



PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESCUELA DE AVIACION INEC PEREIRA

DIANA MILENA BEDOYA GALINDO

JULIO CESAR OSPINA ARIAS.

LEIDY VIVIANA ROMAN GUARIN

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

PEREIRA

2017



PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESCUELA DE AVIACION INEC PEREIRA

DIANA MILENA BEDOYA GALINDO

JULIO CESAR OSPINA ARIAS

LEIDY VIVIANA ROMAN GUARIN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

ASESOR DEL PROYECTO

ORLANDO RODRIGUEZ GARCIA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

PEREIRA

2017

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Pereira, junio de 2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE GRAFICOS	6
LISTA DE FIGURAS	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN INEC	17
1.1 PLATAFORMA CORPORATIVA	17
1.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	24
1.3 ORGANIGRAMA	35
2. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN INEC ..	
.....	78
2.1 ANALISIS DE LAS DEBILIDADES	78
2.2 CAUSAS DE LAS DEBILIDADES.....	81
2.3 EFECTOS DE LAS DEBILIDADES.	83
2.4 PONDERACION DE LA DEBILIDADES	85
3. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN INEC PEREIRA.....	87
3.1 DEBILIDAD # 1.....	87
3.2 DEBILIDAD # 2.....	89
3.3 DEBILIDAD # 3.....	91
3.4 DEBILIDAD # 4.....	93
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Conocimiento de la Misión y Visión.	23
Tabla 2. Estructura de cargos.	71
Tabla 3. Conocimiento de Funciones.	73
Tabla 4. Jerarquía del cargo.	74
Tabla 5. Matriz DOFA.	76
Tabla 6. Matriz MEFI.	86
Tabla 7. Indicador para actividades de mejoramiento N°1.	88
Tabla 8. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 1.	88
Tabla 9. Indicador para actividades de mejoramiento N°2.	90
Tabla 10. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 2.	90
Tabla 11. Indicador para actividades de mejoramiento N°3.	92
Tabla 12. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 3.	92
Tabla 13. Indicador para actividades de mejoramiento N°4.	94
Tabla 14. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 4.	94
Tabla 15. Plan de mejoramiento.	95
Tabla 16. Diagrama de GANTT.	96

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Conocimiento de la Misión y Visión.....	24
Gráfico 2. Estructura de cargos.	72
Gráfico 3. Conocimiento de funciones.	73
Gráfico 4. Jerarquía del cargo.....	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Escuela de Aviación INEC.	36

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Aviación INEC ubicada en la ciudad de Pereira, es una Institución Educativa privada de formación para el trabajo y el desarrollo humano, cuyo gran objetivo es la formación de personal al servicio aeronáutico, la escuela actualmente cuenta con convenios con instituciones como la Fuerza Aérea Colombiana, Agencias de Viajes, Aerolíneas Comerciales y Talleres Autorizados. Estos servicios están respaldados por las certificaciones como licencias de funcionamiento expedidas por las secretarías de educación municipales, así como la certificación en Norma Técnica ISO 9001:2008, NTC 5555:2011, NTC 5581:2011 y licencias expedidas por la Aeronáutica Civil.

La importancia de esta investigación se centra en identificar las causas que están llevando a la ejecución de forma ineficiente de sus procesos internos y que están afectando el cumplimiento de sus objetivos, así mismo el aumento considerable de estudiantes que ingresan a formarse en los programas que ofrece la Escuela de Aviación INEC, ha obligado a iniciar un proceso de transformación de sus procesos, actualmente la operación está siendo llevada por una cantidad de empleados que no se conoce si es la suficiente para operar adecuadamente. Este crecimiento ha requerido una renovación tecnológica y normativa para la cual no estaba aún preparada la estructura organizacional de la escuela, lo cual ha llevado a que los procesos se cumplan de manera improvisada en algunas situaciones, como lo son el no cumplimiento del manual de funciones por parte de los empleados, los procesos llevados a cabo de una manera manual poco tecnológica, no tener claro y organizado el inventario de la escuela.

La problemática planteada anteriormente genera la iniciativa de buscar un plan de mejoramiento a los procesos administrativos de la escuela, que logra articular las áreas de forma eficiente y que estos procesos sean apalancadores de una buena prestación del servicio a toda la comunidad académica.

“Las rápidas pinceladas sobre los pasos graduales de la teoría general de la administración muestran el efecto acumulativo y paulatinamente comprensivo de

las diversas teorías con sus contribuciones y enfoques, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. De acuerdo a lo anterior y relacionándolo a la organización donde se realizará el estudio nos basaremos en los aportes de la teoría neoclásica”.

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organizacional formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios, donde los principios fundamentales de la organización formal son la división del trabajo, la especialización, jerarquía y amplitud administrativa.

Para ser eficientes en la producción de bienes y servicios debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, esto conlleva a generar mayor productividad y rendimiento del personal involucrado, mayor eficiencia de la organización y reducción de los costos. La especialización es consecuencia de la división, cada cargo tiene funciones y tareas específicas, los autores neoclásicos adoptan estos criterios y pasan a preocuparse por la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional. La pluralidad de las funciones impuestas por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, de ahí surge el principio de jerarquía, también denominado principio de escalar.

Respecto a administración, el negocio familiar requiere sus propias reglas, que son muy distintas. Hay que observar las reglas estrictamente. De lo contrario, el negocio de administración familiar no puede sobrevivir, y ni hablar de prosperar. Dentro de ello la primera regla es que los miembros de la familia no trabajen en el negocio, a menos que sean por lo menos tan capaces como cualquier empleado extraño a ella, y que sean por lo menos igualmente trabajadores.

La segunda regla es igualmente sencilla: por muchos que sean los miembros de la familia que estén en la compañía y por eficientes que sean, un cargo de alta administración siempre se reserva para un extraño que no sea miembro de la familia, por lo general este cargo es el de ejecutivo financiero o jefe de

investigaciones, las dos posiciones en que son más importantes las calificaciones técnicas.

Como primera y principal contribución, el enfoque clásico reconoció a la dirección como elemento distinto de la sociedad organizada. Los escritores clásicos consideraron que la dirección y administración de empresas, al igual que el derecho, la medicina y otras profesiones, debe ser practicada de acuerdo con ciertos principios que los gerentes pueden aprender y, además, defienden que dichos principios pueden descubrirse aplicando el método científico. Las tareas manuales, como indicó Taylor, pueden estudiarse y, en consecuencia, dirigirse aplicando las leyes básicas de la fisiología y de la física. Mooney mostró que Identificar las funciones de planificación, organización y control proporciona las bases para la capacitación de los gerentes. Muchos libros de texto sobre la dirección y administración de empresas, incluyendo este, describen e ilustran dichas funciones, aunque la manera de presentarlas y explicarlas difiere frecuentemente, dependiendo del punto de vista del autor. Sin embargo, cualquier lista de las funciones de la gerencia reconoce que esta debe dedicarse a lo que la organización debe hacer, cómo debe hacerlo y si se ha hecho.

Las contribuciones del enfoque clásico superan el importante trabajo de identificar el área de la gerencia, sus funciones y principios, y muchas de las técnicas modernas de gestión, son consecuencia directa de esas tareas; por ejemplo, el análisis de tiempos y movimientos, la simplificación del trabajo, los sistemas de incentivos salariales, la programación de la producción, los exámenes para el personal y la elaboración de presupuestos son técnicas modernas derivadas directamente del enfoque clásico. Este enfoque resalta la importancia de la naturaleza racional, lógica e integral de las responsabilidades de la gerencia.

SINTESIS DEL MARCO TEORICO

Las teorías administrativas son los fundamentos teóricos sobre los cuales se basan los modelos de dirección de las empresas de casi todos los tipos, dichos modelos pueden variar de acuerdo al sector de las empresas y a la actividad económica que desarrollan, pero en general todas tienen como fin estructurar y organizar la empresa dentro de un proceso de operación claro que le permita ser dirigida y controlada en un esquema organizacional.

A través del tiempo y como consecuencia de los múltiples cambios que se han generado en los tipos de empresa y en las actividades que están desarrollando han ocurrido grandes cambios en los modelos administrativos, estos modelos han pasado de ser esquemas de trabajo, pensando de una manera lineal en un modelo de organización poco democrático y sin criterios de conocimiento a modelos que plantean la estrategia como direccionamiento principal de las organizaciones, estas han dejado de contratar personas tomando solo como criterio su condición física y han entrado a la era en la cual la condición está en un rango inferior a la estrategia y la organización por procesos de las compañías, es decir las empresas están estructuradas donde los empleados son importantes como individuos y como colaboradores de la empresa, pero no pueden ser indispensables dentro de la operación.

Según Chiavenato¹ cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos. Lo anterior expuesto nos muestra la necesidad de realizar una correcta división del trabajo, buscando así personas especializadas en sus tareas y que interactúen en una estructura organizacional con un tamaño adecuado a sus necesidades. Además, el autor nos muestra un modelo administrativo cuantitativo con el cual se debe llegar al cumplimiento de unos

¹ CHIAVENATO. Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, México, 2006, pag 133-137.

objetivos cualitativos, en este tipo de pensamiento se observa claramente que las empresas ya no cuentan con un objetivo único, sino que hay otras actividades de gran importancia para las compañías.

Según Peter Drucker² existen una serie de reglas que deben ser tomadas en cuenta al momento de conformar una empresa familiar, donde el autor plantea su estricta aplicación para su correcto funcionamiento, así inicialmente expone que los miembros de la familia no laboren dentro de la empresa, esto busca que no interfieran la actividad económica de la compañía con los sentimientos entre los integrantes de la misma, también afirma que la alta dirección de la empresa o un cargo de alta jerarquía no debe ser ocupado por un miembro de esta, buscando así total imparcialidad y toda la objetividad al momento de tomar decisiones, donde el foco de su labor sea obtener el mayor beneficio para la empresa y no para un grupo de esta.

Desde luego no hay ninguna diferencia entre administración profesional y negocios de administración familiar con respecto a todo el trabajo funcional: investigación, o marketing, o contaduría. Pero con respecto a administración, el negocio familiar requiere sus propias reglas, que son muy distintas. Hay que observar las reglas estrictamente. De lo contrario, el negocio de administración familiar no puede sobrevivir, y ni hablar de prosperar. De acuerdo al pensamiento anterior se identifica que aunque el modelo administrativo es indiferente a la conformación de la empresa es necesario plantear modelos particulares, de acuerdo al tipo de sociedad este punto se resalta con la propuesta investigativa debido a que es un punto que tiene relación directa con la empresa que será objeto de estudio, en el tema según el autor estas reglas son particulares y no pueden ser estandarizadas ya que las condiciones de cada situación no se podrían extrapolar en una regla general.

² DRUCKER, Peter, *Managing in a time of great change*, primer edición, New York, 1995, pag 51-54

De acuerdo a Miguel Ángel Sánchez³, Las contribuciones del enfoque clásico superan el importante trabajo de identificar el área de la gerencia, sus funciones y principios, y muchas de las técnicas modernas de gestión, son consecuencia directa de esas tareas; por ejemplo, el análisis de tiempos y movimientos, la simplificación del trabajo, los sistemas de incentivos salariales, la programación de la producción, los exámenes para el personal y la elaboración de presupuestos son técnicas modernas derivadas directamente del enfoque clásico. Este enfoque resalta la importancia de la naturaleza racional, lógica e integral de las responsabilidades de la gerencia, según la posición del autor un aspecto fundamental en las evolución de los procesos administrativos fue el reconocimiento de la gerencia dentro el esquema organizacional, este aspecto es de suma importancia debido a que este reconocimiento dentro de una empresa va más allá del concepto de un jefe y se centra en el direccionamiento con pensamiento estratégico , este autor converge con la investigación ya que lo que espera hacer con la empresa objeto es lograr estructurar y parametrizar los conceptos teórico administrativos de una empresa familiar cumpliendo con condiciones particulares pero con reconocimiento y claridad del área gerencial.

Se considera que los tres autores plantean posiciones interesantes y serán abordados de manera profunda con el fin de generar una estrecha relación entre los mismos y poder enriquecer la propuesta investigativa, cada uno de estos pensadores plantea la importancia de la administración en cualquiera de las teorías como base fundamental en el manejo de una empresa razón por la cual se consideran idóneos como base para el planteamiento teórico.

³ SANCHEZ CARRION. Miguel Ángel, Fundamentos de dirección y administración de empresas, octava edición, México, 1995, pag 105-106.

Con este análisis se busca:

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan de mejoramiento para la escuela de aviación INEC para el año 2017.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la operación de la escuela de aviación INEC.
- Analizar las debilidades de la escuela de aviación INEC.
- Elaborar un plan de mejoramiento de la escuela de aviación INEC para el 2017.

DISEÑO METODOLOGICO

- Tipo De Investigación:

Descriptiva, “La investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente. Los censos nacionales son investigaciones descriptivas, lo mismo que cualquier encuesta que evalúe la situación actual de cualquier aspecto”⁴

- Método De Investigación:

Análisis y síntesis.

- Información Secundaria:

Análisis de contenido documental de informes oficiales de la empresa.

⁴ SALKIND. Neil, Métodos de Investigación, tercera edición, México, 1999, pag 11.

- Información Primaria:

Encuesta a colaboradores del área administrativa de la escuela de aviación INEC y entrevista al gerente.

- Población Y Muestra:

9 Colaboradores del área administrativa, no se toma muestra sino censo.

MARCO JURIDICO

La Escuela de Aviación INEC, se constituye bajo el amparo de la Constitución Nacional, específicamente de sus artículos 27 y 68 y demás normas aplicables, garantizando principios y derechos fundamentales como la libertad de enseñanza, cátedra, aprendizaje e investigación, que otorgan a los particulares la libertad de fundar establecimientos educativos enmarcados en dichas disposiciones.

El marco legal aplicable de la Escuela de Aviación INEC engloba las siguientes disposiciones normativas.

LEY 115 DE 1994 (febrero 8): Por la cual se expide la ley general de educación. Señala las formas generales para regular el servicio público de la educación y la define como “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil Oficina de Transporte Aéreo - Grupo de Normas Aeronáuticas.

Artículo 101 de la Constitución Política de 1991). Cuya labor de ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo colombiano.

DECRETO 4904 DE DICIEMBRE 16 DE 2009. Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones.

DECRETO NÚMERO 2216 DE 2003 (agosto 6). Por el cual se establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, públicas y privadas y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 2020 de 2006 (junio 16). Por el cual se define el sistema de calidad de formación para el trabajo, por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las Instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado Educación no Formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de estos programas y se dictan otras disposiciones.

MANUAL DE CONVIVENCIA DE LA ESCUELA DE AVIACION: Ajustado 13 de enero de 2015.

MINISTERIO DEL TRABAJO DECRETO NÚMERO -1443 DE 2014. Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

De acuerdo a estas normas se ajusta el marco legal, al cual se le debe dar estricto cumplimiento.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN INEC

1.1 PLATAFORMA CORPORATIVA

Para realizar el análisis estratégico se establece como la guía el libro “Gerencia Estratégica” de Humberto Serna Gómez, donde se evalúan cada uno de los aspectos estratégicos de la compañía, visión, misión, valores corporativos y principios. La guía es representada por un conjunto de preguntas de las cuáles se escogieron las más representativas para el caso actual.

1.1.1 Misión

“Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una Institución debe dar si se inicia un proceso de diferenciación”⁵ Es decir las empresas como la Escuela de Aviación INEC deben ir más allá de las razones básicas tales como sobrevivir, crecer o proveer un servicio, debe hacer explícitos bajo que fundamentos se guía, como se pretenden lograr sus objetivos y las razones de su existencia.

A continuación, se presenta el análisis de la misión de la Escuela de Aviación INEC:

La Escuela de aviación INEC es una institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano, que prepara personal técnico capacitado para satisfacer las exigencias y demandas ocupacionales del sector aeronáutico; mediante

⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. Bogotá: Editores 3R. 2008. pag 61

procesos de entrenamiento modernos y de calidad, que lo destaque en el mercado laboral por sus aptitudes, actitudes, competencia, valores y emprendimiento.

Para realizar el análisis de la misión de la empresa, se toma como referencia las preguntas que debe resolver una misión para lograr diferenciación en el mercado y una formulación clara y explícita de los propósitos de la organización:

- ¿En qué negocio estamos?

La misión señala claramente que la empresa se encuentra en el sector aeronáutico, adicional en la misma se especifica que su foco es la formación de personal técnico capacitado.

- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

Según lo que dicta la misión, es clara la razón de ser de la empresa y su objeto social, formar personal técnico capacitado para el sector aeronáutico es el propósito básico.

- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa? ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En la misión se hace referencia a que la diferenciación de su objeto social frente a los demás oferentes, es ofrecer entrenamientos modernos y de calidad, sin embargo, durante el desarrollo de la misma no se refieren a que productos serán dictados en el futuro.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

La misión señala claramente que su objetivo es el desarrollo de las personas, buscando que éstas sean mejores seres humanos, y que se destaquen como lo dice textualmente por sus aptitudes, actitudes, competencia, valores y emprendimiento.

- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Si bien en la misión se señala que el sector industrial donde se desempeña la empresa es el sector aeronáutico, en esta no se aclara geográficamente donde será el foco de operaciones o donde se presta actualmente el servicio, ni se determina cuáles serían los mercados objetivos a ingresar.

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

La misión no señala cuales son los canales de distribución que tiene actualmente la escuela, si bien es una academia de formación técnica, no se hace referencia clara a cuáles son las personas que se les ofrece el servicio.

- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

A lo largo de la misión no se hace referencia a algún objetivo financiero que tenga la empresa, como mejorar la rentabilidad, incrementar las ventas o reducir los costos; objetivos que ayudarían a gestionar actividades en pro del desarrollo sostenible de la organización.

- ¿Cuáles son los principios Organizacionales? ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

La misión frente a los grupos de referencia tiene un objetivo claro y es el de desarrollar al ser humano potencializando sus aptitudes, actitudes, competencia, valores y emprendimiento, sin embargo, no se hace extensivo a otros grupos de referencia como padres de familia, proveedores o el medio ambiente.

1.1.2 Visión.

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía debe ser amplia e inspiradora, conocida por

todas e integrar al equipo gerencial a su alrededor”⁶. Más importante que señalar una cifra el verdadero objetivo es brindar rumbo y dirección, haciendo la función de unión entre el presente y el futuro. Aclarando que la misma debe ser evaluada y verificada constantemente y reformulada con un periodo a elegir según sea el alcance del direccionamiento estratégico señalado por los directivos, normalmente se da cada tres o cinco años.

A continuación, se presenta el análisis de la misión de la Escuela de Aviación INEC:

Ser en el 2017 la empresa educativa del país más sobresaliente, en la oferta e instrucción de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, apoyado en sistemas de aprendizaje, entrenamiento de calidad; acorde a las exigencias del mercado laboral aeronáutico en sus competencias científicas, tecnológicas y demandas de la globalización.

- Si todo tuviera éxito ¿cómo sería su empresa dentro de tres años?

Según la información suministrada en la visión, esta es de corto plazo ya que está definida para el año 2017, no obstante, su propósito o reto es ser la empresa educativa más sobresaliente en el sector que se desempeña que es el aeronáutico.

- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?

Si bien específicamente no se habla de cambios que vayan a tener los servicios prestados por la empresa, el sector aeronáutico es uno de los más dinámicos e innovadores de la industria, es aquí donde se hace referencia a las demandas

⁶ SERNA Gómez Humberto, “Gerencia Estratégica Teoría- Metodología- Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos.” Editores 3R. pag 59.

de un mundo globalizado, característica propia de las actualizaciones que constantemente se realizan en los programas educativos de este tipo.

- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años?

A lo largo de la visión se expresa el deseo de formar personas, basados en programas educativos de calidad y con herramientas tecnológicas acorde a la demanda de la globalización.

- ¿Qué talento humano especializado necesitaría su empresa dentro de 3 a 5 años?

En la visión no se hace referencia del factor humano necesario para el cumplimiento de los objetivos.

1.1.3 Valores y principios corporativos.

En el momento de planear y gestionar la estrategia se hace fundamental la definición de los principios corporativos debido a que estos son los que soportan la misión visión y objetivos de la empresa. “El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.”⁷

Para la Escuela de Aviación INEC los valores y principios corporativos nombrados a continuación son la directriz para el comportamiento organizacional con cada uno de los grupos de referencia que este posee, estos principios están orientados a ser conocidos y aplicados por todos los colaboradores de la empresa.

⁷ SERNA Gómez Humberto, “Gerencia Estratégica Teoría- Metodología- Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos.” Editores 3R. pag 59

1.1.3.1 Valores corporativos.

- **HONESTIDAD:** Comportarse y expresarse con sinceridad y honradez.
- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad de reconocer las consecuencias de un hecho.
- **PUNTUALIDAD:** Diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.
- **COMUNICACIÓN:** Proceso de transmitir ideas, imágenes o bien símbolos.
- **SERVICIO:** Actividades que buscan responder a las necesidades del cliente.
- **RESPECTO:** Atención o consideración hacia alguien o algo.
- **SINCERIDAD:** Modo de expresarse sin mentiras ni fingimientos.
- **SOLIDARIDAD:** Colaboración mutua que une a las personas en todo momento.
- **SUPERACIÓN:** Vencimiento de un obstáculo o dificultad.
- **COMPROMISO:** Obligación contraída o la palabra dada.

1.1.3.2 Principios corporativos.

- Recursos dirigidos al crecimiento y la modernización.
- Gestión pública y privada transparente e incondicional.
- Nuestra comunidad educativa como eje de liderazgo y razón de ser.
- Propósitos, metas y objetivos con proyección y responsabilidad social.
- Respetuosos de nuestra constitución, leyes, manuales y derechos fundamentales.
- Honestidad y compromiso en las actuaciones y políticas empresariales.
- Calidad educativa, cobertura, bienestar, actualización y competencia laboral para nuestros egresados.
- Interacción con el sector productivo y abierto a la globalización.
- A la vanguardia con las exigencias del sector aeronáutico.
- Directivos, administrativos y docentes respetuosos, idóneos y comprometidos.

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN.

Identificar si los colaboradores de la Escuela de Aviación de INEC tienen conocimiento de la Misión y Visión de la empresa.

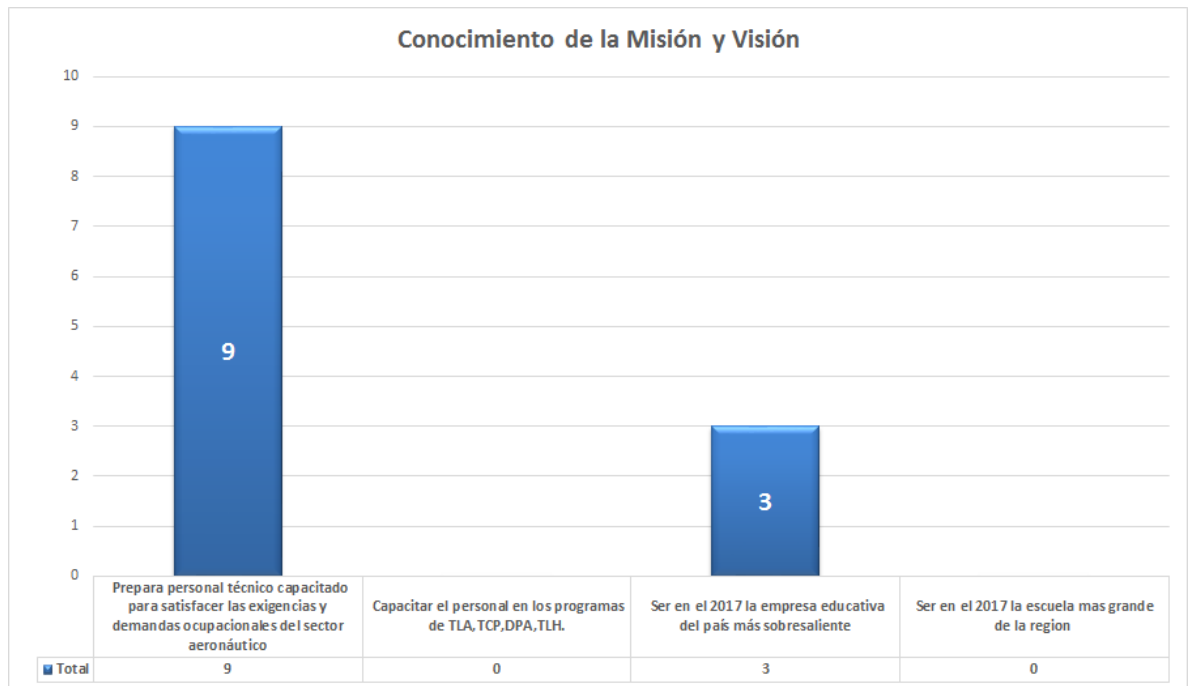
Tabla 1 Conocimiento de la Misión y Visión.

Enunciados	Respuestas	%
Prepara personal técnico capacitado para satisfacer las exigencias y demandas ocupacionales del sector aeronáutico.	9	100,0%
Capacitar el personal en los programas de TLA,TCP,DPA,TLH.	0	0,0%
Ser en el 2017 la empresa educativa del país más sobresaliente.	3	33,3%
Ser en el 2017 la escuela mas grande de la region.	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos por medio de la encuesta, se puede evidenciar que el 100% de los encuestados conocen la Misión de la organización, caso contrario al analizar los resultados de la Visión, se obtiene que solo el 33.3% de los encuestados la conoce y la identifico dentro del enunciado.

Gráfico 1. Conocimiento de la Misión y Visión.



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los principios y valores corporativos dictados por la empresa, se encuentra que estos tienen la misma directriz de la misión y la visión, donde se dan las pautas para el comportamiento ejemplar que deben tener los colaboradores, estos son la base para el desarrollo de las actividades dentro de la institución.

1.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Actualmente las instituciones que proporcionan servicios de formación para el trabajo deben definir y gestionar sus procesos. Estos son generalmente multidisciplinarios e incluyen procesos administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes a la prestación del servicio, tales como pedagógicos y curriculares. Los procesos que existen en la Escuela de Aviación INEC son los siguientes y serán diagnosticados de tal manera que podamos determinar si en

dichos procesos encontramos las funciones administrativas planteadas en el marco teórico dicho por el autor Miguel Ángel Sánchez Carrión⁸ en su libro “Fundamentos de dirección y administración de empresas”.

1.2.1 Proceso: Gestión Directiva.

Este es el proceso estratégico de la institución, dentro del cual se toman las decisiones de la alta dirección, así mismo lo componen todos los cargos administrativos dentro de los cuales se desarrollan tareas en el área de informática, servicios generales, seguridad y control, asesoría en la parte contable y financiera, gestión humana, secretaría general y específica, psicología, dirección administrativa y dirección general, contando además con un líder de proceso al que le corresponde velar y liderar el buen funcionamiento y desarrollo de todas las actividades descritas en él. Ver anexo caracterización gestión directiva y administrativa (Código PDA-DOC-03).

a) Planear el presupuesto de ingreso, gastos, bienes y proyectos de inversión.

Dentro de la investigación se puede evidenciar que esta actividad si tiene un proceso de planeación en la escuela y se construye en una sesión de trabajo al inicio de cada semestre estudiantil. Esta misma actividad no cuenta con las demás funciones administrativas de organización y control ya que no se evidencia una metodología clara que lleve a la construcción del presupuesto ni un documento que formalice la manera de hacerlo y respecto al control no hay evidencia de un proceso estructurado de seguimiento.

⁸ SANCHEZ CARRION. Miguel Ángel, Fundamentos de dirección y administración de empresas, octava edición, México, 1995, pag 105-106.

b) Realizar compras: Actividad mediante la cual se toman los requerimientos de compras de todas las áreas.

La actividad está en proceso de definición al interior de la escuela y se diseñó un proceso de planeación mensual, en el cual cada encargado de área debe diligenciar un formato con las necesidades específicas para desempeñar su laboral, este nuevo orden busca ser insumo para la planeación del presupuesto, adicional se tiene establecida el paso a paso como función de organización. Sin embargo, esta actividad no cuenta con un proceso de control que determine claramente si se realizaron las compras presupuestadas o si el total del presupuesto de compras se ejecutó adecuadamente en lo que se había planeado.

c) Revisión por la dirección.

En esta actividad encontramos, que se realiza una reunión de líderes por cada uno de los procesos establecidos, donde se verifican los siguientes aspectos de la organización: Política y objetivos de calidad, resultados de aprendizaje de los estudiantes medidos a través de pruebas internas y externas (cuando aplique), información derivada de los indicadores de los objetivos de calidad e indicadores, el direccionamiento y plan estratégico, necesidades de formación de talento humano del sector productivo al que apunta la oferta de formación, resultados financieros, efectos financieros de las actividades relacionadas con calidad, acciones de seguimiento de las revisiones de calidad efectuadas por la dirección, resultados de las evaluaciones de PQR'S y de satisfacción de los clientes, resultados obtenidos con el plan de mejoramiento institucional, grado de cumplimiento del perfil esperado del egresado, información sobre el destino de los egresados, resultados de autoevaluación institucional, recomendaciones de mejora, cambios en los requisitos legales, profesionales o reglamentos, resultados de auditorías internas al SGC.

Si bien es una actividad de control, no se evidencia la planeación ya que no están establecidos los periodos de tiempos en los cuales se realizan cada una de estas

reuniones y no se tienen planes de acción establecidos para controlar esta actividad.

d) Revisión financiera.

En esta actividad se realizan revisiones a la información de contabilidad de las cuales el resultado deben ser planes de mejora.

En esta actividad encontramos que al igual que la anterior no se cuenta con una planeación ya que no tienen establecidos los tiempos de revisión de los informes ni las actividades por las cuales se realizan las respectivas revisiones.

e) Medición de la satisfacción de clientes.

En esta actividad se realizan las revisiones a las encuestas a satisfacción a clientes y al sector productivo, si bien se tienen establecidas unas encuestas para revisar la satisfacción de clientes, no se tiene establecido unos tiempos de elaborarlas y un análisis a los datos arrojados por cada una de las encuestas.

f) Evaluación de proveedores:

En esta actividad se realizan las evaluaciones a los proveedores actuales, evaluación para elegir proveedores confiables y reevaluaciones a estos. Se puede evidenciar que esta actividad si cuenta con planeación, organización y control, ya que tienen establecidos los procedimientos por la cual se seleccionan, evalúan, reevalúan, se califican y se escogen los proveedores y el seguimiento a los mismos.

g) Área contable.

Esta área se encarga de contabilizar todo el movimiento de la organización para así tener como resultado los estados financieros. Si bien la labor de esta área tiene labores de control, cuenta con unas actividades de planeación, pero no las

suficientes para tener claro los periodos de tiempo de los procesos y planear de qué manera se realizan las revisiones.

h) Soporte en Tecnología de la información y la comunicación (TICS) y administración de sistemas informáticos (página web, redes sociales, software académico y contable, sistema de información de educación para el trabajo y el desarrollo humano (SIET):

Esta actividad es la encargada del manejo de todos los sistemas de información de la organización, mantenimiento, reparación y control de estos. Se puede evidenciar que esta actividad cumple con las funciones administrativas se sugiere fortalecer la actividad mediante un proceso.

i) Selección y contratación de colaboradores, capacitación y evaluación de desempeño de colaboradores, gestión en seguridad y salud en el trabajo:

Esta actividad se encarga de: realizar proceso de selección que garanticen la contratación de personal idóneo, mejoramiento de las competencias de los colaboradores y evaluación del clima laboral, garantizar la gestión en seguridad y salud en el trabajo, medición del ausentismo laboral y elaborar planes de trabajo.

Esta actividad cuenta con los debidos controles derivados de la planeación que se realiza, no obstante, no se cumple con actividades de control y seguimiento de sus tareas, se recomienda no ser una actividad sino un proceso aparte debido a su complejidad e importancia dentro de la organización.

1.2.2 Procesos para la gestión académica.

Es el proceso misional de la organización, la razón de ser de la Escuela de Aviación INEC, en el cual se le da cabida a toda la comunidad educativa,

estudiantes e instructores, su líder es el Coordinador Académico encargado de la toma de decisiones en conjunto con la alta dirección en cuanto al ámbito pedagógico, actualización de programas, manejo de docentes, manejo de notas, eventos académicos, disciplinarios y retroalimentación con los estudiantes.

a) Plan educativo institucional.

Esta actividad es la encargada de elaborar el plan institucional de cada uno de los programas ofrecidos por la escuela, este plan contiene el diseño curricular de estos programas y es la carta de navegación de las instituciones educativas a nivel nacional y es conocido como el proyecto educativo institucional (PEI) por sus siglas en español.

Esta actividad cuenta con la ejecución de las tres funciones administrativas, debido a que está regulado por la secretaria de educación por medio del decreto 1860 de 1994, dicho ente entrega las pautas en cuanto a programación y actualización de programas y efectúa el control sobre el cumplimiento de lo pactado en el PEI.

b) Cronograma educativo semestral:

Esta actividad es por la cual se planean las fechas relevantes para cada una de las actividades académicas que se deben de realizar en el semestre académico.

En esta actividad se están cumpliendo las funciones de planeación y organización, debido a que son fundamentales al momento de desarrollar este plan académico, sin embargo, no se está realizando el control a este cronograma.

c) Asignación de docentes, carga académica, horarios y asignación de cátedras y asignaturas según el contrato.

Esta actividad es la encargada de definir docentes para cada una de las asignaturas programadas en el semestre al igual que la intensidad horaria y la carga académica para cada uno de los programas.

Podemos evidenciar que esta actividad está cumpliendo con la función de planear, pero se encuentra, que no se tienen establecidos procesos para la revisión de las mismas y el control de cada una de ellas.

d) Cargar notas en el software de los estudiantes.

Actividad que define el proceso por el cual se publican las notas de los estudiantes por medio del software institucional. Podemos evidenciar que tanto los estudiantes como los docentes cumplen con el proceso, se recomienda hacer revisiones periódicas.

e) Convenios, contratos y seguimiento a pasantes.

Esta actividad es la encargada de generar convenios con empresas autorizadas por la Aeronáutica Civil para generar prácticas para los estudiantes, de esta tienen como resultado el nivel de ocupación de los egresados

Se puede evidenciar que no se tienen definidas actividades de control a los pasantes y a los convenios firmados, definir semestralmente la planeación de cada una de las actividades.

f) Evaluación de desempeño a docentes.

En esta actividad realizan encuesta de satisfacción a los estudiantes, los resultados arrojan planes de mejoramiento para aplicar a los docentes.

Se puede evidenciar que, si se tiene establecido el proceso de evaluación de los profesores, pero aún no se tiene establecido los periodos de tiempo en los cuales se realicen estos seguimientos.

g) Control académico.

Esta actividad es la encargada de velar porque las actividades anteriores funcionen de manera correcta. Si bien tienen establecido una actividad por la cual controlar las demás actividades, se puede evidenciar que no hay procesos establecidos para este control.

h) Medición del proceso.

Esta actividad es la encargada de arrojar los indicadores de la medición de la gestión académica. Podemos evidenciar que semestralmente se realiza esta actividad, pero se recomienda hacerlo mediante un proceso establecido.

1.2.3 Proceso de gestión de la calidad.

Es un proceso de apoyo dentro de la organización; dentro del cual se planea, ejecuta, verifican y controlan todas las actividades encaminadas a implementar sistemas de gestión y certificación de los programas académicos, además de velar por el mejoramiento continuo, el tratamiento de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, el seguimiento y análisis de los procesos y la realización de auditorías internas con el fin de comprobar el cumplimiento de los requisitos exigidos a la organización; de igual manera, brinda apoyo a la alta dirección en la toma de decisiones y el desarrollo de actividades administrativas. Su líder es el coordinador de calidad.

a) Control de documentos y registros.

Esta actividad es la encargada de realizar un seguimiento a todos los documentos del sistema de gestión de calidad y los registros que se obtienen del proceso.

Se puede verificar que, si bien hay una actividad encargada de estas verificaciones, no se tienen un proceso definido por el cual realizar esta verificación.

b) Auditorías internas.

Actividad encargada de verificar y velar que cada uno de los procesos se esté cumpliendo de acuerdo a los procesos de sistema de gestión.

Si bien se realizan auditorías a los procesos, se cuenta con una debida planeación para establecer los procesos mediante los cuales se hacen los seguimientos.

c) Control de servicios no conforme.

Actividad encargada de realizar seguimiento a las novedades registradas en el sistema de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de la empresa, dicho servicio se encuentra publicado para toda la comunidad educativa.

Esta actividad se desarrolla en el marco de las funciones administrativas planteadas, ya que es netamente una actividad que control, basado en un plan de revisiones a toda información que llega por parte de la comunidad, se consolida, revisa y se procede a identificar las causas de los hechos, se evidencia que las novedades encontradas son plasmadas en el plan de mejoramiento anual de la empresa.

d) Acciones de mejoramiento: acciones de mejoramiento, correctivas y preventivas.

El objetivo es determinar los lineamientos para identificar, definir, controlar, desarrollar, analizar y dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, que eliminen las causas no conformidades reales y potenciales en el sistema de gestión de calidad.

Esta actividad cuenta con la ejecución de las diferentes funciones administrativas, la planeación está basada en el cronograma de las auditorías internas y basado en la norma de calidad cuenta con el control y la organización para dar trámite a las no conformidades.

1.2.4 Proceso de registro y control.

La admisión, matrícula financiera y académica de los aspirantes que pretenden ingresar a la institución, hacen parte de las actividades desarrolladas dentro de este proceso de apoyo, en el cual aparte de realizar el ingreso de los estudiantes al sistema académico y financiero SARA, se encarga también de controlar el estado de cartera, generación de seguros, actualización de matrícula y cuentas por pagar de todos los educandos; su líder es Registro y Control Académico quien recibe todas las inquietudes de los demás cargos bajo el mismo proceso de las otras sedes y toma decisiones que favorezcan a todo el proceso en general para actuar bajo unos mismos parámetros ya establecidos.

a) Inscripción de estudiantes nuevos.

Actividad encargada de realizar el filtro para el ingreso de nuevos estudiantes. En esta actividad se puede observar que si bien es una actividad que encontramos dentro de la función de organización no cuenta con un control de verificación ni de planeación.

b) Matriculas académicas.

Actividad encargada de vincular los estudiantes a la escuela después de pasar el filtro de inscripción por medio de pruebas psicológicas y entrevista.

Esta actividad se ubica dentro de la función de organización, pero no cuenta con las debidas verificaciones por lo tal no cuenta con un proceso de control.

c) Seguros a estudiantes y carnets.

Proceso encargado de la entrega de carnets y vinculación a seguro de accidentes a cada uno de los estudiantes admitidos en la escuela. Esta actividad cuenta con un proceso establecido para la vinculación de los estudiantes por lo tanto cuenta con las funciones administrativas.

d) Certificados y constancias

Proceso encargado de la entrega de certificaciones solicitadas por los estudiantes. En este proceso se está debidamente planeado el proceso como se atienden los requerimientos de los estudiantes.

e) Cartera cobrada:

Proceso encargado de realizar el debido seguimiento a la cartera con la finalidad de evitar retrasos en los pagos. Proceso que no cuenta con un debido proceso de planeación y organización.

1.2.5 Proceso de mercadeo.

Dentro de este proceso de apoyo, se realiza la promoción de la escuela en las diferentes modalidades de publicidad que utiliza como lo son vallas, pendones, charlas en colegios, asistencia a ferias universitarias, volantes puerta a puerta,

perifoneo, publicación en prensa, cuñas radiales y canales de televisión; así mismo propone a la alta dirección el plan de mercadeo para el nuevo periodo académico y realiza la preinscripción de los alumnos nuevos a la institución. Cuenta con líder de proceso quien es Promoción y Mercadeo.

- a) **Planeación:** Planeación de estrategias de penetración de mercados, mejoramiento de ventas, estrategias de mercadeo
- b) **Organización:** Asesoría personalizada de la escuela a clientes, así como dar a conocer los programas y servicios a potenciales clientes.
- c) **Control:** Medición de medio publicitario de mayor impacto.

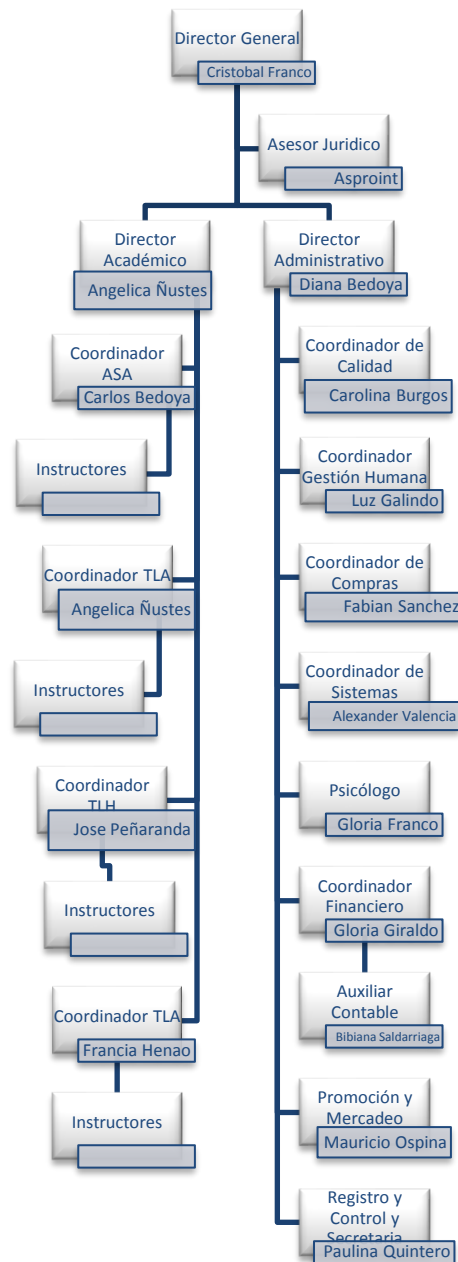
Si es cierto que el proceso de mercadeo cuenta con las funciones administrativas planteadas por la teoría, no cita el plan de mercadeo, el seguimiento al cronograma de actividades y el presupuesto que surge del mismo. Se evidencia poco control y organización en este proceso.

1.3 ORGANIGRAMA

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización. De forma sintética y simplificada da a conocer las características principales de dicha estructura”⁹. De acuerdo a lo indicado por el autor se presenta el organigrama que tiene actualmente la Escuela de Aviación INEC, esta estructura está basada en el diseño de procesos que ejecuta en la prestación del servicio.

⁹ MOCHÓN, Francisco. Administración – enfoque por competencias con casos latinoamericanos. 1ra edición. Bogotá: Alfaomega. 2014. Pág 255.

Figura 1. Organigrama Escuela de Aviación INEC.



Fuente: Documentos Internos Escuela de Aviación INEC

Una vez analizado el organigrama de la Escuela de Aviación INEC, se determina que está presenta una estructura vertical determinando claramente la escala jerárquica que se maneja y de igual forma se puede evidenciar que tiene una departamentalización por funciones.

1.4 MANUAL DE FUNCIONES

A continuación, se presenta el manual de funciones que actualmente tiene establecido la Escuela de Aviación INEC, esta información es tomada de documentos oficiales de la escuela. El objetivo del análisis del manual de funciones es identificar a gran escala si hay un conocimiento por parte de los colaboradores de la ejecución de estas funciones.

1.4.1 Promoción y mercadeo.

OBJETIVO

Velar por la imagen corporativa de la Escuela, mediante una efectiva labor de Mercadeo, orientada a promover e impulsar el ingreso de nuevos usuarios y estudiantes a nivel regional por cada semestre.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Planificar en conjunto con el director de base y director general la labor de promoción y proyección de la imagen de la Escuela.
- Establecer contacto permanente con los medios de comunicación a nivel informativo y publicitario, para generar posicionamiento de la institución en la región.
- Conformar y Participar en los eventos desarrollados por la Red de Universidades como ferias de colegios para ofrecer y promocionar los programas institucionales.
- Definir un plan estratégico de mercadeo, acorde con la misión institucional de forma semestral.

- Publicitar y Promocionar los programas que presta la Escuela de aviación INEC en las diferentes instituciones educativas.
- Atender a los usuarios que soliciten servicio o información, ofreciendo la misma de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la Escuela.
- Colaborar con la labor publicitaria que se realiza en la Escuela, Promoción con la emisora entre otras.
- Realizar tele mercadeo de cartera de costos educativos.
- Llevar de forma ordenada los formatos de preinscripción y visita de mercadeo a colegios y ferias de las diferentes actividades realizadas por la Escuela en cuanto a promoción de esta.
- Ingresar la Información consignada en los formatos de preinscripción de los colegios al sistema al programa S.A.R.A y enviar información institucional promocionando los programas a los mismos.
- Elaborar seguimiento a aspirantes.
- Organizar la agenda de la sicóloga para la realización de entrevistas y pruebas psicotécnicas con el fin de formalizar el ingreso de personal interesado a la Escuela.
- Entrega de información general de la escuela y de cada programa y así mismo el documento de los requisitos de ingresos y crédito educativo.
- Revisar los documentos de ingreso de estudiantes y verificar que la información este completa, sea verídica y así mismo abrir la carpeta de documentos del mismo.
- Formular estrategias de mercadeo, que orienten la Promoción y labor Publicitaria de los programas de la Escuela.
- Colaborar con la revisión del porte correcto del uniforme de la Escuela en los estudiantes.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Elaborar tele mercadeo en la búsqueda de nuevos usuarios interesados en los programas de la Escuela y nuevas empresas para realizar convenios con

pasantías por medio de la generación de contactos (rectores) y visitas en las diferentes instituciones educativas y empresas del entorno.

- Elaborar los presupuestos publicitarios y el control de estos por medio del formato establecido.
- Realizar el seguimiento a todos los contratos publicitarios que realice la escuela de aviación INEC, ya sean de: emisoras, pantallas, vallas, lapiceros, agendas, auxiliares de mercadeo, volantes, afiches, pendones, etc.; así mismo es responsable de llevar un control total de dichas transacciones comerciales como también del seguimiento de: fechas de inicio, de finalización, duración, abonos, inventario de publicidad, cumplimiento de los requisitos contables que exigimos como empresa; de informar oportunamente y oficialmente los inconvenientes que se presenten con dichos proveedores, entre otros.
- Contactar a estudiantes egresados para realizar pasantías en las empresas que se presenten vacantes.
- Manejo de stand, ferias, eventos.
- Cumplimiento de Metas
- Organizar las integraciones institucionales.
- Efectuar el correcto seguimiento a los estudiantes nuevos al igual que a los estudiantes interesados en los programas de la Escuela. Se realiza la labor de seguimiento hasta que se matricula el estudiante
- Coordinar citas con alcaldía, casa de cultura y demás empresas o colegios para realizar publicidad en otros municipios, volanteo puerta a puerta, stand en eventos, centros comerciales, parques, volantes en zonas de alto flujo, eventos públicos, publicidad con vallas, pendones, carro valla con perifoneo y demás.
- Colaborar en la revisión del orden institucional como el porte correcto de los uniformes en los estudiantes y la entrega de los mismos.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable.

- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como base de datos de colegios, estudiantes, profesores, planes de mercadeo, convenios y algunos procedimientos de la institución, información que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene a su disposición un computador, línea telefónica, elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Técnico, profesional o Tecnología en áreas comerciales y/o relacionadas con mercadeo. Este requisito puede ser validado por 4 años de experiencia en el desempeño de estas actividades. **FORMACION:** ofimática y servicio al cliente
- **EXPERIENCIA:** (2) dos años en el sector.

1.4.2 Coordinador financiero.

OBJETIVO

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso financiero en la institución, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados e informes financieros confiables, entendibles y oportunos.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la Institución.
- Recibir y clasificar todos los documentos financieros, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cuentas por cobrar y otros).
- Examinar y analizar la información que contienen los documentos contables que le sean asignados.
- Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Ordenar todos los documentos que contienen consecutivos egresos y recibos de caja para las sedes de la institución.
- Preparar proyecciones de Presupuesto y análisis sobre los aspectos contables semestralmente.
- Analizar los diversos movimientos de los registros contables.
- Corregir los registros contables en caso de encontrar errores en los mismos.
- Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario.
- Efectuar seguimiento a los compromisos financieros de la Institución.
- Llevar el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.
- Responder y Subir la información correspondiente a la DIAN.

- Generar de forma organizada los estados financieros, balances, estados de resultados, los cierres anuales y el ajuste de las cuentas.
- Atender los requerimientos establecidos por los entes reguladores de la DIAN, la Secretaria de Hacienda como los informes pertinentes de la Aeronáutica Civil en movimientos contables y financieros.
- Tener archivado los documentos contables.
- Responder por los diferentes entes que los vigilan de forma periódica según requerimientos de estos.
- Llevar el control de las cuentas por pagar y/o seguimiento de cartera.
- Revisar las cuentas de ingreso/egresos y emitir un informe de los resultados.
- Verificar y generar comprobantes de pago teniendo en cuenta las condiciones tributarias vigentes.
- Procesar las declaraciones de impuestos y velar por su oportuno pago y presentación.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales y la realización de los pagos por declaración de Renta y Complementarios, Industria y Comercio, Reteica, Retención en la fuente y la preparación de la información en medios Magnéticos.
- Realizar el envío anual de estados financieros a la Aeronáutica Civil vía correo electrónico a registrosfinancieros@aerocivil.gov.co con plazo máximo hasta el último día hábil del mes de marzo del año siguiente al periodo que corresponden dichos estados; dado el caso de que no realice esta función, será responsabilidad del coordinador financiero el pago de la multa en la que pueda incurrir la escuela por el no cumplimiento del numeral 7.1.7.1.3 del RAC.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen

- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y los libros auxiliares).
- Revisar la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión, ARP y Cajas de Compensación).
- Presentar un diagnóstico financiero a las directivas de la escuela.
- Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia.
- Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los boletines diarios de caja, comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la escuela.
- Programar semestralmente una reunión con las directivas de la escuela con el fin de exponer los análisis de estados financieros, donde se muestre el presupuesto ejecutado sobre el presupuesto planificado, balances, los movimientos de las cuentas más significativas y así mismo las oportunidades de mejora que se puedan implementar.
- Exponer a la junta de socios anualmente, los estados financieros para que sean aprobados.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.

- Efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información contable, proveedores, maneja toda la información financiera, que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR ERRORES:** si algún informe queda mal realizado, devoluciones mal hechas o se tabulan mal algunos valores es responsabilidad del contador.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene bajo su responsabilidad un computador, elementos de oficina, archivos generales y financieros.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Titulación universitaria en contaduría con tarjeta profesional.
- **FORMACION:** ofimática y servicio al cliente
- **EXPERIENCIA:** (2) dos años en el área contable.

1.4.3 Auxiliar contable.

OBJETIVO

Efectuar asientos y archivo de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución para ambas sedes.

FUNCIONES

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.

- Digitar los registros contables y demás operaciones requeridas por el Contador de la Escuela.
- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Registrar los movimientos contables en el programa S.A.R.A contable.
- Digitar y Mantener la contabilidad al día para pasar a generación de impuestos de las sedes.
- Liquidar las planillas de los parafiscales.
- Efectuar la Nómina e imprimir comprobante para posteriormente hacerla firmar.
- Mantener la cartera al día de los usuarios de forma ordenada.
- Verificar los impuestos respectivos antes de hacer los pagos (retención en la fuente, entre otros.)
- Liquidar seguridad social de los empleados y notificar el pago de los respectivos parafiscales.
- Pasar a Coordinación Financiera los informes de comprobantes examinando que no falten consecutivos de las sedes, para la correcta aplicación de informe rete cree, rete fuente, industria y comercio, y reteica.
- Conocer la ubicación y el manejo de los archivos contables físicos de la escuela.
- Estar al pendiente del movimiento de los archivos, impuestos, nominas, parafiscales y la contabilidad periódicamente.
- Revisar y comparar consignación de pagos, comprobantes, y otros registros con los recibos de caja respectivos.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Revisar y verificar las planillas de retención de impuestos para luego ser liquidados por la contadora.
- Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos.
- Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Elaborar comprobante de egreso.

- Realizar la digitación del balance, estados de resultados y labor contable asignada.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de archivo e información contable y financiera, que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR ERRORES:** si algún informe queda mal realizado, devoluciones mal hechas o se tabulan mal algunos valores.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene bajo su responsabilidad un computador, elementos de oficina, archivos generales y financieros.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Título técnico. tecnólogo en Auxiliar Contable o carreras afines. Este requisito puede ser validado por 4 años de experiencia en el desempeño de estas actividades.
- **FORMACION:** ofimática y servicio al cliente

- **EXPERIENCIA:** (2) dos años en el sector.

1.4.4 Secretaria.

OBJETIVO

Brindar a Dirección y Administración un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de velar por el correcto orden y cuidado de los documentos como de los procesos a seguir.

FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar la solicitud de diplomas al proveedor los diplomas, actas, resoluciones, certificado de aptitud ocupacional, constancia y carta de agradecimiento y despedida del director general para las dos sedes de la Escuela (llenar formato de solicitud de diplomas).
- Firmar los certificados de aptitud ocupacional, resoluciones y las actas de grado y a su vez pasarlos al director general para su respectiva firma llevando los registros correspondientes.
- Realizar y firmar actas de las juntas de socios.
- Ser testigo y parte en los diferentes comités de la escuela de aviación INEC Ltda.
- Realizar el envío del informe OCSA vía correo electrónico al POI y PMI de la aeronáutica civil 10 días hábiles antes del inicio de labores académicas de cada semestre.
- Realizar el envío del informe CIA vía correo electrónico a seta@aerocivil.gov.co de la aeronáutica civil 15 días después de realizada la ceremonia de certificación de cada semestre académico.
- Realizar el envío del informe de EGRESADOS de cada semestre vía correo físico certificado a la dependencia de licencias de la Aeronáutica Civil 15 días después de realizada la ceremonia de certificación.

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas que se hagan hacia y desde la institución para tener informado a Dirección de los compromisos y demás asuntos.
- Realizar vinculaciones de nuevos trabajadores al sistema general de seguridad social con las afiliaciones correspondientes a EPS, fondo de pensiones, cesantías y caja de compensación familiar.
- Realizar los recibos de pago de los estudiantes en S.A.R.A.
- Obtener informes de cartera para realizar el cobro de cartera.
- Presentar los soportes contables (recibos, comprobantes de egresos, facturas, etc.) a la auxiliar contable los primeros siete días de cada mes.
- Elaborar la nómina mensual de todos los programas.
- Responder por la organización y custodia de los archivos generales de la institución y dar fe de su legalidad y existencia.
- Realizar el envío de la información necesaria a la secretaria general de la escuela para la realización de los informes OCSA, CIA Y EGRESADOS que deben ser enviados a la Aeronáutica Civil Colombiana en las fechas establecidas o solicitadas por la secretaria general.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Manejar el Software de Administración y Registro académico S.A.R.A en la administración de pagos e ingresos en preinscripción, matrícula, entre otros.
- Ingresar solicitud de crédito en el Sistema de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Realizar las solicitudes de inmobiliaria, empresa energía, entre otros.
- Mantener los archivos de contratos suscritos por la escuela con terceros.
- Colaborar en la revisión del orden institucional como el porte correcto de los uniformes en los estudiantes y la entrega de los mismos.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.

- Alimentar las bases de datos de toda la comunidad educativa
- Atender las citas y demás actividades de las asignadas en la agenda del director de sede.
- Atender las citas y demás actividades de las asignadas en la agenda del director general. (aplica solo base Pereira)
- Atención al cliente interno y externo.
- Efectuar el cierre de caja menor diario al finalizar la jornada.
- Controlar y verificar el recaudo de la cartera.
- Entregar recibos de pago y a su vez recibir consignaciones
- Mantener los documentos legales de la empresa actualizados y disponibles.
- Las demás funciones a fines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proceso educativo institucional.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como base de datos de estudiantes, instructores o docentes, y algunos documentos y procedimientos de la institución que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene a su disposición un computador, línea telefónica, elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Técnico en secretariado, secretariado bilingüe, técnico en gerencia administrativa o a fines; este requisito puede ser validado por 3 años de experiencia en el desempeño de estas actividades.
- **FORMACION:** ofimática y servicio al cliente.
- **EXPERIENCIA:** (2) dos años en el sector.

1.4.5 Registro y control.

OBJETIVO

Realizar eficientemente las matrículas de los estudiantes garantizando el manejo y conservación de los registros y documentos académicos, así como la correcta aplicación del reglamento estudiantil.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Recibir al aspirante los documentos requeridos para el crédito educativo, verificarlos y llenar el formato de verificación de datos de crédito.
- Firmar como testigo los contratos de servicios educativos y documentación de matrícula.
- Velar por los registros institucionales, responsabilizándose de la seguridad y legalidad de los mismos.
- Coordinar el desarrollo de los procesos de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes.
- Archivar la correspondencia de cada uno de los docentes incluyendo en cada carpeta lo siguiente: contrato, afiliaciones, hoja de vida, diplomas, certificaciones, memorandos, circulares y comunicados.

- Notificar a la Dirección Administrativa de la sede, cualquier irregularidad con respecto a las notas como, por ejemplo: enmendaduras, números no claros, cómputos mal hechos, procedimientos irregulares en la radicación de notas por parte de docentes o cualquier otra novedad.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- No permitir acceso a los sistemas de admisión, registro y control de los estudiantes de cada programa por parte de ningún docente o empleado sin la autorización previa de la dirección Administrativa o General.
- Esta bajo su responsabilidad la conservación de carpetas con documentos de matrícula y admisión de los estudiantes.
- Entregar los boletines a cada estudiante después de la autorización del coordinador académico con la respectiva evidencia (firma del listado) de que fue recibido por el estudiante.
- Expedir certificados de paz y salvo firmados.
- Registrar en el respectivo libro el registro de matrícula y libro de certificaciones.
- Elaborar, conservar y suministrar a la Dirección de sede los datos estadísticos de la población estudiantil en general 5 días antes de iniciar semestre académico
- Manejar el archivo y carpetas estudiantes.
- Responder por la organización y custodia de los archivos generales de la institución y dar fe de su legalidad y existencia que estén a su cargo: carpetas de registro y control de estudiantes, pólizas de seguro estudiantil y seguro de pasantes y verificar su vigencia y fechas de vencimiento.
- Firmar junto con el director todo tipo de certificado o documento que exija dar fe de sus contenidos que expida la Escuela.
- Elaborar certificados especiales y constancias de estudio según parámetros establecidos y revisión por Dirección.
- Registrar y mantener actualizada toda la información académica de los estudiantes, aplicando reglamentos y medidas de seguridad.

- Colaborar en la revisión del orden institucional como el porte correcto de los uniformes en los estudiantes y la entrega de los mismos.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Es su responsabilidad tramitar las pólizas de seguro de los estudiantes, enviando nombre completo y cedula al proveedor confirmando antes que el estudiante se encuentre matriculado.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como base de datos de estudiantes, instructores o docentes, y algunos documentos y procedimientos de la institución que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene a su disposición un computador, línea telefónica, elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Técnico en secretariado, secretariado bilingüe, técnico en gerencia administrativa o a fines; este requisito puede ser validado por 3 años de experiencia en el desempeño de estas actividades.
- **FORMACION:** ofimática y servicio al cliente.
- **EXPERIENCIA:** (2) dos años en el sector.

1.4.6 Coordinador de sistemas.

OBJETIVO

Manejar los procesos técnicos y administrativos en el área de informática y comunicación, garantizando que la información de la Escuela se presente de forma segura, verídica y consultada en tiempo real.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Mantener y realizar el inventario de todas las herramientas, material didáctico, equipos de cómputo e insumos de oficina y así mismo llevar el control de aquellos que se dan de baja.
- Mantener la red corporativa en óptimas condiciones.
- Realizar copias de seguridad del Software administrativo de forma periódica.
- Efectuar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos de acuerdo a las condiciones ambientales a las que estén sujetas.
- Administrar y Actualizar la página Web y redes sociales como twitter, Facebook y canal de YouTube de forma diaria.
- Administrar el software interno de la escuela S.A.R.A administrativo y contable

- Recibir y dar solución a solicitudes en mejoras o problemas que presente el software S.A.R.A.
- Capacitar al personal nuevo de la empresa en el uso y manejo del software S.A.R.A.
- Brindar Soporte técnico de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
- Capacitar periódicamente al personal de acuerdo a las herramientas ofimáticas utilizadas en la empresa y las TIC'S (Tecnologías de la Información y Comunicación).
- Administrar las cuentas de usuario tanto de los correos corporativos como software administrativo de acuerdo a parámetros establecidos por dirección.
- Verificar que la red eléctrica y la de datos se encuentren en buenas condiciones y opere correctamente según especificaciones técnicas.
- Supervisar que los equipos informáticos operen correctamente de acuerdo a su vida útil y/o garantía.
- Orientar técnicamente en el área de su competencia a las diferentes dependencias de la escuela.
- Administrar los recursos tecnológicos e informáticos de la escuela.
- Evaluar el software y/o hardware a ser adquiridos por la institución.
- Controlar el inventario de recursos de informática bajo su responsabilidad como lo son los computadores, televisores, video vean, teléfonos, planta telefónica, radios, cámaras, impresoras, cámara digital, etc.
- Establecer normas y procedimientos correspondientes a las herramientas informáticas de la institución.
- Proponer el uso de herramientas tecnológicas en el ambiente de trabajo de los usuarios.
- Documentar los trabajos realizados y hacer uso de los formatos que apliquen a su cargo.
- Representar a la escuela en actos y reuniones relacionadas al área de su competencia.
- Realizar la actualización de los estudiantes nuevos matriculados y certificados egresados de la institución en la página del SIET de la Secretaria

de Educación cada semestre, con plazo máximo para el calendario A hasta el 30 de abril y calendario B el día 30 de septiembre.

- Colaborar en la revisión del orden institucional como el porte correcto de los uniformes en los estudiantes y la entrega de los mismos.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** Manejo de información del Software, pagina web y redes sociales de la institución.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene a su disposición un computador, elementos de oficina, recursos tecnológicos e informáticos de la institución.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Tecnólogo o Profesional en el área de Informática, Sistemas, Computación o Comunicaciones.
- **FORMACION:** En Servicio al cliente, Tecnologías de la Información y Comunicación TIC'S y conocimientos en ofimática.
- **EXPERIENCIA:** (1) un año en el sector.

1.4.7 Director administrativo.

OBJETIVO

Dirigir la sede respectiva, Gestionando el recurso humano y recursos económicos para el cumplimiento de la misión de la Escuela.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Reportar las novedades (EPS, IPS, Caja de Compensación Familiar, Fondos de Pensiones, Cesantías y Bancos, vacaciones, cancelación de contratos, incapacidades, renuncias) a la auxiliar contable para realizar los respectivos cambios de planilla.
- Realizar autorización de nomina
- Realizar informes de Registro y control de estudiantes a la aeronáutica civil.
- Vigilar el recaudo y cumplimiento de cartera.
- Vigilar el cumplimiento de Procesos y procedimientos académicos.
- Revisar honorario de instructores de dictada de clases y número de horas dictadas.
- Hacer presupuesto para el semestre académico, recaudar y distribuir los recursos de forma eficiente.
- Control de ingreso de dinero a la escuela y la autorización de recibos.

- Solucionar inconvenientes y solicitudes de estudiantes, docentes, administrativos y conciliar entre ellos si existen dificultades
- Atender padres de familia.
- Coordinar reuniones de padres de familia.
- Coordinar mantenimiento de instalaciones educativas.
- Revisar y autorizar los proveedores.
- Proponer al director general la compra de bienes para el correcto desempeño de la labor educativa y administrativa.
- Tener conocimiento vigente en la normatividad para el área administrativa, normas de secretaria de educación, aeronáutica civil e implementarlas en la institución.
- Realizar entrevistas para la selección de personal administrativo e instructores.
- Informar al director de las novedades diarias y pedir autorización para tomar decisiones.
- Ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento de los contenidos básicos de formación y los diferentes servicios y recursos que garanticen el logro de los objetivos institucionales definidos en el proyecto educativo institucional.
- Establecer y desarrollar mecanismos de auditoría para la gestión tanto suya como del resto de colaboradores dentro de su sede
- Orientar la ejecución del reglamento pedagógico y aplicar las decisiones del gobierno escolar y organismos del estado.
- Velar por el cumplimiento de las funciones administrativas, pedagógicas, metodológicas y de aprendizaje asignadas a los docentes, de acuerdo con el plan de estudios y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- Mantener activas las relaciones con las autoridades y comunidad educativas, para el continuo progreso y mejoramiento continuo académico de cada uno de los programas.

- Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa y la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil UAEAC, tanto a nivel local, regional y nacional.
- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia (previo conocimiento y orientación del director general cuando se trate de expulsión) y aplicar las disposiciones que expidan por parte del estado, tenientes a la prestación del servicio público educativo encomendado.
- Orientar y fortalecer las acciones de la Escuela de Aviación INEC, pensando siempre en la formación técnica, moral y ética de todos los estudiantes, de tal manera que se garantice la efectividad de los derechos fundamentales y su respeto en el accionar de sus egresados y la buena imagen institucional.
- Representar en cualquier evento o requerimiento público a la Escuela de Aviación INEC.
- Vincular o retirar a cualquier asesor de la organización, previo proceso de seguimiento y con conocimiento y orientación del Director General y del asesor jurídico.
- Velar por que las asignaciones presupuestales sean ejecutadas con transparencia y eficiencia
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Firmar todos los documentos de carácter inter institucional si son de su competencia, o en su defecto, tramitar y diligenciar los que deban ser atendidos y gestionados por el Director General, el Consejo Directivo de Socios o su Representante Legal, cuando así se requiera como son: contratos, actas, certificaciones y otros que solo sean de su competencia.
- La atención a estudiantes en aspectos académicos, administrativos, financieros, técnicos o de evaluación y promoción.
- Colaborar en la revisión del orden institucional como el porte correcto de los uniformes en los estudiantes y la entrega de los mismos.

- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Controlar y supervisar la expedición de constancias, certificados, boletines académicos, paz y salvos y otras informaciones y documentos que soliciten los estudiantes o las entidades del estado.
- Realizar visitas de inspección a sitios de práctica, relaciones públicas de sitios de práctica, convenios, seguimiento a pasantes y vinculación de pasantes a las empresas.
- Coordinar actividades de bienestar estudiantil, gobierno estudiantil y de bienestar académico de docentes y estudiantes.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que se deriven por naturaleza del proceso directivo y educativo institucional y las demás que sean asignadas como parte de su responsabilidad administrativa por la dirección general.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como base de datos de colegios, estudiantes, profesores, convenios, documentos legales y los procedimientos de la institución que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.

- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene a su disposición un computador, línea telefónica, elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Profesional en administrador de empresas, ingeniero industrial, economista, contador, carreras afines a la administración o la aviación. Este requisito puede ser validado por 5 años de experiencia en el desempeño de estas actividades.
- **FORMACION:** En Servicio al cliente y ofimática.
- **EXPERIENCIA:** (1) un año de experiencia en instituciones de educación o de aviación

1.4.8 Psicólogo.

OBJETIVO

Brindar atención profesional a los usuarios en los diversos campos de la psicología, evaluándolos clínicamente, diagnosticando sus problemas y suministrándoles orientación profesional con el fin de aportarles soluciones al igual que realizar el proceso de admisión en personal interesado en el ingreso a la Escuela.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Efectuar el proceso de admisión y entrevista al personal interesado en el ingreso a los programas de la Escuela.
- Elaborar las pruebas psicológicas y psicotécnicas evaluando sus aptitudes, intereses y aspectos de la personalidad para el ingreso.

- Detectar los problemas de aprendizaje, ansiedad, entre otros de los estudiantes respectivos.
- Realizar un acompañamiento emocional en el proceso de formación académico
- Efectuar un apoyo moral al personal que lo llegue a requerir.
- Efectuar diagnóstico de enfermedad de desarrollo cognitivo.
- Apoyar al área administrativa en el proceso de formación.
- Socializar al equipo interdisciplinario los casos pertinentes de problemáticas para tomar las acciones respectivas.
- Proponer estrategias de mejoramiento y actividades de bienestar estudiantil de los estudiantes y usuarios.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Apoyar a los docentes a nivel de orientación frente a los estudiantes.
- Brindar asesoría profesional a los padres de familia y alumnos.
- Coordinar el proyecto de afectividad y sexualidad.
- Asesorar y orientar al personal docente y otros miembros de la comunidad educativa.
- Brindar atención profesional a casos especiales.
- Realizar evaluación diagnóstica.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Las demás tareas que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como diagnósticos de los estudiantes y algunos documentos y procedimientos de la institución.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Profesional en psicología.
- **FORMACION:** En Servicio al cliente y ofimática
- **EXPERIENCIA:** (2) dos años en el sector.

1.4.9 Coordinador de calidad.

OBJETIVO

Implementar, desarrollar, organizar, dirigir y controlar el tema de calidad, para lograr el aseguramiento y garantía del cumplimiento según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y NTC 5555 que proporcione el crecimiento y mejoramiento de la empresa.

FUNCIONES DEL CARGO

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Planear, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades tendientes a mantener el sistema de calidad, implementado según la norma ISO 9001:2015 y NTC 5555.

- Asistir a las capacitaciones que considere importante para el mejoramiento del sistema de calidad.
- Capacitar a todo el personal involucrado en el sistema de Gestión de calidad.
- Modificar los procedimientos necesarios exigidos para el sostenimiento del sistema de calidad ISO 9001:2008.
- Mantener y asegurar que el sistema de calidad funcione normalmente.
- Velar por el mejoramiento continuo en asuntos relacionados con calidad
- Verificar la implementación y efectividad de las soluciones que se propongan a raíz de problemas generados en el sistema de calidad.
- Planear las auditorias.
- Representar a la Escuela en todas las actividades del programa de implementación de la norma ISO 9001:2008, NTC 5555:2011 y en todo lo relacionado con el sistema de calidad.
- Revisar las no conformidades presentadas por los usuarios de la institución del servicio y presentar los proyectos correspondientes para solucionarlos.
- Evaluar y verificar si la norma se está aplicando de forma correcta en la institución, de lo contrario tomar los correctivos necesarios según el caso.
- Desarrollar asesorías, capacitaciones, reuniones y demás actividades que permitan fortalecer el sistema de Gestión de calidad de la Escuela.
- Informar al representante de la dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y plantear cualquier oportunidad o necesidad de mejora.
- Realizar el control de la documentación del Sistema de Gestión de calidad.
- Velar por la baja ocurrencia de no conformidades en la institución.
- Colaborar en la revisión del orden institucional como el porte correcto de los uniformes en los estudiantes y la entrega de los mismos.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.

- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Las demás que le sean asignadas por la Dirección General.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** Tiene acceso a información altamente confidencial, relacionada con los procesos de las diferentes áreas de la Institución, cuya divulgación causaría perjuicios para la empresa.
- **POR ERRORES:** Es responsable por los errores que pueda cometer al transmitir la información sobre el sistema de calidad, o por los correctivos poco adecuados que pueda hacer.
- **POR COMPROMISOS:** El cargo requiere de una persona dispuesta a comprometerse con el logro de los objetivos corporativos de la Escuela.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** Debe responder por el uso adecuado de los equipos de oficina que utiliza para desarrollar sus funciones.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Carreras tecnológicas o profesionales administrativas, ingeniería industrial, administración de empresas, administración industrial y afines.
- **FORMACION:** En Servicio al cliente y ofimática, cursos o diplomados en sistema de Gestión de Calidad y/o curso de auditor interno.
- **EXPERIENCIA:** mínimo debe tener un (6) meses, de experiencia en cargos relacionados con la calidad.

1.4.10 Coordinador de gestión humana.

OBJETIVO

Mantener un equipo humano con las competencias necesarias para llevar a cabo cada una de las actividades de los cargos, impulsando el bienestar laboral, la salud en el trabajo y llevando a cabo actividades tendientes a administrar el talento humano de la organización buscando que la prestación del servicio cumpla con las necesidades de los clientes internos y externos de la Escuela de Aviación INEC Ltda.

FUNCIONES DEL CARGO

- Reclutar hojas de vida de acuerdo a las vacantes existentes en la institución
- Llevar a cabo el proceso de selección del nuevo colaborador
- Coordinar la realización de pruebas psicotécnicas y de sistemas a los aspirantes
- Remitir a dirección de base los candidatos que cumplan con los requisitos del cargo para realizar la respectiva entrevista
- Llevar a cabo el proceso de vinculación del nuevo colaborador, realizando firma de contrato y coordinando con auxiliar contable las afiliaciones correspondientes a EPS y ARL.
- Custodiar la hoja de vida con la documentación completa requerida
- Realizar inducción al nuevo colaborador según criterios previamente establecidos en el procedimiento de gestión humana y su respectivo formato
- Recibir y/o solicitar capacitaciones del asesor jurídico o empresa de asesoría jurídica en cuanto a actualizaciones en normatividad laboral.
- Coordinar con el jefe inmediato la evaluación del periodo de prueba del colaborador, para renovación o no de contrato laboral.
- Coordinar la evaluación periódica del desempeño de los colaboradores de las tres bases de la Escuela de Aviación INEC, según criterios establecidos

en el procedimiento de gestión humana y matriz de habilidades y realizar planes de mejora.

- Coordinar la evaluación periódica del desempeño de administrativos y puntualmente del coordinador académico realizada por los docentes de cada una de las bases.
- Presentar informe al Director General del resultado de las evaluaciones de desempeño
- Presentar al Director General nombres de los colaboradores con mejor desempeño para la entrega de estímulos.
- Realizar y presentar al Director General plan de capacitación anual para colaboradores de acuerdo a resultados de encuestas, observaciones, auditorías internas y necesidades de capacitación en general.
- Atender las necesidades e inquietudes específicas de los colaboradores en beneficio normal del desempeño de sus labores y respecto a l reglamento interno de trabajo.
- Realizar llamados de atención y/o recomendaciones a los colaboradores respecto al cumplimiento de sus funciones y de lo estipulado dentro del reglamento interno de trabajo
- Coordinar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, bienestar laboral, clima organizacional y demás actividades tendientes a mejorar las condiciones de trabajo
- Llevar a cabo la medición de indicadores de ausentismo, accidentes laborales y enfermedades laborales
- Tomar conjuntamente con el Director General, decisiones en materia de terminación de contrato de acuerdo a políticas de la institución, reglamento interno de trabajo y con ajuste al régimen laboral vigente
- Coordinar las actividades relacionadas al talento humano en cada una de las bases con las que cuenta la Escuela de Aviación INEC
- Coordinar comité de convivencia laboral
- Promover campañas de salud en el trabajo
- Promover actividades de bienestar laboral

- Conocer y dar la información requerida por personas externas a la empresa de los programas académicos cuando sea necesario.
- Colaborar con la revisión del porte correcto del uniforme de la Escuela en los estudiantes.
- Archivar la correspondencia de cada uno de los docentes incluyendo en cada carpeta los documentos exigidos.
- Es obligación reportar e informar a la dirección de la escuela sobre visitas o inspecciones de entidades de control y vigilancia.
- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable.
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Ningún colaborador de la escuela podrá realizar cambios de los elementos de trabajo que le han sido asignados sin previa autorización.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Conocer y tener clara la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.
- Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.
- Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.
- Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato.
- Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente.
- Dar buen trato a todo el personal de la comunidad educativa.
- Efectúa cualquier otra tarea a fin que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como base de datos de colaboradores y docentes, documentos legales y los procedimientos de la institución que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** tiene a su disposición un computador, línea telefónica, elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas, economía, psicología y a fines.
- **FORMACION:** No se requiere formación previa; esta será brindada durante el tiempo de permanencia del colaborador en la institución y de acuerdo a la naturaleza del cargo.
- **EXPERIENCIA:** 3 años en cargos administrativos

1.4.11 Coordinador de compras.

OBJETIVO

Es la persona encargada de programar, coordinar, ejecutar y controlar, la adquisición de materiales, bienes y servicios que necesita la institución para su funcionamiento; velando porque dichas adquisiciones se realicen en el tiempo justo, cantidades necesarias, con la calidad adecuada y el precio más conveniente.

FUNCIONES DEL CARGO

- Contactar a los proveedores con el fin de obtener cotizaciones y propuestas para los productos y servicios requeridos por la institución.
- Verificar listado de proveedores confiables periódicamente o contactar nuevos realizando la selección de proveedores.
- Sistematizar los inventarios en el software destinado para tal fin, así como realizar los movimientos de entrada y salida de dichos inventarios en cada base.
- Realizar auditorías y verificar los movimientos de inventarios de las bases realizadas por otras personas que hayan sido delegadas para ello.
- Realizar la evaluación de las propuestas recibidas mediante un cuadro comparativo, con el fin de adjudicar la compra o servicio, previa verificación con el director de base y previa selección del proveedor según criterios establecidos.
- Solicitar al proveedor los documentos necesarios para la contratación y planear con él, la logística de la entrega del bien o servicio.
- Coordinar la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los elementos comprados.
- Realizar el control de las garantías de productos o servicios comprados
- Realizar re evaluación de proveedores cada vez que se requiera.
- Estudiar la situación del mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- Velar por que se paguen los precios justos, sin disminuir la calidad de los productos o servicios.
- Llevar a cabo la medición de indicadores de gestión, que refleje la situación del área.
- Cumplir con responsabilidades señaladas en los documentos y procedimientos del Sistema de Gestión de calidad y las recomendaciones e instrucciones impartidas para dar cumplimiento al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

- Conocer y reportar faltas al reglamento estudiantil ya sea por parte de los instructores, estudiantes o personal administrativo de la escuela.
- Conservar una presentación personal impecable
- Mantener un excelente comportamiento dentro y fuera de la institución.
- Hacer uso del correo institucional ya que es el medio directo de comunicación interna de la escuela.
- Asistir a las capacitaciones programadas por la institución.
- Conocer y tener clara la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.
- Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.
- Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.
- Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato.
- Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente.
- Dar buen trato a todo el personal de la comunidad educativa.
- Efectúa cualquier otra tarea afín que le sea asignada por Dirección y tenga naturaleza con el cargo.

RESPONSABILIDADES

- **POR INFORMACION:** manejo de información como base de datos de proveedores, clientes, pagos y cuentas por pagar, documentos legales y los procedimientos de la institución que en caso de ser revelada traería consecuencias para la empresa.
- **POR COMPROMISOS:** la persona debe realizar su trabajo con mucha responsabilidad, sentido de pertenencia y lealtad para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- **POR EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS:** Tiene a su disposición un computador, línea telefónica, elementos de oficina.

REQUISITOS DEL CARGO

- **EDUCACION:** profesional en administración de empresas, economía, ingeniería industrial y carreras afines.
- **FORMACION:** No se requiere formación previa; esta será brindada durante el tiempo de permanencia del colaborador en la institución y de acuerdo a la naturaleza del cargo.
- **EXPERIENCIA:** 6 meses en cargos administrativos

1.4.12 Hallazgos en análisis de manual de funciones.

Para el análisis del manual de funciones se utilizó como instrumento de recolección de información la encuesta, allí se encuestó a las 9 personas que conforman el área administrativa de la Escuela de Aviación INEC y las preguntas relacionadas a este punto se presentan a continuación:

ESTRUCTURA DE CARGOS

Identificar si los colaboradores de la escuela de Aviación INEC conocen quien es su jefe inmediato.

PREGUNTA: De los siguientes cargos ¿Cuál es su jefe inmediato?

Tabla 2. Estructura de cargos.

Respuestas	Valores	Porcentajes
DIRECTOR GENERAL	5	55,6%
DIRECTOR DE BASE	1	11,1%
NO LO TENGO CLARO	2	22,2%
OTRA	1	11,1%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaboración Propia

Articulando los resultados de la encuesta con el diseño actual del organigrama y manual de funciones se identifica principalmente una confusión por parte de los colaboradores, ya que el 56% de los encuestados afirman que el jefe inmediato es el director general de la escuela y no el Director de Base. En términos generales identificamos este punto como de relevancia, ya que el 88,9% de los encuestados no tenían claro que su jefe inmediato era el Director de Base.

Gráfico 2. Estructura de cargos.



Fuente: Elaboración propia

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

La finalidad es verificar si los colaboradores de la Escuela de Aviación Inec, realizan sus funciones diarias de acuerdo al manual de funciones.

PREGUNTA: ¿Las funciones diarias dependen de?

Tabla 3. Conocimiento de Funciones.

Respuestas	Valores	Porcentajes
MANUAL DE FUNCIONES	4	44,4%
ASIGNACION POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	3	33,3%
CAMBIAN SIN DEFINICION EXACTA	1	11,1%
SEGÚN SU CONOCIMIENTO Y APOORTE	1	11,1%
TOTAL	9	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos se encuentra que el 44,4% de los colaboradores encuestados ejecutan sus tareas basados en el manual de funciones, no obstante, al analizar el resto de las variables consultadas, se encuentra que en total el 55,6% de los colaboradores no ejecutan sus funciones de acuerdo al manual, sino que se basan en direccionamientos dados por parte del jefe inmediato, a su conocimiento o varían de acuerdo a la necesidad.

Gráfico 3. Conocimiento de funciones.



Fuente: Elaboración propia

CONOCIMIENTO DEL NIVEL JERARQUICO DEL CARGO

Se busca conocer si los colaboradores de la Escuela de Aviación INEC, conocen cual es la ubicación de su cargo dentro de la jerarquía del organigrama institucional.

PREGUNTA: ¿Seleccione el tipo de cargo que más se asemeja al que usted desempeña?

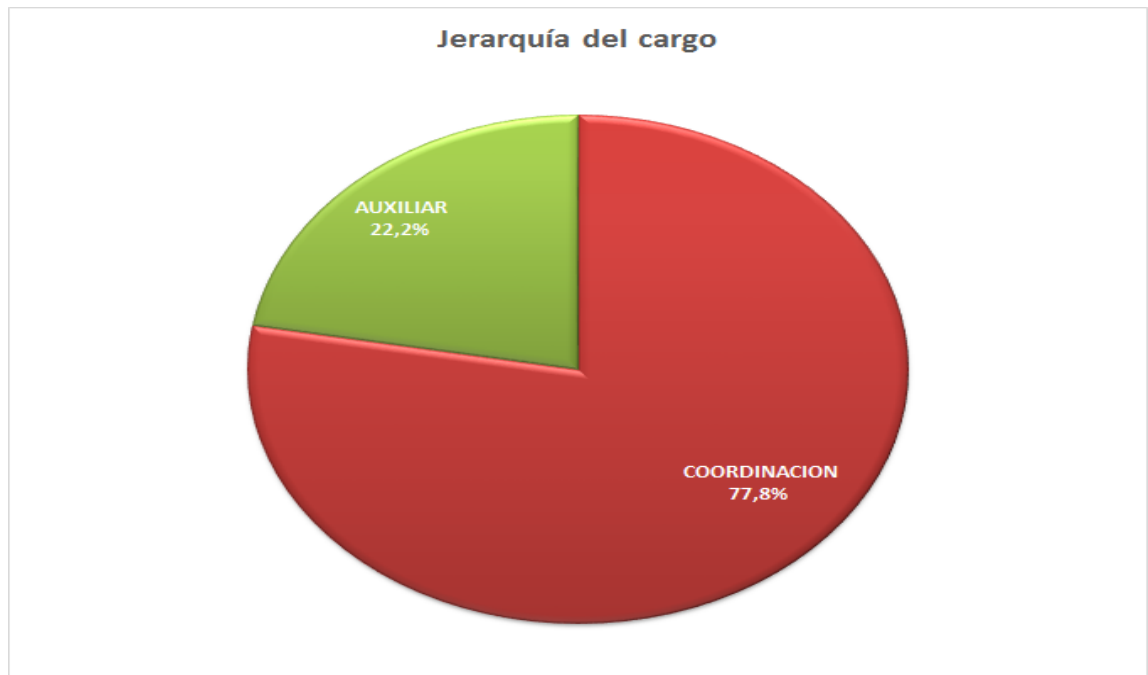
Tabla 4. Jerarquía del cargo.

Respuestas	Valores	Porcentajes
JEFATURA	0	0,0%
COORDINACIÓN	7	77,8%
AUXILIAR	2	22,2%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis a los resultados de la encuesta, se puede evidenciar que el 77,8% de los encuestados manifiestan tener un rol de coordinación, mientras que el restante 22,2% tienen un rol auxiliar. Comparando estos datos con el organigrama actual de la compañía se evidencia que las personas tienen claro cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización.

Gráfico 4. Jerarquía del cargo.



Fuente: Elaboración propia

Dando respuesta al primer objetivo específico planteado se puede señalar que la estructura organizacional de la Escuela de aviación INEC cuenta con algunas falencias ya que la estructura actual no se adapta al crecimiento que la empresa ha alcanzado en los últimos años, se evidencia que los cargos existentes no son suficientes para las labores demandadas, los manuales de funciones no se encuentran actualizados, no son claros los procesos dentro del área administrativa por lo que se hace difícil realizar control y seguimiento a cada uno de ellos.

MATRIZ DOFA

Para el desarrollo del capítulo 2 se utiliza la siguiente matriz DOFA donde se analizan los diferentes hallazgos del capítulo anterior.

Tabla 5. Matriz DOFA.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. No se cuenta con una planeación en el área financiera por ende no se realiza seguimiento	F1. Todos los procesos certificados en calidad bajo las normas ISO 9001, NTC 5555 y programa Técnico en Línea de Aviones certificado bajo la norma NTC 5581.
D2. No tiene definido un proceso de gestión humana.	F2. Cuenta con Plan Educativo Institucional.
D3. No se realiza un plan de direccionamiento estratégico.	F3. Cuentan con un sistema de información integral para las áreas académicas, financieras y contables.
D4. No se realiza programación ni seguimiento al proceso académico	F4. Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
	F5. Tiene convenios con empresas y talleres aeronáuticos vigentes.
	F6. Proceso de gestión de calidad definido bajo las funciones administrativas de organización, control y planeación.
	F7. Se elabora un plan de mercadeo semestral.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. Poca oferta de pasantes en el sector.	O1. Oferta de cursos de extensión en el sector aeronáutico.
A2. Centros de instrucción aeronáuticos de la región que puedan crecer y aumentar su posicionamiento.	O2. El medio aeronáutico en Colombia está en crecimiento.

A3. En el eje cafetero la oferta de trabajo para TLA, TCP y DPA es limitada.	O3. Servicio de educación excluido de IVA.
A4. Insuficiente personal docente y algunos perfiles administrativos en el medio que cumpla con las licencias requeridas por la reglamentación aeronáutica.	O4. Ubicación geográfica de Pereira al ser ciudad puente entre departamentos del eje cafetero y del Valle del Cauca.
A5. Falta de estandarización de normatividad aeronáutica con la de educación para el trabajo y el desarrollo humano.	O5. Trayectoria en el medio aeronáutico de 20 años.
A6. Hackers y virus que pueden afectar nuestro sistema de información.	O6. Sistematización de procesos de gestión humana y compras con Software Geminus.

Fuente: Elaboración propia.

2. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN INEC

Para la realización de este punto se utiliza la matriz DOFA como insumo para analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, esta herramienta proporcionará información para la implementación de acciones y medidas correctivas, así como la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora.

A continuación, se presenta el listado de debilidades, fortalezas encontradas en el diagnóstico realizado en el numeral 1.2, las oportunidades y amenazas fueron suministradas por documentación interna de la empresa.

2.1 ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

D1. No se cuenta con una planeación en el área financiera por ende no se realiza seguimiento.

No tienen estandarizado un procedimiento para la planeación, organización y control del presupuesto de la organización, el presupuesto no cumple su objetivo como herramienta de control financiero, los pagos y costos no están siendo aprobados de acuerdo al presupuesto inicial y no se están comparando datos, ya que; no se realiza un presupuesto ejecutado ni su análisis.

No se cuenta con una planeación de la revisión financiera, ya que; no tienen establecidos los tiempos de revisión de los informes ni las actividades por las cuales se realizan las respectivas revisiones.

Se verifica que la institución no cuenta con un procedimiento de la cartera corriente ni morosa.

D2. No tienen definido un proceso de gestión humana.

Dentro del proceso directivo se encuentra el cargo de gestión humana y varias actividades que se derivan de este, estando distribuidas en varios cargos, lo que genera que no evidencie claramente el control, análisis de datos y no se encuentran ligados a los objetivos institucionales.

Al no ser un proceso independiente carece de control y no tiene objetivos claros, por ende, no cumple con las necesidades de la organización como lo son evaluación de desempeño a docentes y administrativos, procesos de selección divididos en varias áreas (área académica y administrativa), falta de claridad a custodia de documentos de los colaboradores.

D3. No se realiza un plan de direccionamiento estratégico.

No se evidencia que la alta dirección defina las metas, objetivos y actividades a realizar a corto y largo plazo que se convierten en las estrategias de sostenibilidad, crecimiento y perdurabilidad plasmadas en un plan de direccionamiento estratégico; tampoco, se evidencia un plan de mejoramiento institucional donde se defina las actividades a realizar para corregir falencias y debilidades encontradas en el sistema de gestión de la calidad y que es utilizada como herramienta de mejoramiento continuo.

No se evidencia en la actividad revisión por la dirección planeación ni planes de acción establecidos para controlar esta actividad.

Se evidencia que se realiza un plan de mercadeo el cual no se encuentra ligado a un plan de direccionamiento estratégico.

D4. No se realiza programación ni seguimiento al proceso académico.

No se realiza seguimiento a la planeación de docentes, ya que los docentes no entregan antes del inicio de una asignatura las guías de aprendizaje, esto en cuanto al programa de TLA que ya está diseñado por competencias laborales y los demás programas TCP, DPA y TLH utilizan plan de estudios, pero igual no cumplen con el tiempo establecido para entregarlo al director de base.

El cronograma académico es una herramienta que ha intentado la administración utilizar no han pasado del punto de definir las actividades, distribuirlas por procesos, definir evidencias y tiempos de ejecución; pero no está definido la periodicidad de seguimiento al mismo.

Deficiente actualización de los documentos de gestión académica y falta de estandarización de las nuevas actividades implementadas.

No se evidencia un procedimiento de seguimiento al egresado, dificulta obtener base de datos estadísticos, igualmente; pasa con los egresados realizando pasantías, no hay definido un control donde se identifique en que empresa realizara las pasantías inicio, finalización y seguimiento.

No especifica el procedimiento para el análisis de resultados de la evaluación a docentes que incluya directrices de socialización, reconocimientos, planes de mejora, toma de decisiones de la administración. Igualmente pasa con los indicadores académicos y el control académico si bien se realiza no se evidencia un seguimiento a resultados.

2.2 CAUSAS DE LAS DEBILIDADES

D1. No se cuenta con una planeación al área financiera por ende no se realiza seguimiento.

- La construcción del presupuesto de la organización no se encuentra articulado como un procedimiento, sino que actualmente se realiza como una actividad aislada dentro del proceso administrativo.
- No se tiene establecido dentro del manual de funciones del área financiera actividades que lleven al control del presupuesto ejecutado, así como el análisis de gastos sin ejecutar o proyecciones de consumo de las diferentes áreas.
- No se está teniendo en cuenta la revisión financiera realizada por el coordinador del área dentro de las actividades de planeación financiera de la escuela.
- No existe un calendario mensual de revisión de información financiera, en el cual de forma frecuente pueden analizar estados financieros, actualmente solo se realiza esta actividad una vez al año para aprobación de junta directiva.
- Dentro de los indicadores estratégicos de la empresa, no se encuentran los relacionados al tipo financiero.

D2 No tienen definido un proceso de gestión humana.

- El tamaño que tenía la empresa no exigía tener este proceso creado, el crecimiento de los últimos años lo ha exigido, pero ha estado ligado al proceso administrativo.
- Falta de organización del área administrativa

D3 No se realiza un plan de direccionamiento estratégico.

- Subutilizar los resultados arrojados por las herramientas administrativas con la que cuenta la organización como lo son: la revisión por la dirección, auto evaluación institucional, matriz DOFA, plan de mercadeo. Ya que estos no están siendo articulados para la toma de decisiones
- No se cuenta con una herramienta tecnológica que permita integrar y consolidar la información de estudios anteriores, facilitando el análisis como fuente para tomar decisiones.
- No se encuentra articulada la actividad de revisión por la dirección con el desarrollo de plan de mejoramiento institucional.

D4 No se realiza programación ni seguimiento al proceso académico.

- Falta de capacitación a los docentes en el procedimiento académico.
- Falta de incluir en el contrato directriz de estricto cumplimiento de entregables como la planeación de cada asignatura.
- No se tiene establecido dentro del manual de funciones de cada área las actividades que lleven a la ejecución y control del cronograma académico, así como las directrices de actualización y articulación con las evidencias de su cumplimiento.
- El cronograma académico es un archivo compartido en la nube, sería más efectivo si estuviera parametrizado en un sistema de información con alertas, ya que; por el tipo de empresa se presenta actividades que su periodicidad no son una constante, pero de estricto cumplimiento. Ejemplo: las renovaciones de permisos de funcionamiento ante la Aerocivil, renovación de licencias ante secretarías de educación municipales, etc.
- El seguimiento a egresados en pasantías y a los convenios firmados con empresas del sector no se encuentra establecido como un procedimiento,

sino que actualmente se realiza como una actividad dentro del proceso de calidad.

2.3 EFECTOS DE LAS DEBILIDADES.

D1 No se cuenta con una planeación en el área financiera por ende no se realiza seguimiento.

- Debido a la falta de seguimiento se presentan desviaciones de los gastos, así como problemas en la asignación de recursos a actividades planeadas.
- No hay control financiero dentro de la organización, lo que aumenta el riesgo de tener problemas de liquidez, debido a la falta de seguimiento del presupuesto de gastos.
- No se evidencia revisiones periódicas de la situación financiera de la empresa, análisis entre periodos fiscales, ni objetivos o metas financieras ni toma de decisiones de acuerdo a resultados y en pro del futuro de la empresa.
- No se conoce el estado actual de la situación financiera de la empresa.
- No se adelantan proyectos basados en la situación actual de la empresa.
- No hay medición de riesgo de perdía ni se minimiza el mismo
- Disminución de la rentabilidad de la empresa
- Alto porcentaje de mora en la cartera.
- Falta de claridad en los estudiantes matriculados lo que con lleva a no tener claro los ingresos recibidos por semestre.
- No se puede ejecutar el presupuesto de la manera planeada al no tener control de las cuentas por cobrar a estudiantes.

D2 No tiene definido un proceso de gestión humana.

- Contratación de personal poco idóneo.

- Falta de definición de manuales de funciones de los cargos no están basados en perfiles, competencias
- Rotación de personal.
- Incumpliendo de normas laborales.
- Falta de reglamento interno de trabajo.
- Sanciones por los entes de control.

D3 No se realiza un plan de direccionamiento estratégico

- Falta de objetivos claros de hacia dónde va la empresa.
- Falencia en decisiones de inversión de los excedentes de liquides
- Falta de plantear estrategias eficaces que integren, ordenen y asignen los recursos internos de la empresa y hacer un uso apropiado de la información del entorno externo.
- Falta de estrategia que permita a la organización además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado
- Los resultados de la revisión por la dirección deben de ser insumos para el plan de direccionamiento estratégico y el plan de mejoramiento institucional, lo cual no evidencian que se realicen.
- No se toman decisiones basadas claramente en los hallazgos encontrados en la revisión por la dirección.

D4 No se realiza programación ni seguimiento al proceso académico

- El coordinador académico no tiene como revisar el cumplimiento de contenidos de módulos antes del inicio de clase, si los docentes entregan las guías de aprendizaje o plan de estudios que es la planeación de las asignaturas después de dictar módulos o asignaturas se puede presentar el

no cumplimiento de contenidos completos, generando un servicio no conforme.

- Total autonomía del docente para dictar la intensidad horaria de un módulo sin un control que garantice que al estudiante se le dicta todos los temas incluidos en el diseño curricular, sin oportunidad de mejora al cliente directamente afectado.
- Los resultados de rendimiento académico pueden ser negativos se estaría incumpliendo con el perfil del egresado esperado, y repercutir en la evaluación que le realiza al centro de instrucción las empresas del sector productivo.
- Incumplimiento de requisitos legales y del cliente interno y externo.
- Falta de planeación, posibles servicios no conformes, o no conformidades.
- Sanciones o reportes generados por entes de control.
- No se evidencia estrategias para fortalecer las relaciones contractuales con empresas del sector a largo plazo
- Falta de datos históricos para identificar tendencias y tomar decisiones estratégicas en pro del cumplimiento del perfil de egresado por programa
- No cumplimiento de las necesidades del cliente externo (egresado) y un voz a voz negativo.

2.4 PONDERACION DE LA DEBILIDADES

Matriz de evaluación de factor interno (MEFI): herramienta de análisis estratégico que permite evaluar las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas de la organización¹⁰. Como resultado obtenemos un diagnóstico de toda la empresa en sus diferentes funciones.

¹⁰ CONTRERAS CAMARENA José Antonio. Administración estratégica de Michael Porter. México, D.F. 2005. 91p. Trabajo de investigación (Maestría en Administración). Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración. Matriz de Evaluación de factor interno (MEFI)

Tabla 6. Matriz MEFI

N°	Factor Interno	Proceso	Variable	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
1	F1. Todos los procesos certificados en calidad bajo las normas ISO 9001, NTC 5555 y programa Técnico en Línea de Aviones certificado bajo la norma NTC 5581.	Directivo	Fortaleza	0,100	4	0,4
2	F2. Cuenta con Plan Educativo Institucional.	Academico	Fortaleza	0,005	3	0,015
3	F3. Cuentan con un sistema de información integral para las áreas académicas,	Directivo	Fortaleza	0,100	4	0,4
4	F4. Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Directivo	Fortaleza	0,100	4	0,4
5	F5. Tienen convenios con empresas y talleres aeronáuticos vigentes	Academico	Fortaleza	0,005	3	0,015
6	F6. Proceso de gestión de calidad definido bajo las funciones administrativas de organización control y planeación	Calidad	Fortaleza	0,005	3	0,015
7	F7. Se elabora un plan de mercadeo semestral	Mercadeo	Fortaleza	0,100	4	0,4
8	D1. No se cuenta con una planeación en el área financiera	Directivo	Debilidad	0,190	1	0,19
9	D2. No tienen definido un proceso de gestión humana	Directivo	Debilidad	0,100	2	0,2
10	D3. No se realiza un plan de direccionamiento estratégico	Directivo	Debilidad	0,195	1	0,195
11	D4. No se realiza programación ni seguimiento al proceso académico	Academico	Debilidad	0,100	2	0,2
Resultado Final				1,000		2,43

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de las debilidades tomamos como base las principales áreas de la empresa como lo son: la financiera, la académica, gestión humana y el administrativo partiendo del plan de direccionamiento estratégico, donde se encuentran un número de falencias que hace que los procesos no sean efectivos identificando las causas de estos y el impacto que genera en la organización como lo es: falta de implementación de las funciones administrativas (planear, organizar y controlar) en los procesos.

El resultado del ejercicio es de 2,43 lo que refleja que la organización tiene debilidades internas; ya que, se encuentra por debajo del promedio 2.5 que es bajo según la teoría de Matriz de evaluación.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN INEC PEREIRA

3.1 DEBILIDAD # 1.

No se cuenta con una planeación en el área financiera por ende no se realiza seguimiento.

3.1.1 Objetivo de mejoramiento.

Alcanzar el control financiero de la empresa con base a unos objetivos acordes con la situación actual y los proyectos de futuro de la empresa mediante la elaboración del procedimiento de control financiero, en esta etapa se busca incluir áreas de la empresa como son la contable, administrativa y financiera para lograr una sinergia entre estas y alcanzar los objetivos propuestos como lo son aumento de liquidez de la empresa, tener control del gasto ejecutando el presupuesto planteado al inicio, toma de decisiones correctas en temas de inversión y endeudamiento según lo requiera la organización, tener la cartera controlada con alturas no mayores a 15 días.

3.1.2 Actividad de mejoramiento.

Reunión del equipo financiero, administrativo y contable para análisis de la situación financiera actual, las cuales se realizarán cada 15 días durante el año en curso.

3.1.3 Indicador.

Tabla 7. Indicador para actividades de mejoramiento N°1

Variable	No asistentes	No convocados	Total
Nº de asistentes a las reuniones programadas	4	5	80%

Fuente: Elaboración propia.

Se calcula el indicador bajo el supuesto que asisten a las reuniones programadas el 80% de los asistentes convocados con el cual se puede llevar a cabo la reunión.

3.1.4 Responsable.

Alta dirección conformada por el Director general y la Directora administrativa y financiera.

3.1.5 Presupuesto.

Tabla 8. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 1.

Concepto	Valor
Gastos de traslado Director General	\$3.900.000
Refrigerio	\$600.000
Total Anual	\$4.500.000

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6 Cronograma.

Se realizará una reunión quincenal durante 12 meses.

3.2 DEBILIDAD # 2.

No tienen definido un proceso de gestión humana.

3.2.1 Objetivo de mejoramiento.

Definir el proceso de gestión humana como un proceso independiente.

3.2.2 Actividad de mejoramiento.

Elaborar el procedimiento de gestión humana ya que actualmente se encuentra como una actividad del proceso administrativo y no como un proceso independiente siendo este uno de los más importantes dentro de la organización ya que se encuentran diferentes falencias en procesos de selección, evaluaciones de desempeño y demás funciones de esta área, se recomienda que este proceso cuente con las funciones administrativas de planear, organizar y controlar para que funcione de una manera óptima y se puedan realizar revisiones optimas en las reuniones programadas.

3.2.3 Indicador.

Tabla 9. Indicador para actividades de mejoramiento N°2.

Variable	No de Reuniones realizadas	No de reuniones convocadas	Total
Nº de reuniones programadas	9	12	75%

Fuente: Elaboración propia.

Se calcula el indicador bajo el supuesto que de las reuniones programadas se realicen el 75%, con este número de reuniones se logra crear e implementar el nuevo procedimiento, cabe aclarar que el indicador no debe de ser menor ya que no se lograría el objetivo.

3.2.4 Responsable.

El área responsable de analizar este indicador es gestión humana.

3.2.5 Presupuesto.

Tabla 10. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 2.

Concepto	Valor
Refrigerio	\$360.000
Total Anual	\$360.000

Fuente: Elaboración propia.

3.2.6 Cronograma.

Se espera una reunión semanal durante tres meses, se considera como tiempo prudente para implementar el proceso y realizar seguimiento.

3.3 DEBILIDAD # 3.

No se realiza un plan de direccionamiento estratégico.

3.3.1 Objetivo de mejoramiento.

Elaborar el plan de direccionamiento estratégico de la empresa.

3.3.2 Actividad de mejoramiento.

Realizar reuniones para la construcción del direccionamiento estratégico en el cual se incluyan las áreas implícitas en este tema. El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de los objetivos de la organización por lo que se recomienda enfocarlo en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y principalmente de servicio a sus clientes.

Se recomienda: Realizar una revisión de la misión y la visión actual, Implementar la DOFA entregada, implementar políticas empresariales estas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y la misión, definir estrategias que apunten a los objetivos de la empresa.

3.3.3 Indicador.

Tabla 11. Indicador para actividades de mejoramiento N°3.

Variable	No de Reuniones realizadas	de	No de reuniones convocadas	Total
Nº de reuniones programadas	5		6	83%

Fuente: Elaboración propia.

Se calcula el indicador bajo el supuesto que de las reuniones programadas se realicen el 83%, con este número de reuniones se logra construir y colocar en marcha el plan estratégico recomendado.

3.3.4 Responsable.

El área responsable de analizar este indicador es la Alta dirección.

3.3.5 Presupuesto.

Tabla 12. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 3.

Concepto	Valor
Asesoría externa	\$2.000.000
Refrigerios	\$360.000
Total anual	\$2.360.000

Fuente: Adaptación de los autores

3.3.6 Cronograma.

Se espera una reunión mensual durante seis meses.

3.4 DEBILIDAD # 4.

No se realiza programación ni seguimiento al proceso académico.

3.4.1 Objetivo de mejoramiento.

Asignar un responsable de este proceso con el fin de que cuenta con la planeación y control que este necesita.

3.4.2 Actividad de mejoramiento.

Entregar al coordinador académico la responsabilidad del proceso con informes periódicos a la alta dirección, modificar la caracterización del proceso para que queden bajo las funciones administrativas.

3.4.3 Indicador.

Tabla 13. Indicador para actividades de mejoramiento N°4.

Variable	No de Reuniones realizadas	No de reuniones convocadas	Total
Nº de reuniones programadas	5	6	83%

Fuente: Elaboración propia.

Se calcula el indicador bajo el supuesto que de las reuniones programadas se realicen el 83%, con este número de reuniones se logra construir y colocar en marcha el plan estratégico recomendado.

3.4.4 Responsable.

Las áreas encargadas de realizar análisis al indicador son alta dirección y área académica.

3.4.5 Presupuesto.

Tabla 14. Presupuesto para actividades de mejoramiento N° 4.

Concepto	Valor
Refrigerios	\$1.000.000
Total anual	\$1.000.000

Fuente: Adaptación de los autores

3.4.6 Cronograma.

Se espera una reunión mensual durante cada periodo académico.

Tabla 15. Plan de mejoramiento.

Debilidad	Objetivo de mejoramiento	Actividad de mejoramiento	Indicador	Responsable	Presupuesto	Cronograma
No se cuenta con una planeacion en el area financiera por ende no se realiza seguimiento .	Alcanzar el control financiero de la empresa con base a unos obeitivos acordes con la situacion actual y los proyectos de futuro de la empresa.	Reunion del equipo financiero y administrativo para analisis de la situacion financiera actual.	80	Alta direcci3n	\$ 4.200.000	Cada 15 dias durante 12 meses.
No tienen definido un proceso de gestion humana.	Definir el proceso de gestion humana como un proceso independiente.	Elaborar procedimiento de gestion humana.	75	Gestion humana	\$ 360.000	1 reunion semanal durante 3 meses.
No se realiza un plan de direccionamiento estrategico.	Elaborar el plan de direccionamiento estrategico de la empresa.	Realizar reuniones para la construccion del direccionamiento estrategico en el cual se incluyan las areas implicitas en este tema.	83	Alta direcci3n	\$ 2.360.000	1 reunion mensual duarnte 6 meses.
No se realiza programacion ni seguimiento al proceso academico.	Asignar un responsable de este proceso con el fin de que cuenta con la planeacion y control que este necesita.	Entregar al coordinador academico la responsabilidad del proceso academico con informes periodicos a la alta direccion.	83	Area academica y alta direccion	\$ 1.000.000	1 reunion mensual durante cada periodo academico.

Fuente: Elaboraci3n propia.

Tabla 16. Diagrama de GANTT.

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Reunion del equipo financiero y administrativo para analisis de la situacion financiera actual.																																																
Elaborar procedimiento de gestion humana.																																																
Realizar reuniones para la construccion del direccionamiento estrategico en el cual se incluyan las areas implicitas en este tema.																																																
Entregar al coordinador academico la responsabilidad del proceso academico con informes periodicos a la alta direccion.																																																

Fuente: Elaboración propia.

Con el diagrama de GANT se plantean actividades dentro del periodo de un año, con el cual se pretende implementar las actividades propuestas en pro al mejoramiento de las debilidades encontradas, este diagrama permite tener el control para que se facilite el seguimiento y se puedan llevar a cabo cada uno de los procesos basadas en las funciones administrativas.

CONCLUSIONES

- La escuela de aviación INEC Ltda. ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo cual ha generado unas necesidades de cambio en su estructura administrativa.
- Se evidencia que en la organización los procesos no fueron construidos con base en todas las funciones administrativas de planeación, organización y seguimiento.
- La institución ha implementado un nuevo sistema de información, el cual ha sido positivo para la organización, ya que ha minimizado funciones manuales e incremento la seguridad de la información, pero, no se realizó como un proyecto de implementación ocasionando que procedimientos, manuales de funciones y formatos no estén actualizados con el software.
- Ausencia de cultura en los colaboradores de planeación y de seguimiento.
- No se encuentra estandarizado un procedimiento de control financiero lo cual es altamente riesgoso, pues al no tener establecidos objetivos financieros difícilmente los recursos económicos son utilizados de manera efectiva.
- Se evidencia que dentro de la estructura de cargos existe la coordinación de gestión humana, el cual depende del proceso directivo, lo que genera que los objetivos estratégicos del recurso humano están siendo secundarios, por lo que proponemos sea gestión humana un proceso independiente.
- Falta de medidas de control en el proceso académico, pues si bien cuentan con la herramienta del cronograma académico no se hace seguimiento; en cuanto a los docentes se evidencia que falta conocimiento por parte de ellos de los procesos estandarizados dentro del sistema de gestión de calidad. Igualmente se refleja que no existe un procedimiento de control y seguimiento de egresados y de pasantes.

RECOMENDACIONES

- Revisar la caracterización de los procesos de la Organización para que sean orientadas bajo las funciones administrativas de planeación, organización y seguimiento.
- Independizar del proceso directivo gestión humana.
- Implementar procedimientos de control al proceso académico, capacitación constante a docentes en procedimientos y un contrato con los mismos que exija planeadores de clase.
- Estandarizar el cronograma académico dentro del sistema de gestión de calidad.
- Realizar un procedimiento de control financiero y un plan de direccionamiento estratégico en pro de encaminar los objetivos y metas al crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO. Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, México, 2006, pag 133-137. (s.f.).
- DRUCKER, Peter, Managing in a time of great change, primer edición, New York, 1995, pag 51-54. (s.f.).
- MOCHÓN, Francisco. Administración – enfoque por competencias con casos latinoamericanos. 1ra edición. Bogotá: Alfaomega. 2014. Pág 255. (s.f.).
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación* (Tercera ed.). México: Tercera Edición.
- SALKIND. Neil, Métodos de Investigación, tercera edición, México, 1999, pag 11. (s.f.).
- SANCHEZ CARRION. Miguel Ángel, Fundamentos de dirección y administración de empresas, octava edición, México, 1995, pag 105-106. (s.f.).
- SERNA Gómez Humberto, “Gerencia Estratégica Teoría- Metodología- Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos.” Editores 3R. pag 59. (s.f.).
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría- Metodología- Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. Bogotá: Editores 3R. 2008. pag 61. (s.f.).