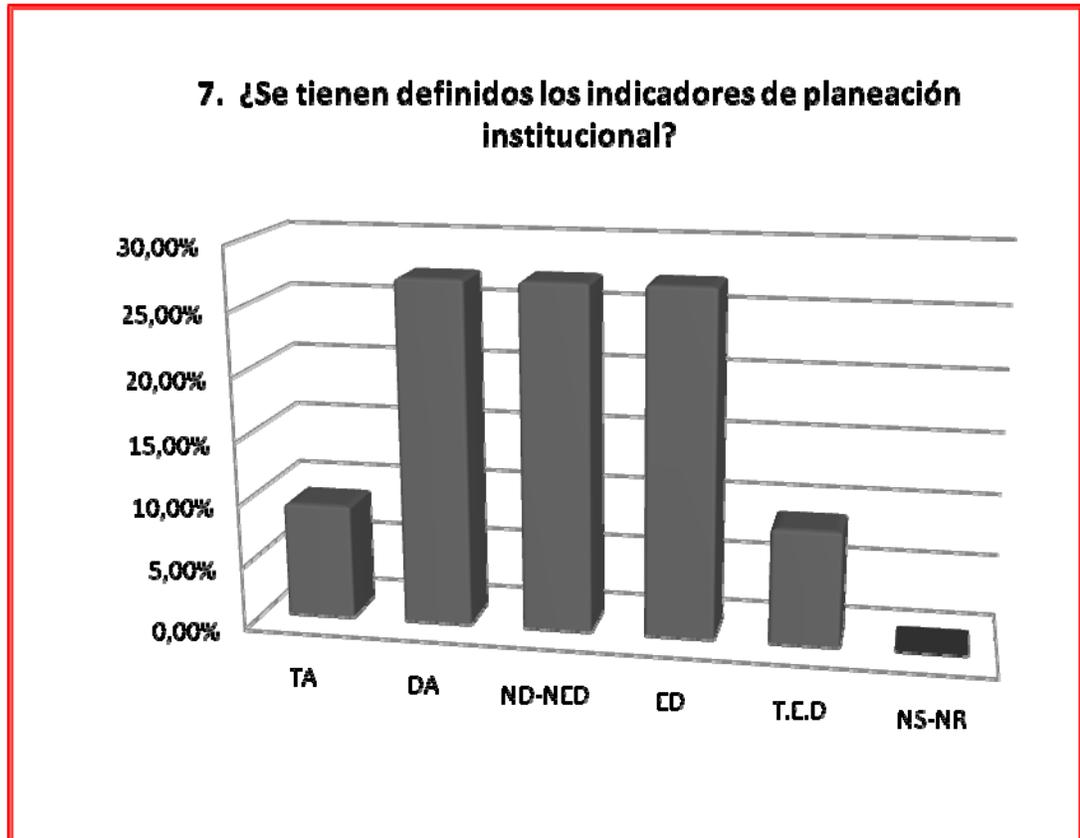
En la pregunta número 5, se puede afirmar que la gran mayoría de los encuestados, es decir el 81,82% (sumatoria de Totalmente de Acuerdo TA y De Acuerdo, DA), conocen de la existencia de los diferentes medios de control que implementa la institución para evaluar eficazmente lo planeado, pero así mismo un 18,18% de ellos manifiesta que posiblemente no existen o no se están realizando los debidos procesos para controlar y evaluar las diferentes actividades programadas.

GRAFICA 8
Decisiones basadas en la información



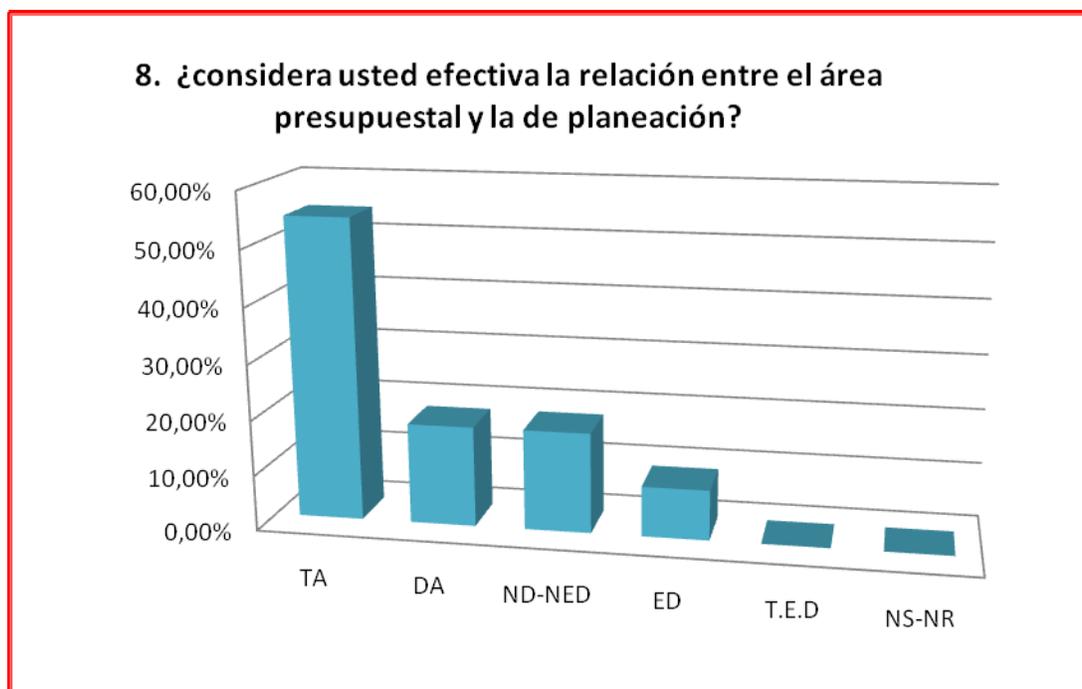
Un 72.73% (sumatoria de Totalmente de Acuerdo TA y De Acuerdo, DA) de los encuestados manifiestan que la información recibida se centraliza y se valoran conjuntamente con el fin de tomar buenas decisiones. Mientras tanto que un 27,27% afirma que esto no se está llevando completamente, posiblemente debido a que cada uno de ellos no informa o no comunica acertadamente cualquier tipo de información que manejan y esto imposibilita a las personas encargadas de tenerlas en cuenta al momento de tomar las decisiones.

GRAFICA 9
Indicadores de planeación



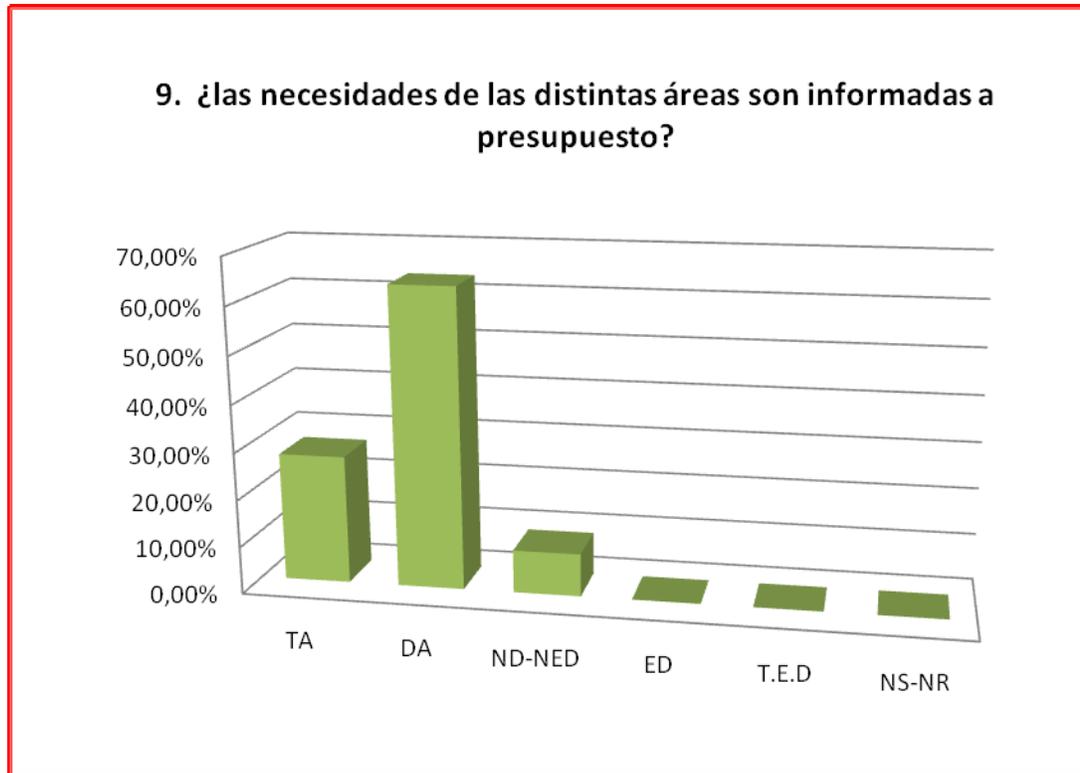
En la gráfica, se puede observar, el equilibrio entre las tres opciones de respuestas dadas (DA: De Acuerdo, **ND-NED (3)**: Ni De acuerdo - Ni en Desacuerdo, **ED (2)**: En Desacuerdo), ya que el porcentaje en las calificaciones dadas para esta pregunta, refleja que para la mayoría de los encuestados tienen dudas acerca de la existencia, definición o posiblemente desconocen sobre los indicadores que manejan y miden la planeación institucional, lo cual puede conllevar a que los resultados obtenidos no se les puedan plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece en la institución.

GRAFICA 10
Relación presupuesto y planeación



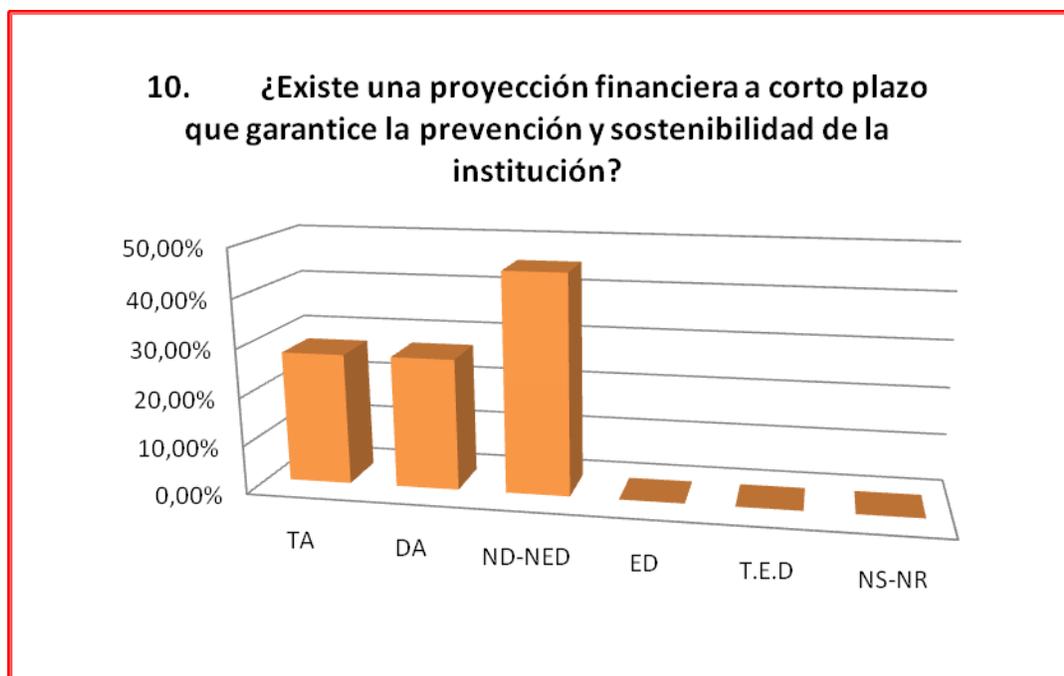
Un 72,72% (sumatoria de Totalmente de Acuerdo TA y De Acuerdo, DA) de los encuestados afirma que existe una relación efectiva entre estas dos áreas, posiblemente debido al buen producto que se evidencia en el desarrollo del plan de compras y en los procesos contractuales que maneja la institución, es decir que el presupuesto que se realiza va encaminado a cumplir todo lo estipulado en la planeación anual o semestral.

GRAFICA 11
Proyección de necesidades



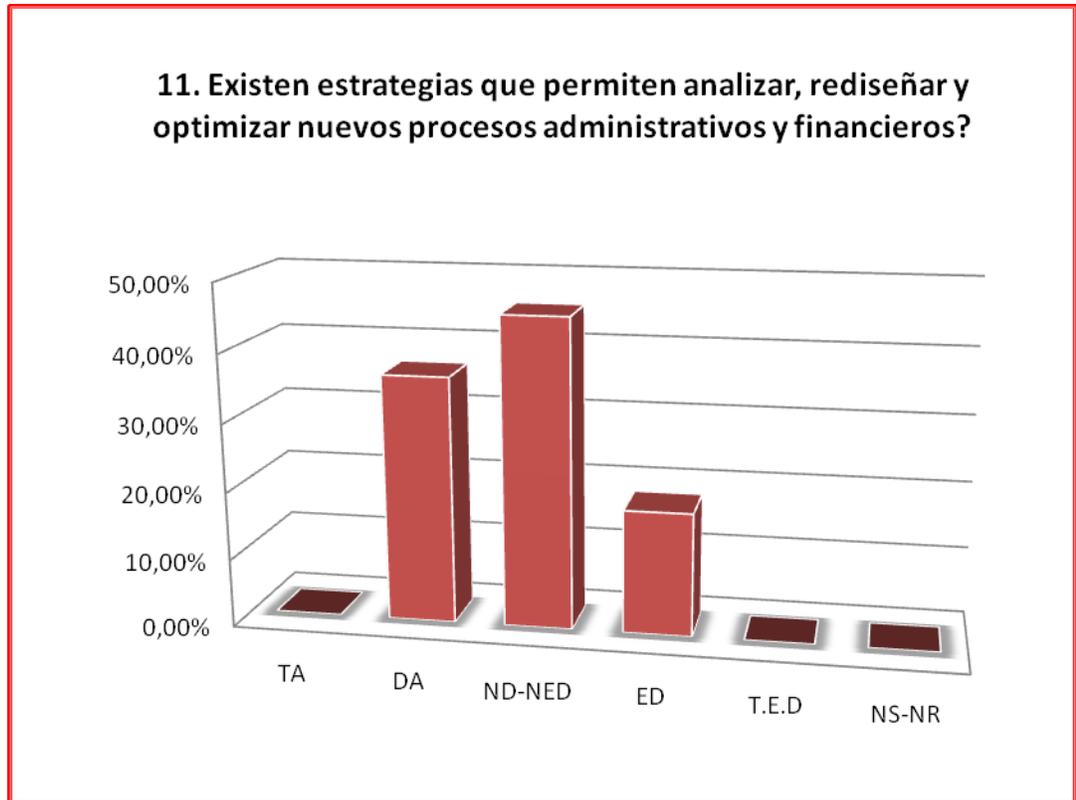
El 90,91% (sumatoria de Totalmente de Acuerdo TA y De Acuerdo, DA) de los encuestados, afirma que existe un adecuado medio de comunicación para que las necesidades de las distintas áreas sean escuchadas y atendidas por la sección de presupuesto con el fin de atender efectivamente los requerimientos de cada uno de ellos.

GRAFICA 12 Proyección financiera



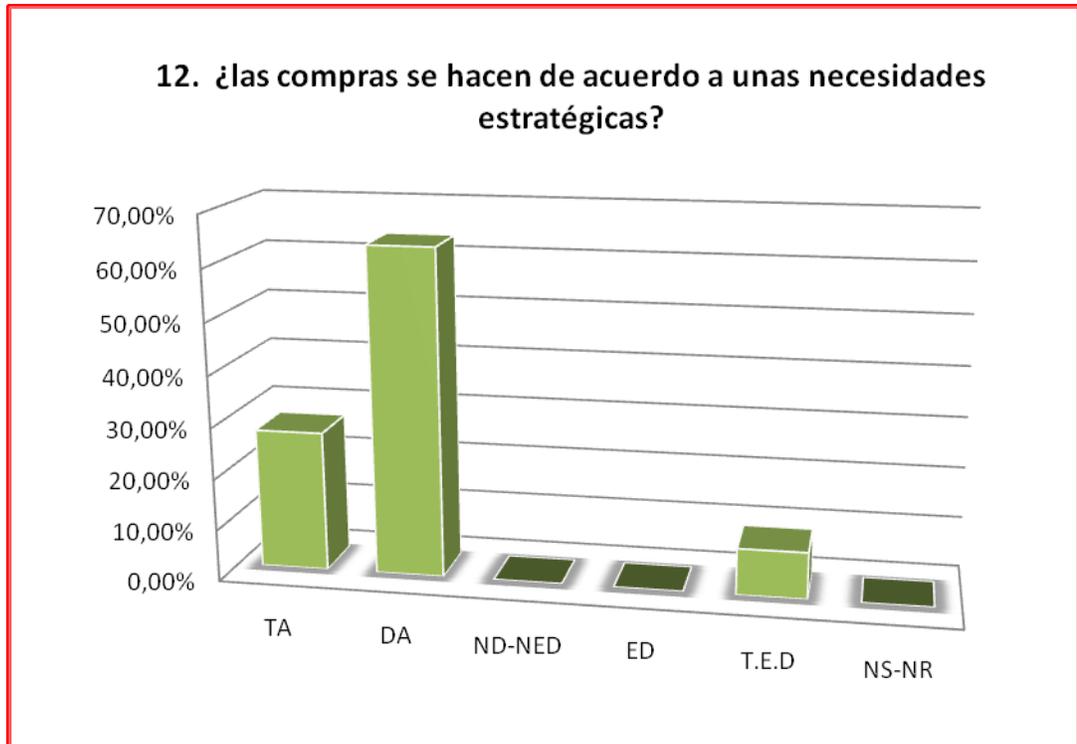
El 45.45% manifiestan no saber o desconocen sobre la existencia de un proyecto financiero que a corto plazo garantice la sostenibilidad en la institución, ya sea de tipo académico, financiero o de infraestructura, lo cual puede ser perjudicial para la institución, ya que posiblemente no cuentan con una reserva económica que permita atender acertadamente cualquier tipo de necesidad que se presente en cualquier momento.

GRAFICA 13
Estrategias en los procesos administrativos y financieros



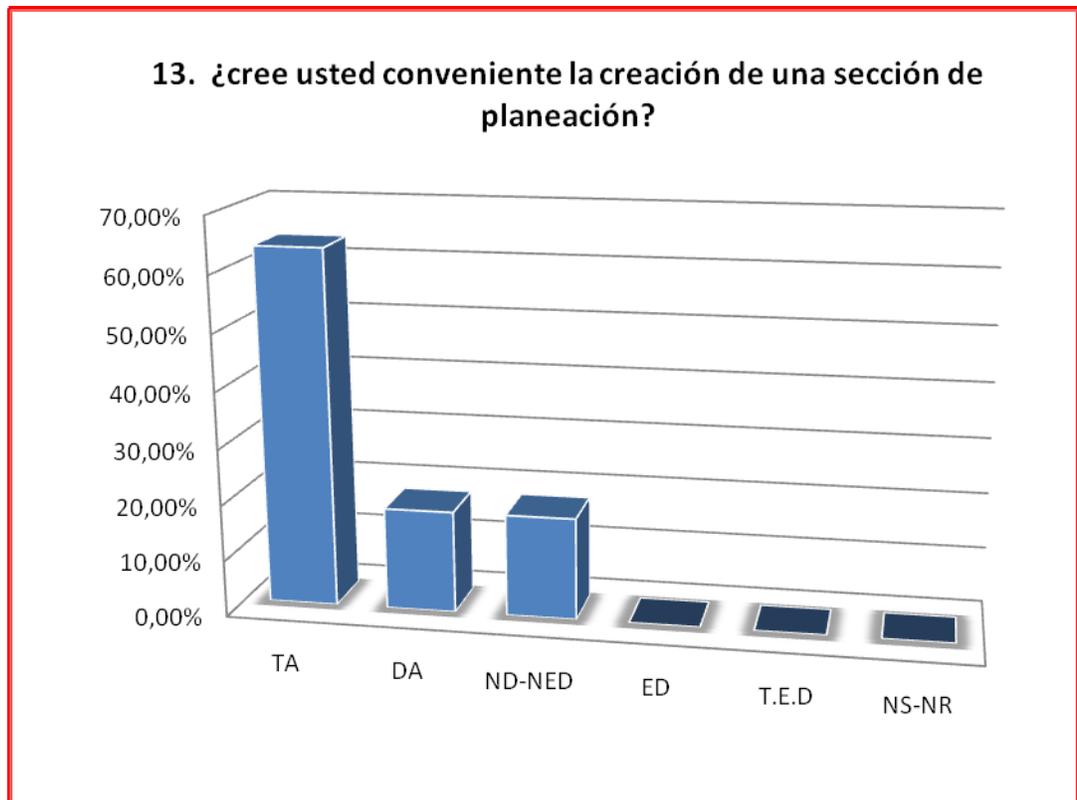
En la gráfica se observa que el 45,45% de los encuestados no saben o desconocen sobre las posibles estrategias que puedan existir a nivel administrativo y financiero que permita rediseñar nuevos procesos en estas dos secciones. Lo cual puede indicar que no existen los medios de difusión de información interna para que todo el personal esté informado sobre aspectos importantes y de esta forma poder evaluar o medir la eficacia de los diferentes servicios prestado por cada uno de ellos.

GRAFICA 14
El proceso de compras



Un 90,91% (sumatoria de Totalmente de Acuerdo TA y De Acuerdo, DA) de los encuestados dicen estar de acuerdo que todas las compras que realiza la institución apuntan a suplir las diferentes necesidades que surgen en cada una de las dependencias del colegio, lo cual quiere decir que existe un debido procedimiento para la recolección de cada una de ellas, ya que apuntan a suplir las diversas necesidades, favoreciendo la calidad del servicio que presta la institución.

GRAFICA 15
Creación de la sección de planeación



En esta grafica se observa que el 63,64% de los encuestados afirman en estar totalmente de acuerdo con la creación de una sección de planeación dentro de la institución, lo cual permitiría tener una mejor canalización y centralización de la información y un eficiente servicio para el cumplimiento de los objetivos.

En esta pregunta el encuestado debía justificar el criterio de respuesta dado en ella y entre las justificaciones dadas estas fueron:

DIRECTIVOS:

✍ “Es muy importante que esa sección exista puesto que es allí donde se orienta estratégicamente el cumplimiento de las metas institucionales, el presupuesto y evaluación y control, se da un norte institucional”.

- ✍ “No tanto crear sino fortalecer el proceso que actualmente se viene desarrollando”.
- ✍ “Es conveniente para el desarrollo adecuado de los objetivos estratégicos institucionales y con el fin de garantizar un adecuado uso de los recursos y la correcta estructuración del plan de compras”.
- ✍ “Totalmente de acuerdo con la creación de la oficina de planeación en razón a que el proceso se haría más eficiente, oportuno y programado”.
- ✍ “Yo creo que es importante crear la sección de planeación porque con ella se centralizaría la información y por tanto se realizaría una mejor planeación, ejecución y seguimiento de la distribución de los recursos, si bien es cierto existe la planeación en la institución también lo es el hecho de no estar centralizada y organizada”.

ADMINISTRATIVOS:

- ✍ “Creo conveniente la creación de esta sección, porque a pesar de que el GIMFA pertenezca al Comando FAC, debe contar con su propia planeación, para el cumplimiento de su misión que es diferente a la misión de la FAC.
- ✍ “Personalmente creo en la culturización de la planeación personal en su puesto de trabajo siendo innecesario una sección para tal fin. Con la supervisión de un superior a lo que personalmente se ha planeado, sería suficiente”.
- ✍ “Ya que existiendo un departamento de planeación se podría generar un buen plan de compras ya que estaría dedicado a ver las necesidades reales que presentan cada sección del GIMFA y así mismo no tendríamos traumatismos a futuro.
- ✍ “Si se creara la sección de planeación las áreas de contratos y presupuesto tendríamos un gran apoyo para la elaboración del plan de compras que se podría comenzar a realizar desde el mes de enero y se realizaría un seguimiento permanente con el fin de evaluar la ejecución del presupuesto”.

ASESORES PEDAGÓGICOS

- ✍ “El colegio depende del JED (Jefatura de Desarrollo Humano) y como tal está sujeto a las normas y directivas de la sección de planeación de ese ente, sin embargo, sería aceptable crear una dependencia de planeación previa la autorización del comando de la FAC”.
- ✍ “La sección de planeación como área única no está reflejado, sin embargo, existe una centralización que compete al área administrativa (presupuesto) que asume esta responsabilidad, y a la cual las diferentes secciones institucionales convergen.

Es oportuna la creación del área de planeación siempre y cuando se asuma el seguimiento como actividad continua en las fases de implementación y evaluación. Además del nombramiento del comité o equipo responsable para su desarrollo que integre los procesos que direccionan al Gimnasio (Trabajo interdisciplinario).

Con lo anterior se reconoce la función de planeación dentro de la institución, pero también se reconoce la falta de la estructura organizacional de planeación en la estructura administrativa del Gimnasio. Así mismo, se observa que a nivel institucional existe una planeación en cuanto al trabajo que se realiza en las diferentes secciones, pero que para algunos niveles de la organización no se identifica con claridad dentro del organigrama de la institución, y esto se evidencia en el desconocimiento de las diversas dependencias sobre el área específica encargada de esta función, distribuyéndolas a cada una de ellas, lo que genera a que no se ejerza un efectivo control de lo planeado institucionalmente, control que puede generar desde el incumplimiento de la programación hasta la adquisición de elementos onerosos, que no aportan al desarrollo institucional.

Por otro lado, a nivel presupuestal existe la apreciación de la correcta alineación entre lo planeado y los procesos para la ejecución del presupuesto, ya que las distintas dependencias manifiestan que son atendidos los diferentes requerimientos y estos son tenidos en cuenta para la siguiente vigencia, pero que a su vez existe un porcentaje de funcionarios que no conocen a cerca de una proyección financiera para la sostenibilidad de la institución. El trabajo que realizan estas dos áreas conjuntamente con la parte administrativa, no son evaluadas, ya que la inexistencia de medios evaluativos o de control, en las secciones administrativas y financieras, con llevan a no tener claro los avances y aportaciones que de una u otra manera son significativas y que estas secciones están aportando a la institución, aporte que brinda el adecuado uso de los medios de comunicación para centralizar todas las necesidades institucionales, lo que permite tener claro que todas las compras realizadas tienen una justificación y una intención.

Por último se evidencia que en la institución se lleva una planeación que es distribuida en las diferentes secciones del colegio, es decir que existen diversos responsables sobre la elaboración, ejecución y evaluación de dicha planeación, lo que impide tener un orden, una coherencia con todo el trabajo realizado, dicha planeación está dividida en las diferentes secciones como lo son: administrativa y académica, cada una se adapta a los propósitos y necesidades que ellos manejan. Por tal motivo se ve la necesidad y se tomo la decisión de crear una sección que se encargue de centralizar y recibir toda la información y de esta forma seguir con

el buen trabajo que realiza la institución, pero dándole una mejor orientación y organización.

4.1.3 Análisis de la entrevista (ANEXO N° 6)

Por otro lado, se realizó una entrevista al Teniente Pedraza Cuevas Freddy, quien se desempeña como Asesor de Planeación y Presupuestación del Ministerio de Defensa Nacional. Con el intercambio de ideas con este funcionario, se obtuvo información que ayuda a contextualizar sobre cómo se maneja la planeación en el sector público y específicamente en el sector militar, qué perfil debe tener la persona encargada de la sección, cuáles son las funciones que debe realizar, su normatividad, etc., herramientas fundamentales que permiten llevar un manejo adecuado y un control sobre la planeación en la institución.

Después de contextualizar un poco acerca de la planeación en el sector público, fue conveniente plantear la pregunta: “¿Usted considera que dentro de las instituciones educativas sería conveniente una sección de planeación? Y ¿por qué?”, esta pregunta se realizó con el fin de ver la viabilidad de la propuesta y encaminarla con los lineamientos ya establecidos a nivel militar.

Es por esto, que con esta pregunta se obtuvo claridad y confirmación de la propuesta de crear una sección de planeación dentro de la institución educativa, ya que esta sección permitirá tener un direccionamiento estratégico que apunte al cumplimiento de los objetivos y a las necesidades institucionales, y por otro lado a dar un mejor uso de los recursos obtenidos, con el fin de reflejar los buenos resultados con las metas planeadas.

Por lo anterior se llega a las siguientes conclusiones:

- La planeación es importante, teniendo en cuenta que se analizan las alternativas y estrategias, en busca de una correcta programación en los recursos del estado, eficiencia en su disponibilidad y costo, mientras que la presupuestación analiza los requerimientos anuales de los programas y justifica el presupuesto presentado.
- El perfil de la persona encargada de esta sección deberá ser un profesional en áreas de Administración, Economía, finanzas o a fines, con alto sentido de liderazgo y desarrollo de trabajo en equipo, que posea cualidades políticas y sociales, con experiencia en el manejo transparente y claro de los recursos del estado.

4.1.4 Propuesta de modificación del organigrama de la institución

Para llevar a cabo las modificaciones en el organigrama, se realizó una reunión con la Directora del colegio, el Subdirector Administrativo y la persona líder del proyecto, con el fin de proponer las modificaciones pertinentes a dicho organigrama.

Tomó más fuerza la decisión de realizar las modificaciones del organigrama, gracias a una observación que realizó un informe de la Inspección del Comando a la Dirección del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea. Esta inspección fue realizada a finales del mes de enero de 2009 por motivos del cambio de dirección y cuyo informe final llegó el mes de junio de ese año, el cual manifestaba: **“observó en la estructura organizacional poca funcionalidad teniendo en cuenta el gran número de cargos y los procesos establecidos dentro del mismo sistema de gestión de la calidad”** y se recomendó que **“La Dirección del GIMFA debe ajustar la estructura organizacional que permita reflejar con fluidez los procesos y los cargos de los diferentes funcionarios”**¹⁸.

La Inspección General de la Fuerza Aérea, en cumplimiento de la Constitución y la Ley, ha propiciado el compromiso del personal que integra la Fuerza para el mejoramiento permanente de los sistemas de control; para ello, cuenta con un equipo de trabajo idóneo, con claro sentido de pertenencia, que brinda permanente asesoría y acompañamiento, a fin de optimizar los procesos y lograr la transparencia, eficiencia y efectividad de la gestión.

Por lo anterior, la función que cumple la Inspección del Comando de la Fuerza Aérea, es medir y evaluar la efectividad, eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno de la Fuerza Aérea, asesorando al alto mando en el desarrollo de los procesos, la reevaluación de los planes establecidos y en la aplicación de los correctivos necesarios para el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

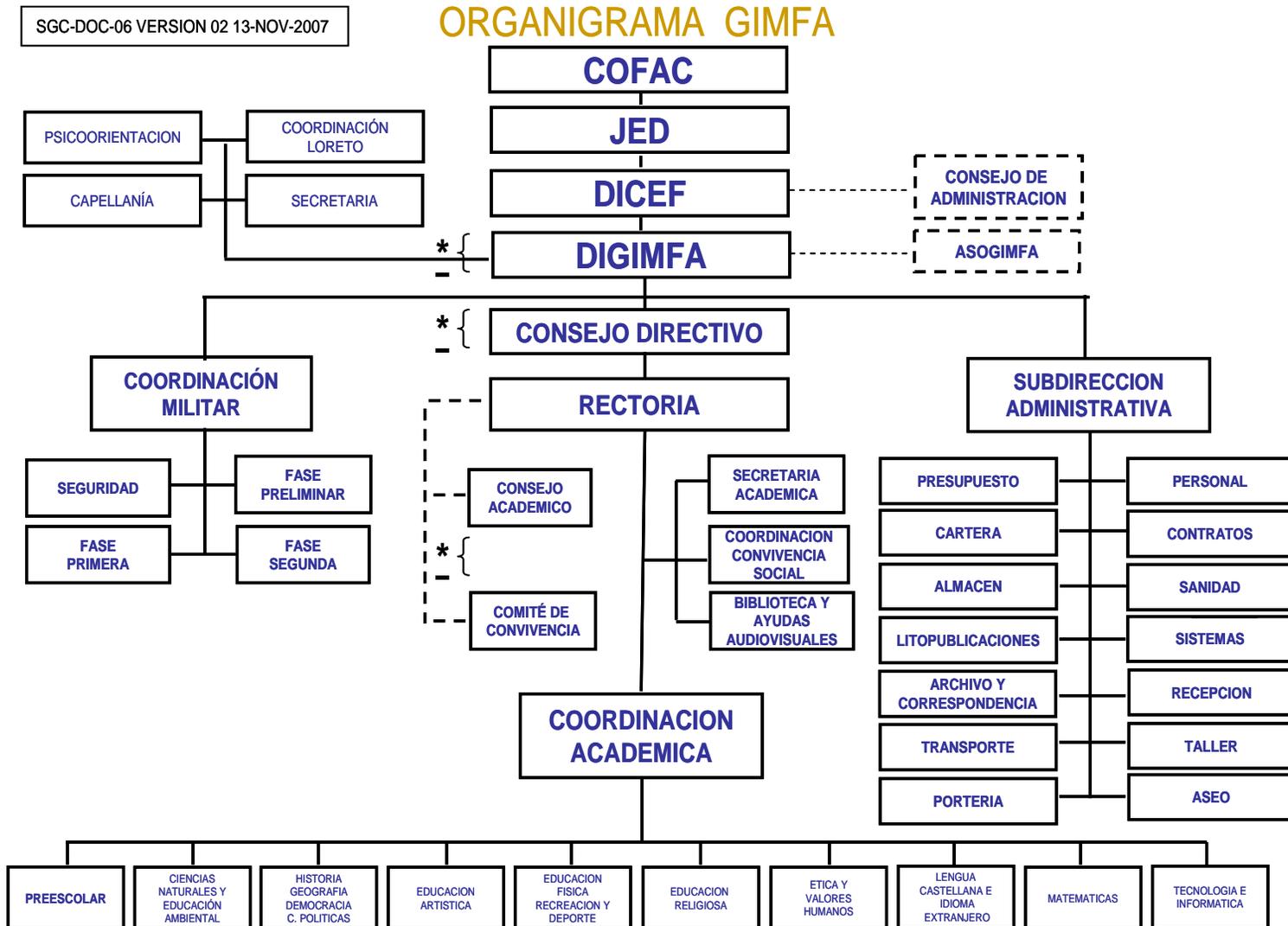
Por ende, el proceso que lleva a cabo la Inspección en las diferentes dependencias, es a través de auditorías o inspecciones al Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. Estas inspecciones se realizan cada año cuando son auditorías de calidad, efectos de cambios de mando u otras eventualidades que se tiendan a bien disponer.

¹⁸ FUERZA AÉREA COLOMBIANA. Informe de la inspección del Comando de la Fuerza Aérea. Junio 2009. Bogotá

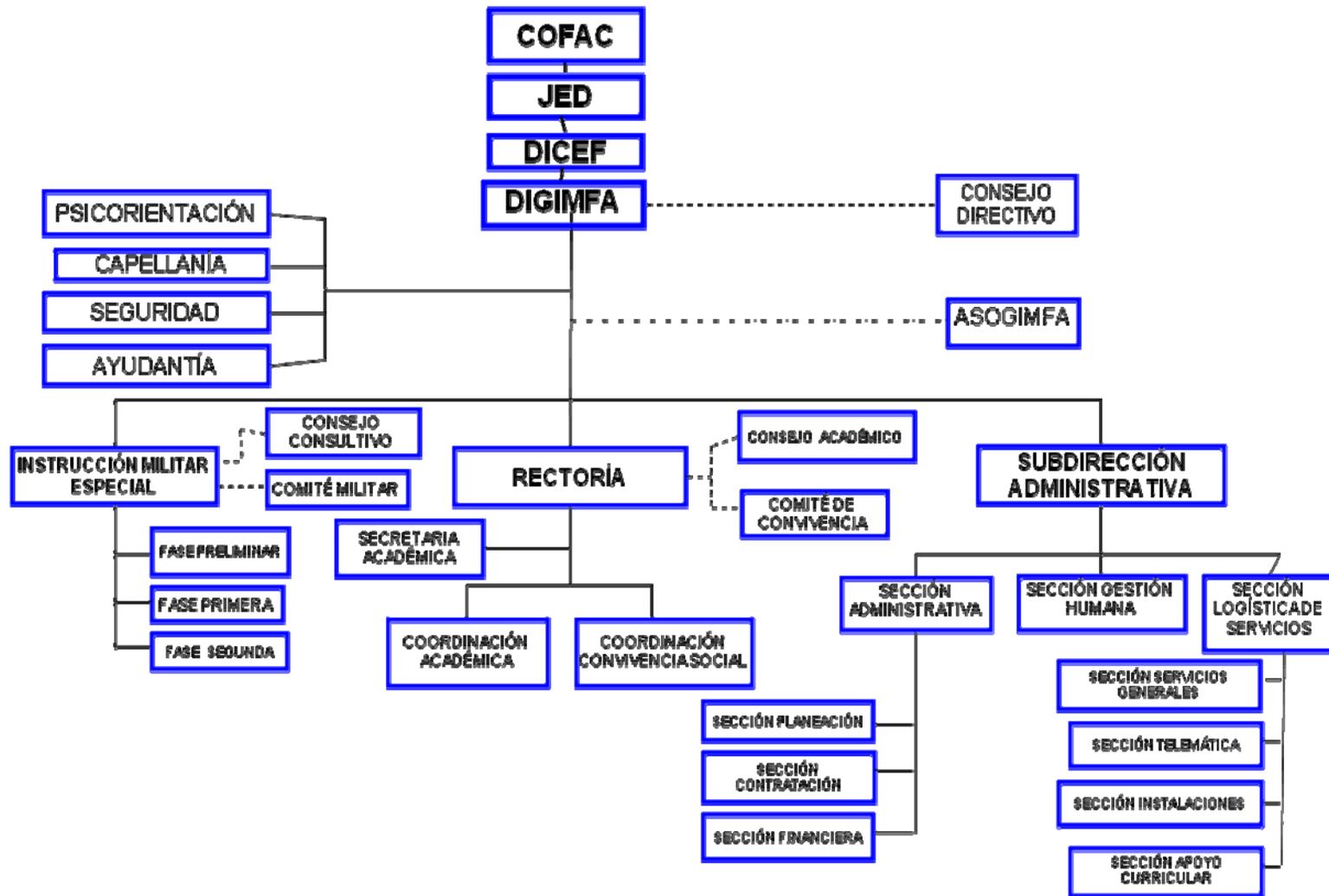
4.1.4.1 Desarrollo del proceso de modificación del organigrama del colegio

La anotación del informe de la Inspección de la Fuerza Aérea Colombia indicó que en la estructura organizacional, existe poca funcionalidad en el gran número de cargos y en los procesos establecidos dentro del mismo Sistema de Gestión de la Calidad. En respuesta, la Dirección del GIMFA en coordinación con la Subdirección Administrativa propuso el ajuste de la estructura organizacional con el fin de cumplir las funciones y lograr unos buenos resultados en las diferentes secciones. Dentro de esta nueva reorganización del organigrama del Gimnasio Militar FAC, se incluyó la Sección Planeación con el fin de garantizar y dar sustento al proyecto que se está realizando dentro de la institución. A continuación se dará a conocer las modificaciones propuestas con respecto al organigrama actual y al organigrama propuesto.

Gráfica 16. Organigrama actual del gimnasio militar FAC



Gráfica 18. Organigrama propuesto



A continuación se describirán los diferentes cambios realizados en cada una de las dependencias que conforman el organigrama del Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana:

Alta dirección y asesores (Dirección)

El organigrama del GIMFA se limitó en esta oportunidad a mostrar su disgregación desde la dirección del mismo (figura 2), es decir la distribución de las diferentes secciones dentro del organigrama del colegio. En esta ocasión se incorporó y se conservó algunas dependencias del antiguo organigrama, de la siguiente manera:

El Consejo Directivo como organismo asesor para la toma de decisiones como segunda instancia en la institución y algunas que por competencia no las puede hacer la dirección. Por otro lado, se dejó ASOGIMFA, que es la Asociación de Padres de Familia Del Gimnasio Militar FAC. Así mismo, la ayudantía como sección encargada de la distribución de la información primaria y secundaria que entra y debe salir de la organización (del GIMFA). La sección de seguridad como responsable de tomar las medidas y acciones para garantizar la preservación del recurso humano y físico de la institución. La Coordinación de Loreto fue eliminada debido a que el GIMFA no debe asumir controles que por su naturaleza no le corresponden (ver Figura 1). Por ende se continuó con la Sección Psicoorientación y capellanía.

Entre las modificaciones tenemos:

Rectoría

La simplificación de la Coordinación Académica, suprimiendo las distintas áreas que forma parte de lo académico, permitiendo un mejor desarrollo en el proceso educativo. Se conservó como elementos asesores al consejo académico y el comité de convivencia, así mismo la coordinación de convivencia y la secretaría académica. Se suprimió la sección biblioteca y ayudas audiovisuales por no ser propias del desarrollo misional, trasladándola a la sección administrativa del colegio, renombrándola como “sección apoyo curricular”.

Instrucción militar especial

La Coordinación Militar cambió de nombre por “Instrucción Militar Especial”, lo anterior con el fin de que exista una relación con el nombre del “programa de la Instrucción militar especial”, ya que éste es la base para orientar todo el trabajo que se realiza con los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo en la institución. Se agregaron como organismos consultores al consejo consultivo debido a la injerencia que tiene el Comando Aéreo de Mantenimiento como unidad rectora del programa de la instrucción militar y el comité militar como organismo de asesoría y consulta del programa.

Subdirección administrativa

Como consecuencia y a través del desarrollo de los procesos que lleva la Fuerza Aérea se tomó la decisión de cambiar el nombre a algunas secciones que se encuentran ubicadas en la subdirección administrativa, por ejemplo la sección de personal fue cambiada por Sección de Gestión Humana, debido a que no solamente es la encargada en la actualidad de llevar la información del personal que labora, sino que además bajo su responsabilidad están la actividades encaminadas al mejoramiento del clima organización, bienestar, capacitación y algunas otras actividades propias del proceso de gestión humana.

La parte presupuestal, de cartera, almacén y contratos fue distribuida en tres secciones, la primera en etapa de formación que sería la encargada de la planeación, seguidamente de la parte contractual y una parte financiera encargada de la parte de cartera, del control fiscal y contable de los bienes devolutivos, y de consumo.

El área de sistemas se cambió por la sección telemática con el fin de involucrar no solo la parte de mantenimiento de computadores y redes, sino también la encargada de las comunicaciones analógicas y digitales, además de los sistemas de información de la institución.

Aseo cambió por la sección de Servicios Generales, y taller por instalaciones, siendo ellos los responsables por la presentación y el correcto mantenimiento de las instalaciones de la institución.

Toda vez que el proceso académico forma parte de lo misional, es decir que vela por el buen desarrollo del currículo y por el cumplimiento de las políticas de educación, se decidió que biblioteca y ayudas audiovisuales, como elementos de apoyo en el proceso académico formarán parte y dependerán únicamente de la Subdirección Administrativa (sección apoyo curricular), ya que dicha subdirección viene siendo el apoyo central para la parte académica del colegio.

4.1.4.2 Proceso de la sección de planeación en gestión comando (organigrama)

El Departamento de Planeación Estratégica es el encargado de coordinar y garantizar la funcionalidad del modelo orgánico en la Fuerza Aérea, por ende cualquier cambio estructural debe pasar por el visto bueno de esta dependencia. Por ello, el nuevo organigrama de la institución se envió, con el fin de que asesoraran al colegio en los diferentes cambios y de esta forma lograr la aprobación del mismo en este departamento.

Este departamento, es el encargado del control y gestión de la TOE (Tabla de Organización y Equipo), por medio de ella se detallan los niveles autorizados de personal y equipo en las formaciones y en sus subunidades, se entiende además como las disposiciones destinadas a determinar la misión, organización, capacidades y dotaciones de los distintos componentes de la fuerza.

Por pertenecer el colegio a la Fuerza Aérea, el cargo puede ser ocupado por personal tanto militar o civil, dependiendo de las necesidades institucionales, por ende cualquier persona vinculada a la Fuerza Aérea que cumpla con el perfil establecido, puede llegar a ocupar el cargo. Adicionalmente, si se observa con detenimiento en el organigrama original desaparece la sección presupuesto; la cual nos permite reubicar a la persona encargada de esta sección, en el nuevo cargo que se asignará con la propuesta de la creación de la sección de planeación en la institución, ya que cuenta con el perfil que se establecerá y se le brindará capacitación en la actualización de los temas referentes a esta área, con el fin de cumplir el perfil requerido, por lo anterior no se requiere de una nueva contratación del personal, ya que la nueva reestructuración del organigrama evitará esta situación y se realizará la reubicación de cargos en las diferentes dependencias existentes en el nuevo organigrama propuesto, teniendo en cuenta el perfil de dicho personal.

Es necesario aclarar, que la sección de presupuesto dejara de existir como sección, pero como tal no desaparecerán sus funciones, ya que las retomara la nueva Sección de Planeación, por esta razón se requerirán de dos personas las

cuales asumirán las funciones de los dos cargos que se establecerán (direccionamiento estratégico y gestión de recursos humanos y financieros)

Es necesario citar la Ley 48 de 1993, con dicha ley, lo que se quiere dar a conocer es la autonomía de la Fuerza Aérea, en este caso para reestructurar y/o modificar su Tabla de Organización y Equipo (TOE), debido a la autonomía que esta ley otorga a la Fuerza Aérea y teniendo en cuenta la reestructuración del organigrama del colegio, se realizará la reubicación de cargos en la institución, con el fin de ubicar a dichas personas en la Sección de Planeación propuesta.

Esta ley es la encargada de reglamentar el servicio de Reclutamiento y Movilización del personal, en donde se establece la Tabla de Organización y Equipo (TOE) para las fuerzas militares. Se entiende por Tablas de Organización y Equipo como “las disposiciones destinadas a determinar la misión, organización, capacidades y dotaciones de los distintos componentes de las Fuerzas Militares”¹⁹. *(Modificada por el Decreto 2150 de 1995 "Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública".) ARTÍCULO 6o. TABLAS DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO. Corresponde al Comandante General de las Fuerzas Militares elaborar las Tablas de Organización y Equipo (TOE) del Servicio de Reclutamiento y Movilización, las cuales deberán ser aprobadas por el Ministerio de Defensa Nacional.*

4.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Para dar solución a una necesidad institucional y lograr que exista un mayor control en la distribución organizada de los recursos humanos, financieros y materiales, y de esta forma cumplir los objetivos institucionales y lograr que la capacidad se ajuste a las necesidades y situaciones cambiantes, se propone la creación de la Sección de Planeación en el Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea Colombiana. Así mismo se entregará como resultado un manual de procedimientos y dos manuales específicos de funciones para el personal que estará a cargo de esta sección.

¹⁹ FUERZA AÉREA COLOMBIANA. Tablas de organización y equipo. {2 de agosto de 2009}. Disponible en (www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=1132&facmil_2008_2009=1a0d2127f06d9965ed0f034417bc4d31)

En el manual de procedimientos encontramos:

- ✓ Misión.
- ✓ Nombre del proceso.
- ✓ Objetivo.
- ✓ Responsable.
- ✓ Requisitos.
- ✓ Proceso de entradas y salidas.
- ✓ Indicadores.
- ✓ Recursos.

En los manuales específicos de funciones y de competencias laborales:

- ✓ Requisitos.
 - Denominación del empleo.
 - Grado (dentro de la fuerza Aérea militar o civil)
 - Número de cargos.
 - Dependencia.
 - Cargo del jefe inmediato.
- ✓ Propósito principal (objetivo)
- ✓ Descripción de funciones.
- ✓ Producto.
- ✓ Perfil ocupacional.
- ✓ Requisitos de estudio y de experiencia.

Se elaboraron 3 manuales de funciones divididos de la siguiente manera:

- ☞ Manual de procedimientos de la Sección Planeación Gimnasio Militar FAC.
- ☞ Manual específico de funciones y de competencias laborales para la persona encargada de la planeación o direccionamiento estratégico.
- ☞ Manual específico de funciones y de competencias laborales para la persona encargada del presupuesto. (VER ANEXO 9, 10 Y 11)

Estos manuales fueron elaborados teniendo en cuenta los parámetros que utiliza la Sección de Gestión Humana del Comando y el Departamento de Planeación del Comando de la Fuerza Aérea (EMAPE), con el fin de dar cumplimiento a las reglas establecidas cuando se crea una nueva sección en cualquier institución o departamento.

Por lo anterior, se necesitarían 2 personas para esta sección que cumplan las funciones ya establecidas en los respectivos manuales, estas personas deben estar nombradas dentro de la nómina de la Fuerza Aérea como militares o civiles.

Así mismo y con el fin de contribuir a la necesidad institucional, fue necesario la reorganización del organigrama del colegio, para esto se contó con el apoyo de la dirección del GIMFA y de la Subdirección Administrativa, aunque todavía no está aprobado, ya que quién aprueba este organigrama es el Director de Planeación Estratégica (EMAPE) del Comando de la Fuerza Aérea Colombiana y en este momento estamos en respuesta de dicha solicitud.

4.3 PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para la ejecución de esta propuesta, es necesario contar con un profesional en el campo de ingeniería industrial o administrador financiero o un militar activo de la Fuerza Aérea Colombiana con un grado de Teniente. Es así, que no será necesario contratar una persona externa para que ejerza este cargo, si no que a través de la reestructuración organizacional (organigrama) que se planteó se cubriría la vacante. El sueldo asignado para cualquiera de estos dos tipos de personas sería:

CUADRO 8.

PRESUPUESTO PAGO DE NOMINA AL PERSONAL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE PLANEACIÓN GIMNASIO MILITAR FUERZA AÉREA COLOMBIANA

GRADO	PROFESION	SUEDO BASICO	SUELDO BASICO PARA LIQUIDACIÓN	AUX.TRANS	TOTAL DEVEENGADO	PENSION EMPLEADO	SALUD EMPLEADO	TOTAL DESCUENTOS	NETO
TENIENTE FAC	Administrador Areonautico	1.315.100	1.315.100	0	1.315.100	105.208	52.604	157.812	1.157.288
CIVIL PD4 (Profesional en defensa Grado 4)	Contador, Ingeniero Industrial, Administrador Financiero	1.100.000	1.100.000	0	1.100.000	44.000	44.000	88.000	1.012.000
TOTAL		2.415.100	2.415.100	0	2.415.100	149.208	96.604	245.812	2.169.288

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

- El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión, y los objetivos de la organización, con este trabajo en equipo lograremos que la institución tenga su propia identidad y así mismo contribuiremos a que cada uno de ellos tenga un sentido de pertenencia, lo que permitirá diferenciarnos de las demás instituciones a nivel Fuerzas Militares de Colombia y Policía Nacional.
- La planeación estratégica más que un mecanismo para la elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA. Este el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participan en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas, ya que esto permitirá que la sección cuente con el mejor talento humano para el desarrollo de los objetivos
- Con la creación de la Sección de Planeación dentro del Gimnasio Militar FAC, se podrá centralizar toda la información pertinente con respecto al direccionamiento estratégico y el manejo de los recursos tanto humanos como financieros.
- A través de la creación de esta sección se garantiza el correcto uso de los recursos financieros, por medio del seguimiento y control de los mismos y así se verifica la contribución de las distintas adquisiciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Con la creación de la sección se logrará una mejora en los siguientes aspectos: interacción en los procesos, fluidez en los canales de comunicación, centralización de las necesidades y de la responsabilidad para el control y asesoría del sistema de SGC.
- Con las modificaciones realizadas en la estructura organizacional y por ende con la vinculación de la sección de planeación, la gestión será más eficiente y eficaz a nivel institucional, ya que permitirá que las diferentes dependencias interactúen y trabajen mancomunadamente para alcanzar los objetivos y la

metas propuestas, con el fin de continuar con la mejora de la calidad del servicio educativo que se presta al personal de la Fuerza Aérea Colombiana.

- Con la aprobación del proyecto por parte de la alta dirección y demás instancias, se fortalecerá todo el proceso de planeación en la institución, gracias a la buena orientación y organización de la nueva sección en el colegio.
- Gracias a las buenas bases sólidas y estables en la parte directiva, académica y administrativa, será más fácil para la nueva sección establecer buenos canales de comunicación y relación para continuar con el fortalecimiento del servicio educativo.
- Esperar aprobación por parte del Departamento de Planeación Estratégica del Comando de la Fuerza Aérea (EMAPE) acerca de la reestructuración organizacional del Gimnasio Militar FAC.
- Presentación del proyecto a la Dirección del Gimnasio Militar FAC, y a través del conducto y aprobación de la dirección y bajo la aprobación de la Jefatura de Desarrollo Humano solicitar al Departamento de Planeación Estratégica la aprobación de las funciones, de los cargos y perfiles de la sección planeación.
- Realizar la reestructuración del personal, quienes asumirán los nuevos cargos y cumplirán las funciones establecidas en los manuales de funciones.
- Incluir en el plan de compras del Gimnasio Militar FAC, un rubro para la capacitación del talento humano de la sección.

BIBLIOGRAFÍA

AMPUERO LUIS (2003), Con los pies en la tierra y la mirada en las estrellas, IICA, Cochabamba, Bolivia. 2003

BLANDEZ, Ángel Julia. La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación. Inde Publicaciones. 2ª Edición. España. 2000.

FUERZA AÉREA COLOMBIANA. Tablas de organización y equipo. {2 de agosto de 2009}. Disponible en (www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=1132&facmil_2008_2009=1a0d2127f06d9965ed0f034417bc4d31)

FUERZA AÉREA COLOMBIANA. Informe de la inspección del Comando de la Fuerza Aérea. Junio 2009. Bogotá.

INFOMIPYME.COM. Balance general. {Julio 7 del 2009}. Disponible en (www.gerencie.com/balance-general.html)

LECHUGA, Valenzuela Nelson. Teoría del presupuesto. Archivo Documento de PDF.

MOREIRA, Marco Antonio. Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos Marco. Texto de Apoyo n° 14. Universidad Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Física. Porto Alegre, Brasil. 2002.

MOREIRA, Marco Antonio. Investigación en educación en ciencias: Métodos Cualitativos. {14 de junio de 2009} disponible en: <http://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>

ORTIZ, Eladio Zacarías. Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación. Editorial Clásicos Roxsil. 2000.

ORTIZ, Luis Alexander. Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? Centro de estudios pedagógicos y didácticos CEPEDID BARRANQUILLA. Documento en Word. 11 pp. 2005.

PALMA, José. Manual de procedimientos. {7 de octubre de 2009} disponible en. <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología- incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994

STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.. Compañía Editorial Continental, México. 2006.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Control interno y control de gestión. {5 de octubre del 2009} Disponible en: (www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm)

VALDERRAMA, Markito. Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias. {9 de julio de 2009}. Disponible en (www.monografias.com/trabajos18/perdidas-y-ganancias/perdidas-y-ganancias.shtml)

ANEXOS

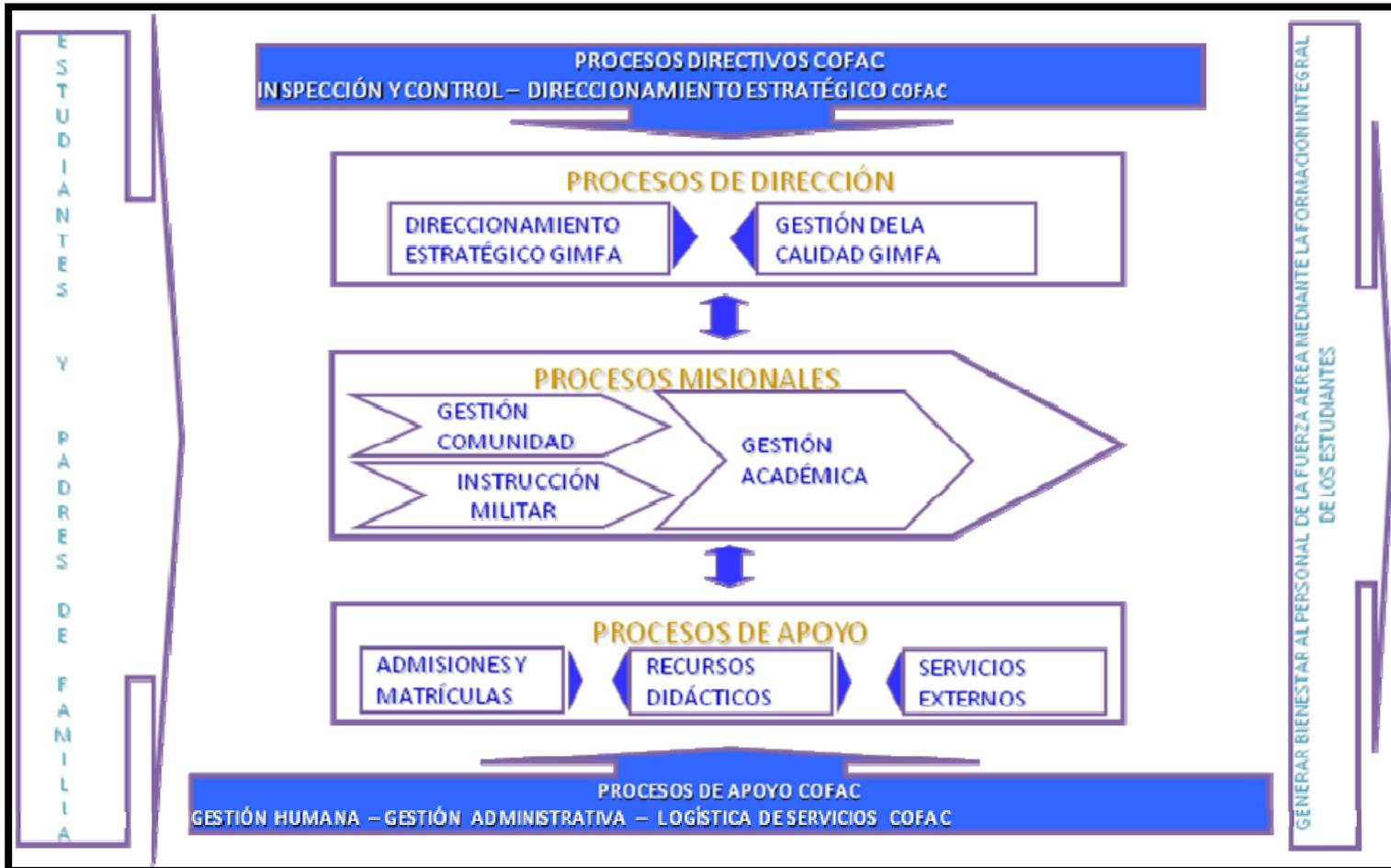
ANEXO N° 1
MAPA DE PROCESOS DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA



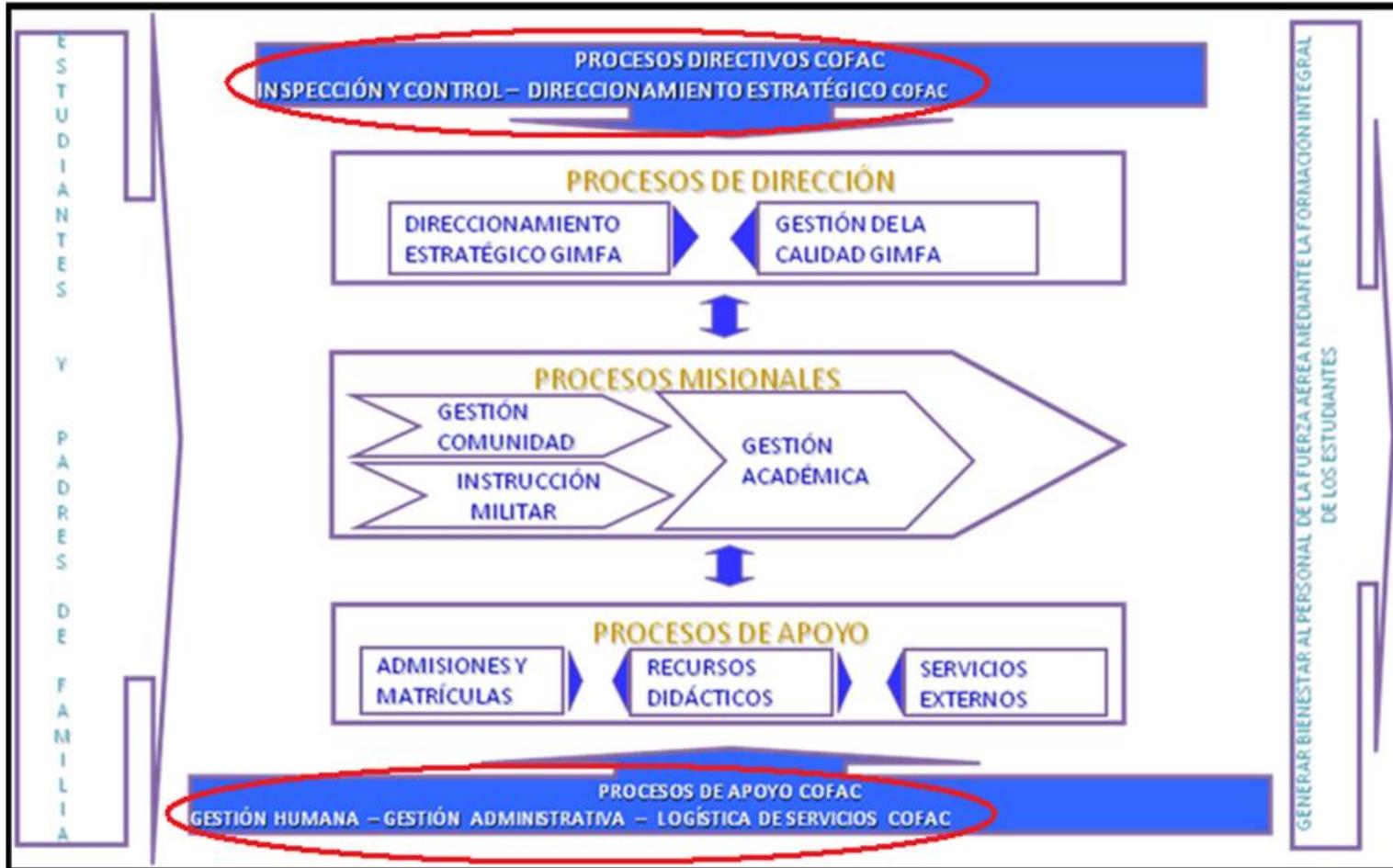
ANEXO N° 2
MAPA DE FASES PROCESO DE GESTIÓN HUMANA



ANEXO N° 3
MAPA DE PROCESOS DEL GIMNASIO MILITAR FUERZA AÉREA COLOMBIANA



ANEXO N° 4
PROCESOS ALINEADOS COMANDO DE FUERZA AÉREA Y EL GIMNASIO MILITAR FAC





**ANEXO N° 5
ENCUESTA**



**“SIENTE TU BANDERA CREE EN TU PAÍS”
FUERZA AÉREA COLOMBIANA
GIMNASIO MILITAR FAC**

ENCUESTA VIABILIDAD SECCIÓN PLANEACIÓN

TIEMPO DE DURACIÓN: una (1) HORA

✓ **OBJETIVO:**

Identificar la viabilidad e importancia de la creación de una sección de planeación en el GIMNASIO MILITAR FAC, teniendo en cuenta que la planeación es la distribución organizada de recursos humanos, financieros y materiales hacia los objetivos y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

✓ **APLICADA A:**

Directivo: _____ Administrativo: _____ Asesores: _____

✓ **CRITERIOS DE VALORACIÓN Y/O EVALUACIÓN:**

TA (5): Totalmente de acuerdo. **DA (4):** De Acuerdo. **ND-NED (3):** Ni De acuerdo - Ni en Desacuerdo. **ED (2):** En Desacuerdo. **T.E.D (1):** Totalmente en Desacuerdo y **NS/ NR (0):** No Sabe o No Responde.

✓ **METODOLOGÍA:**

- ✓ 1. Se debe responder en forma objetiva.
- ✓ 2. Se recomienda tener en cuenta el tiempo máximo para la elaboración de la encuesta.
- ✓ 3. A continuación encontrara una serie de preguntas con selección múltiple con única respuesta.

INDICADORES DE VALORACIÓN	TD 5	DA 4	ND- NED 3	ED 2	TED 1	NS/NR 0
1. De acuerdo a la siguiente definición:” el proceso de planeación publica establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación “. Esto se esta desarrollando a nivel institucional?						

2. Identifica usted un proceso de planeación dentro de la institución?						
3. ¿La alta Dirección cuenta con un plan estratégico?						
4. ¿Identifica usted dentro de la estructura organizacional (organigrama) el área encargada de la planeación?						
5. ¿Existe y se aplica controles a lo planeado institucionalmente?						
6. En su concepto los resultados de esta información están centralizados y se toman decisiones de acuerdo a valoraciones conjuntas?						
7. ¿Se tienen definidos los indicadores de planeación institucional?						
8. ¿Considera usted efectiva la relación entre el área presupuestal y la planeación?						
9. ¿Las necesidades de las distintas áreas son informadas a presupuesto?						
10. ¿Existe una proyección financiera a corto plazo que garantice la prevención y sostenibilidad de la institución?						
11. ¿Las compras se hacen de acuerdo a unas necesidades estratégicas?						
12. ¿Cree usted conveniente la creación de una sección de planeación?						

Es de vital importancia conocer su punto de vista acerca de la viabilidad de la creación de una sección de planeación, por favor:
 Justifique el criterio de respuesta empleado en la pregunta número 12:



“Primera Fuerza Militar certificada en todos sus procesos”





ANEXO N° 6 ENTREVISTA



“SIENTE TU BANDERA CREE EN TU PAÍS” FUERZA AÉREA COLOMBIANA GIMNASIO MILITAR FAC

TIPO DE ENTREVISTA: Estructurada

ENTREVISTADOR: Angela Cantor.

ENTREVISTADO: Teniente Pedraza Cuevas Freddy (Asesor Planeación
Comando General Fuerzas Militares.

OBJETIVO: Obtener la información sobre la importancia de la sección de planeación y sus diferentes componentes en las instituciones públicas, especialmente en el sector militar, con el fin de elaborar un manual de funciones de la sección planeación en el Gimnasio Militar de la FAC.

PREGUNTAS:

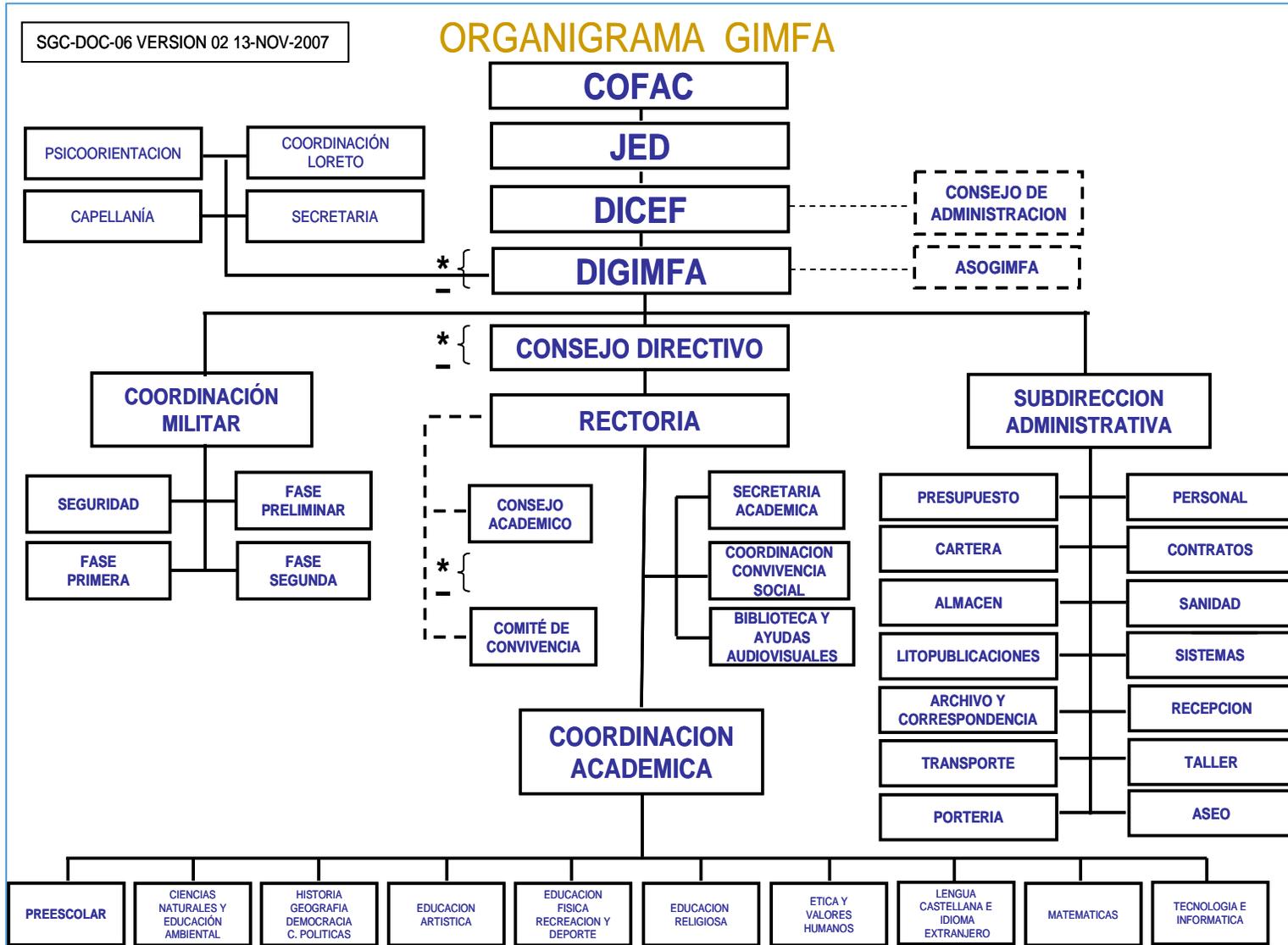
1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo tiene dentro del Comando General de las Fuerzas Militares?
2. ¿Cuáles son las funciones que realiza en ese cargo?
3. Dentro de la función pública ¿Qué se define como planeación?
4. La planeación en la función pública se rige por algunas normas o decretos, usted me podría informar ¿cuales son y de que se tratan?
5. ¿Por qué es importante la planeación?
6. ¿Qué me garantiza una adecuada planeación?
7. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada o falta de planeación?
8. ¿usted trabaja con otras dependencias o proceso? Y ¿Cuáles son?
9. ¿Cuál es la información que recibe de otras áreas funcionales?
10. ¿Cuáles son los entregables de una sección de planeación?
11. En su concepto ¿Cuál debería ser el perfil de una persona que trabaja en una sección de planeación, sus competencias?
12. En su concepto ¿cómo afecta a una organización cuando no se cuenta con una sección de planeación?
13. Usted considera que dentro de las instituciones educativas sería conveniente una sección de planeación? Y ¿por qué?
14. Agradezco toda su colaboración y atención prestada.



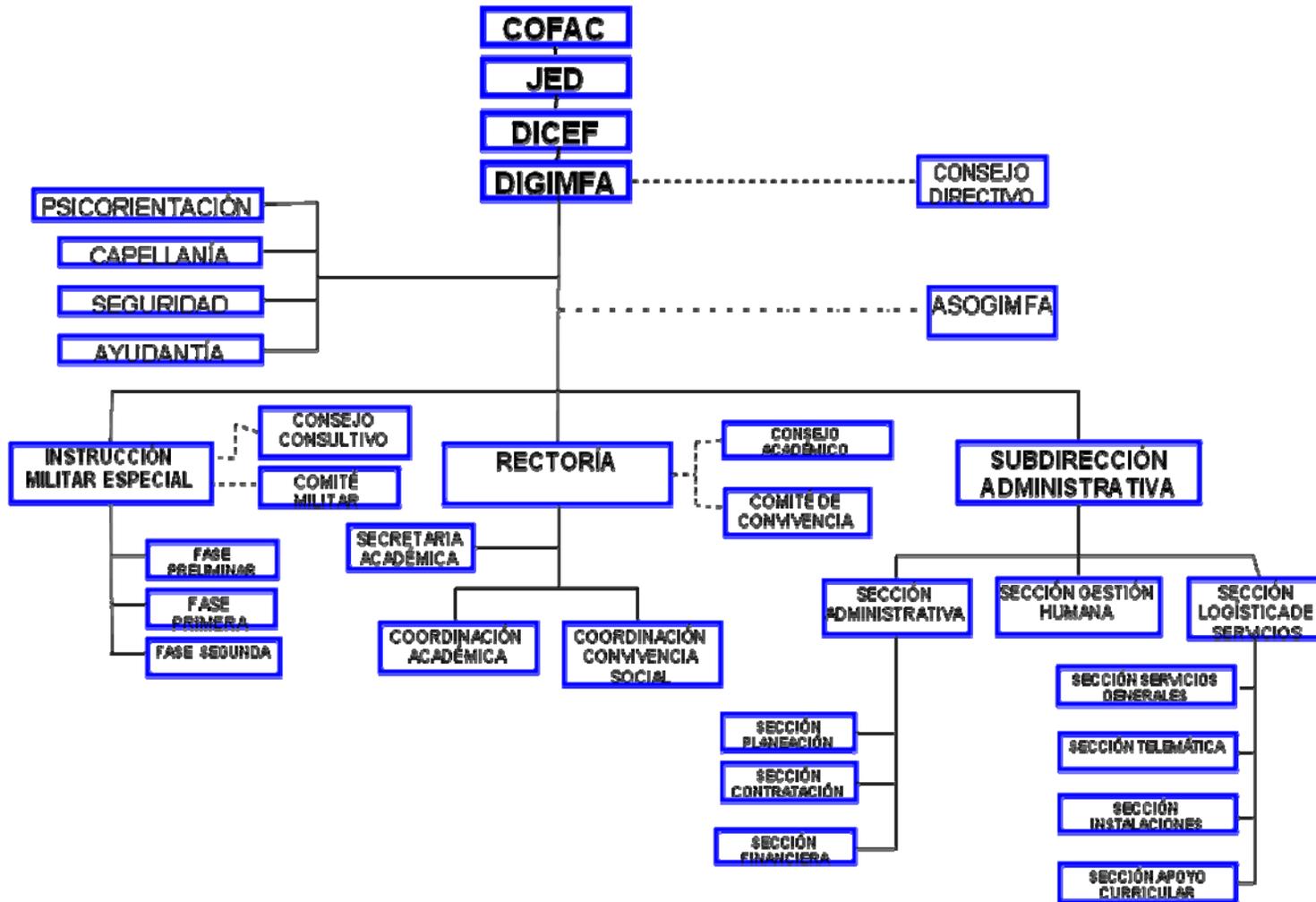
“Primera Fuerza Militar certificada en todos sus procesos”



**ANEXO N° 7
ORGANIGRAMA ACTUAL**



**ANEXO N° 8
ORGANIGRAMA PROPUESTO**



**ANEXO N° 9
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN PLANEACIÓN**

NOMBRE DEL PROCESO:	PLANEACIÓN GIMFA
OBJETIVO	Realizar las distintas actividades pertinentes para el desarrollo estratégico acorde a los lineamientos de la Fuerza Aérea, gestionando y promoviendo la correcta ejecución de los recursos, acordes a la normatividad actual
RESPONSABLE	Jefe Sección Planeación
REQUISITOS	Constitución política, Ley orgánica de presupuesto, Decreto 111/96 , ley de Contratación Estatal

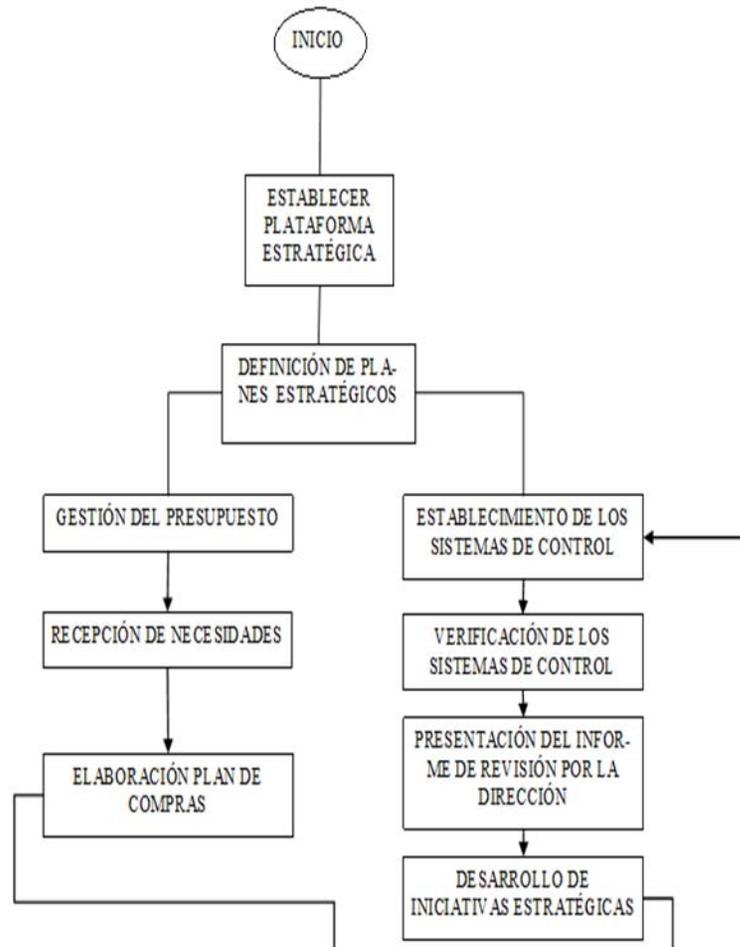
En reunión de la alta Dirección se establece la plataforma estratégica. Misión - Visión, código de honor y valores institucionales

Cada Dependencia define el plan a seguir para lograr el plan estratégico

Se inician los estudios presupuestales- Proyección de Ingresos

Cada Dependencia establecen sus necesidades.

Se establecen los rubros presupuestales de cada una de las necesidades



La sección establece los mecanismo de control para el cumplimiento de los objetivos

A través de Auditorías Internas y Externas se verifican la conformidad del sistema.

El jefe de la sección presenta el informe de los auditores cumplimiento de objetivos indicadores

Se desarrollan las iniciativas estratégicas para solucionar las conformidades

Se efectúa por medio de la alta dirección una nueva revisión con el fin de definir, si se cumplieron los objetivos, y si el presupuesto fue efectivamente comprometido de acuerdo a las distintas necesidades institucionales, se inicia nuevamente el proceso, como una oportunidad de mejora de la Institución

PUNTOS DE CONTROL	EJECUCIÓN DEL 95% DEL PRESUPUESTO APROBADO MAS DEL 5% DE LAS MODIFICACIONES DEL PLAN DE COMPRAS OBTENER EL 89% EN LA ENCUESTA DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MANTENIMIENTO DEL SGC CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO DEL 90%
-------------------	--

**ANEXO N° 10
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES DE PLANEACIÓN**

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. REQUISITOS	
Denominación del Empleo:	Militar o Profesional en Defensa
Grado:	Teniente o civil grado 13
N° de cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Sección Planeación
Cargo del Jefe Inmediato:	Subdirector Administrativo
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar la ejecución presupuestal correspondiente a la vigencia fiscal, acorde a la normatividad actual, controlando dicha ejecución mediante un gasto racionalizado.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la Plataforma, plan Estratégico y las acciones necesarias con el fin de obtener los resultados esperados. 2. Presentar ante la Dirección en coordinación con el Asesor Presupuestal el Plan de Compras, poniendo en consideración de la misma las necesidades de mayor importancia para el cumplimiento del plan estratégico. 3. Representar a la Dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad y evalúa periódicamente los procesos y procedimientos del mismo. 4. Desarrollar, aplicar los sistemas para el control y seguimiento de la gestión del GIMFA para el mejoramiento continuo. 5. Mantener la metodología estandarizada de control interno MECÍ. 6. Asesorar sobre la normatividad relacionada con el área de personal 7. Las demás funciones asignadas de acuerdo a con el nivel, naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. PRODUCTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Gestión de la Calidad. 2. Sistema de Control Interno. 3. Plan estratégico. 4. Implementación de Oportunidades de mejora 	

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
1. Planeación estratégica 2. Sistema de Gestión de la Calidad 3. Conocimientos generales de la Fuerza Aérea Colombiana. 4. Conocimiento de la normatividad vigente del Sector Defensa, de acuerdo con el área de desempeño.		
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Capacidades	Experiencia
Oficial Logístico de Especialidad Administración Aeronáutica. Título en Administración Aeronáutica. Diplomado en Sistemas de Gestión de la Calidad. Auditor líder Norma ISO 9001. Ingeniero industrial o administrador de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Comunicativas, conceptuales y técnicas <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Planeación, organización, visión. • Excelentes relaciones interpersonales. 	Un (1) año de experiencia profesional relacionada.

ANEXO N° 11
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES DE PRESUPUESTO

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. REQUISITOS	
Denominación del Empleo:	Profesional en Defensa
Grado:	13
N° de cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Sección Planeación
Cargo del Jefe Inmediato:	Subdirector Administrativo
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Participar en la planeación, ejecución y control de las actividades que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos del GIMFA	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento institucional. 2. Consolidar y elaborar el Plan de Compras de acuerdo a las necesidades de las Dependencias. 3. Realizar el Control de las adquisiciones del Sección contratos. 4. Verificar los rubros presupuestales de cada adquisición. 5. Solicitar La Documentación necesaria a las distintas dependencias de la Fuerza Aérea para la elaboración de la cadena presupuestal. 6. Asesorar a la subdirección Administrativa en materia presupuestal. 7. Consolidar y actualizar las modificaciones del presupuesto. 8. Garantizar el cumplimiento de la normatividad en materia presupuestal. 9. Las demás funciones asignadas de acuerdo a con el nivel, naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. PRODUCTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ante proyecto y Plan de Compras 2. Informes de Ejecución presupuestal 3. La separata de presupuesto y programa anual de caja presentados responden a las necesidades institucionales. 	

4. Cruce presupuestal con el Departamento Financiero de la Fuerza Aérea

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Ley Orgánica de Presupuesto
2. Administración Pública
3. Conocimientos generales de la Fuerza Aérea Colombiana.
4. Conocimiento de la normatividad vigente del Sector Defensa, de acuerdo con el área de desempeño.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Capacidades	Experiencia
Título profesional en Contaduría Pública o Administración Pública. Diplomado en Sistemas de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades Comunicativas, conceptuales y técnicas• Habilidad de trabajo en equipos• Excelentes relaciones interpersonales.	Seis (6) meses de experiencia profesional relacionada.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Educativa
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Plan de mejoramiento Creación de la sección de planeación en el Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana
3	AUTOR(es)	Cantor Trujillo Angela Cristina
4	AÑO Y MES	2010 Enero
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Carmen Stella Penagos C.
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Mediante un diagnóstico y un análisis realizado, se detectó junto con los directivos de la institución un área de oportunidad a trabajar, dicha área es el componente administrativo, en donde la falta de una sección de planeación con su respectivo personal idóneo y capacitado no está claramente definido dentro de la estructura organizacional. Como una acción de mejora se plantea La Creación de una Sección de Planeación en el Gimnasio Militar de la Fuerza Aérea, para el mejoramiento de los procesos presupuestales y de planeación estratégica, mediante la definición del proceso, interacciones y funciones del personal que tendrá bajo su cargo la presente sección y de esta forma centralizar toda la información pertinente con respecto al direccionamiento estratégico y el manejo de los recursos humanos y financieros.</p> <p>Through a diagnosis and analysis was detected with the Directors of the Institution an opportunity area to work on, this area is the Administrative Component, where the lack of a planning section with its own qualified and trained personnel is not clearly defined within the organizational structure. As an improvement action arises the creation of a Planning Section in the Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana, to improve budgetary processes and strategic planning by means of process defining, interactions and functions of the personnel that this section will be in charged, and thus centralize all relevant information regarding the strategic direction and management of human and financial resources.</p> <p style="text-align: right;">ABSTRACT</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Gestión Estratégica, Manual de Funciones, Planeación Estratégica, Presupuesto.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector educación (Sector Público)
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación Cualitativa.
10	OBJETIVO GENERAL	Proponer y justificar la creación de una sección de planeación, por medio de un análisis institucional, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos estipulados en el Gimnasio Militar FAC.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las diferentes funciones que maneja la sección de planeación, con el fin de darle una funcionalidad acorde a las necesidades que nacen de la institución. • Establecer la carga de trabajo, el perfil y las competencias del personal que conformaran la sección para ejercer el cargo. • Definir los procesos del área creada dentro de la institución y su ubicación dentro del organigrama.

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>AMPUERO LUIS (2003). Con los pies en la tierra y la mirada en las estrellas, IICA, Cochabamba, Bolivia. 2003</p> <p>BLANDEZ, Ángel Julia. La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación. Inde Publicaciones.2ª Edición. España. 2000.</p> <p>FUERZA AÉREA COLOMBIANA. Tablas de organización y equipo. (2 de agosto de 2009). Disponible en (www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=1132&facmil_2008_2009=1a0d2127f06d9965ed0f034417bc4d31)</p> <p>FUERZA AÉREA COLOMBIANA. Informe de la inspección del Comando de la Fuerza Aérea. Junio 2009. Bogotá.</p> <p>INFOMIPYME.COM. Balance general. (Julio 7 del 2009). Disponible en (www.gerencia.com/balance-general.html)</p> <p>LECHUGA, Valenzuela Nelson. Teoría del presupuesto. Archivo Documento de PDF.</p> <p>MOREIRA, Marco Antonio. Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos Marco. Texto de Apoyo n° 14. Universidad Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Física. Porto Alegre, Brasil. 2002.</p> <p>MOREIRA, Marco Antonio. Investigación en educación en ciencias: Métodos Cualitativos. (14 de junio de 2009) disponible en: http://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf</p> <p>ORTIZ, Eladio Zacarías. Así se Investiga. Pasos para hacer una Investigación. Editorial Clásicos Roxsil. 2000.</p> <p>ORTIZ, Luis Alexander. Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? Centro de estudios pedagógicos y didácticos CEPEDID BARRANQUILLA. Documento en Word. 11 pp. 2005.</p> <p>PALMA, José. Manual de procedimientos. (7 de octubre de 2009) disponible en. http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml</p> <p>SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología-incluye guía de planeación estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá. 1994</p> <p>STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.. Compañía Editorial Continental, México. 2006.</p> <p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Control interno y control de gestión. (5 de octubre del 2009) Disponible en: (www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm)</p> <p>VALDERRAMA, Markito. Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias. (9 de julio de 2009). Disponible en (www.monografias.com/trabajos18/perdidas-y-ganancias/perdidas-y-ganancias.shtml)</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El proyecto está dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo encontramos el problema de investigación, este hace referencia a la contextualización del problema, se elabora un diagnóstico institucional con el fin de detectar el aspecto a mejorar. Al tener identificado dicho aspecto, se da inicio a la descripción y al planteamiento del problema, con el fin de crear una justificación, una delimitación y plantear los objetivos generales y específicos, para dar solución a dicho problema.</p> <p>En el segundo capítulo, se encuentra todo el marco conceptual o teórico que sustenta la viabilidad del proyecto y la que da respuestas a muchos interrogantes que surgen a partir de la consolidación del problema detectado.</p> <p>En el tercer capítulo, hace referencia al diseño metodológico implementado en el proyecto, en él se deja claro el tipo de investigación que se utilizó, población y muestra y como se realizó la recolección de la información para dar solución al problema de investigación.</p> <p>En el cuarto capítulo, se describe todo el desarrollo de la investigación, en forma cronológica, es decir con que actividades se dieron inicio a la investigación y como cada una de ellas aportaron a la solución del problema. Así mismo se plantea la propuesta o las alternativas de solución, con su respectivo presupuesto, ya que va dirigido al pago del personal que estará a cargo de la sección de planeación.</p> <p>En el último capítulo, se plantean las conclusiones y las proyecciones, es decir se concretan las ideas y se da a conocer lo que va a pasar en un tiempo futuro con el proyecto.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Las técnicas empleados para llevar a cabo el proyecto fueron las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas. Encuestas. Análisis de datos. Modificación la organigrama de la institución.

15	CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión, y los objetivos de la organización. • La planeación estratégica más que un mecanismo para la elaboración de planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participan en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de las estrategias. • Con la creación de la Sección de Planeación dentro del Gimnasio Militar FAC, se podrá centralizar toda la información pertinente con respecto al direccionamiento estratégico y el manejo de los recursos tanto humanos como financieros. • A través de la creación de esta sección se garantiza el correcto uso de los recursos financieros, por medio del seguimiento y control de los mismos y así se verifica la contribución de las distintas adquisiciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos. • Con la creación de la sección se logrará una mejora en los siguientes aspectos: interacción en los procesos, fluidez en los canales de comunicación, centralización de las necesidades y de la responsabilidad para el control y asesoría del sistema de SGC. • Con las modificaciones realizadas en la estructura organizacional y por ende con la vinculación de la sección de planeación, la gestión será más eficiente y eficaz a nivel institucional, ya que permitirá que las diferentes dependencias interactúen y trabajen mancomunadamente para alcanzar los objetivos y las metas propuestas, con el fin de continuar con la mejora de la calidad del servicio educativo que se presta al personal de la Fuerza Aérea Colombiana. • Con la aprobación del proyecto por parte de la alta dirección y demás instancias, se fortalecerá todo el proceso de planeación en la institución, gracias a la buena orientación y organización de la nueva sección en el colegio. • Gracias a las buenas bases sólidas y estables en la parte directiva, académica y administrativa, será más fácil para la nueva sección establecer buenos canales de comunicación y relación para continuar con el fortalecimiento del servicio educativo. • Esperar aprobación por parte del Departamento de Planeación Estratégica del Comando de la Fuerza Aérea (EMAPE) acerca de la reestructuración organizacional del Gimnasio Militar FAC. • Presentación del proyecto a la Dirección del Gimnasio Militar FAC, y a través del conducto y aprobación de la dirección y bajo la aprobación de la Jefatura de Desarrollo Humano solicitar al Departamento de Planeación Estratégica la aprobación de las funciones, de los cargos y perfiles de la sección planeación.
16	RECOMENDACIONES	No aplica
*	CODIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.