

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

DISEÑO DEL MÓDULO DEL INFORME FINANCIERO EN EL SISTEMA
EDUCATIVO DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA BAJO LA
ESTRUCTURA DE LA LEY 1740 DE DICIEMBRE DE 2014

LUZ GINNETH PACHECO MEDINA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José de Costa Rica

Julio, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Fabio Muñoz Jiménez
TUTOR

CARLOS CASTRO TORRES
LECTOR No.1

MARIA CAROLINA DIAZ GOMEZ
LECTOR No.2

Luz Ginneth Pacheco Medina
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico la elaboración de este trabajo a mi familia que es el motor de mi vida, de mis proyecciones, y de mis éxitos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y la sabiduría para realizar la maestría y este trabajo.

A mi esposo por ser mi impulso, mi mano derecha, mi maestro, mi guía a lo largo de la maestría y en la elaboración de este trabajo.

A mis hijos por ser pacientes y entenderme en las horas de estudio durante la maestría y en la elaboración del trabajo.

A mi mami y mi abuelita por su apoyo incondicional.

A mi tutor por su guía y compromiso en la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCION.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática.....	2
1.3. Justificación del problema	3
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos específicos	4
2. MARCO TEORICO	6
2.1. Marco institucional	6
2.2. Productos que ofrece.....	9
2.3. Teoría de Administración de Proyectos.....	9
2.4. Otra teoría propia del tema de interés	14
3. MARCO METODOLOGICO.....	15
3.1. Fuentes de información.....	15
3.2. Métodos de Investigación	18
3.3. Herramientas.....	21
3.4. Supuestos y Restricciones.....	23
3.5. Entregables.....	26
4. DESARROLLO.....	29
4.1. Diagnóstico del presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia.....	29
4.2. Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.	35
4.3. Plan de Gestión de Recursos Humanos, para distribuir las actividades a realizar de los involucrados.	40
4.4. Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.....	47
4.5. Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.....	50
4.6. Propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo.	56
5. CONCLUSIONES	66

6.	RECOMENDACIONES.....	68
7.	BIBLIOGRAFIA	70
8.	ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa.....	9
Figura 2: Ciclo de vida genérico del proyecto, niveles de costo y personal	11
Figura 3: Grupo de Procesos Dirección de proyectos,	12
Figura 4: Recaudos de la nación	30
Figura 5: Gastos Presupuestales	31
Figura 6: Distribución del Presupuesto	33
Figura 7: Proceso Distribución Presupuesto de Ingresos	34
Figura 8: Organigrama Ejército Nacional	41
Figura 9: Relación de involucrados dentro del sistema educativo	46
Figura 10: Procedimiento Ejecución Presupuesto.....	47
Figura 11: Estructura del Presupuesto en el Sistema de Educación	48
Figura 12: Canales y medios de Comunicación	49

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas	16
Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizados	19
Cuadro 3: Herramientas.....	22
Cuadro 4: Supuestos y Restricciones	24
Cuadro 5: Entregables	26
Cuadro 6: Matriz Involucrados	38
Cuadro 7: Perfil e Intereses de Comunicación de los Involucrados.....	49
Cuadro 8: Matriz de Probabilidad por impacto	52
Cuadro 9: Matriz Probabilidad por impacto	52
Cuadro 10: Orden Probabilidad que pase el Riesgo	53
Cuadro 11: Matriz de Riesgo	55
Cuadro 12: Reporte de Ingresos	57
Cuadro 13: Reporte Ejecucion Recursos	63
Cuadro 14: Reporte Servicios de capacitación	64

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CEDE5:	Departamento de Planes y Políticas de Planeación
CEDE7:	Departamento de Planes y Políticas de Educación Militar
CEDOC:	Comando de Educación y Doctrina del Ejército
CENAC:	Central Administrativa y Contable
COEJC:	Comando Ejército
COFIP:	Comando Financiero y Presupuestal
COPER:	Comando de Personal
ESAP:	Escuela Superior de Administración Pública
IES:	Institutos de Educación Superior
ITEC:	Instituto Tecnológico de Electrónica y Comunicaciones
JEMGF:	Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza
JEMOP:	Jefatura de Estado Mayor de Operaciones
JEMPP:	Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas
MDN:	Ministerio de Defensa Nacional
MEN:	Ministerio de Educación Nacional
PEFA:	Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas
PESE:	Plan Estratégico del Sistema Educativo
PMI:	Project Management Institute
SECEJ:	Segundo Comandante del Ejército
SEFA:	Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas
SENA:	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIIF:	Sistema Integrado de Información Financiera
INSTITUCION CASTRENSE:	Institución Militar

RESUMEN EJECUTIVO

Con la globalización, la sociedad busca nuevos cambios, es por ello que la Institución Militar no puede quedarse atrás a estas nuevas exigencias, y ha iniciado una transformación en pro de estos nuevos retos, por lo que se ha venido trabajando en el Ejército del futuro que continuará fortaleciendo sus bases doctrinarias y formará hombres multimisión los cuales tendrán el conocimiento doctrinario y autónomo.

Para poder lograr esta propuesta el Departamento de Planes y Políticas de educación militar, emite los lineamientos para el desarrollo institucional a través del fortalecimiento de los subsistemas de educación, doctrina, lecciones aprendidas, instrucción, entrenamiento, ciencia y tecnología.

Para lograr los propósitos expuestos la educación debe ser la punta de lanza en cada una de las actuaciones que forman parte de la institución militar, por lo tanto se requiere tener militares profesionales y bien entrenados; a través del Comando de Educación y Doctrina se han creado siete Instituciones de Educación Superior con 46 programas registrados ante el Ministerio de Educación Nacional.

Las entidades del Estado manejan un presupuesto público, para su funcionamiento, el cual es contabilizado a través del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF II), el Ejército por ser una Entidad del Estado debe presentar sus estados financieros y contables a través de esta Sistema; la educación superior en Colombia se encuentra normalizada bajo la luz de la Ley 30 de 1992 y la Ley 1790 del 2014, en la cual emiten lineamientos para la administración de los recursos de educación superior.

El presupuesto de educación en la Institución Militar no se encuentra diferenciado con los demás recursos, este se encuentra dentro del presupuesto general asignado al Ejército Nacional, por lo tanto la ejecución y la contabilización se realiza en un solo conjunto, siendo difícil auditar los recursos dados para educación, la Ley 1740 del 2014 dice que el Ministerio de Educación Nacional, ejercerá inspección y vigilancia a estos recaudos, con el fin de velar por la calidad de la educación en la eficiencia del manejo de los recursos.

Para poder establecer lo anterior se realizó un diagnóstico del presupuesto asignado a la Fuerza en los rubros presupuestales de educación, evidenciando que la distribución de este presupuesto se realiza a unidades militares que no tienen relación directa con la educación, ocasionando una ineficiencia en la

ejecución de recursos, esto se debe a la falta de lineamientos al interior de la Fuerza.

Dentro de la nueva organización del Ejército se creó el Departamento de Educación Militar con el fin de planear y emitir lineamientos en el sistema educativo de la institución castrense y establecer los roles y funciones con el Subsistema de Educación, que en este caso sería el Comando de Educación y Doctrina, a través del Plan de Gestión de Involucrados.

Teniendo establecido los roles y funciones de cada uno de los involucrados se realizó el Plan de Gestión de Recursos Humanos en el cual se establecieron las funciones de cada uno de ellos, que deben realizar en el Sistema Educativo de la Fuerza. Asimismo, se desarrolló un Plan de Gestión de Comunicaciones en el cual se identificó la jerarquía de los involucrados en la planeación y ejecución de los recursos de educación, y se dejó esto evidenciado en un documento con el fin de que se emita la respectiva política.

Se realizó una Propuesta de un Reporte Financiero de los recursos de educación que ingresan a las Instituciones de Educación Superior (IES), con el fin de entregar una información clara, precisa y transparente ante el Ministerio de Educación Nacional, siguiendo los lineamientos que este emite para la correcta ejecución de estos recursos.

Como las conclusiones más rescatables, durante el desarrollo del trabajo se evidenció que el Sistema Educativo de la Fuerza no cuenta con lineamientos claros y precisos para la planeación y ejecución del presupuesto de educación, motivo por el cual no hay diferenciación de los recursos operacionales con los recursos de educación.

Esto conlleva a un manejo inadecuado de estos recursos, por tanto como una de las recomendaciones principales, se sugiere a la alta dirección la creación de una Central Administrativa y Contable de Educación, en la cual se administre la planeación y ejecución únicamente de estos recursos, con lo que se realizaría una eficiente ejecución de este presupuesto, bajo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.

INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

La educación militar del Ejército Nacional inició con la instrucción y el entrenamiento a las tropas, para poder cumplir con la misión establecida “El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación”, con este gran compromiso hacia el país se requiere de hombres y mujeres con un espíritu militar indeclinable, de la misma forma necesita militares con una excelente preparación profesional, por lo tanto se han creado lineamientos para un sistema educativo al interior de la institución, un sistema moderno, flexible e integral.

En este orden de ideas se han creado varias directrices entre las que están: el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA), que da lineamientos y políticas en educación para la Fuerzas Armadas siendo coherente con la naturaleza y carácter de la Organización Militar y Policial del Siglo XXI; el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas –SEFA- el cual reforma el sistema educativo para alcanzar los nuevos objetivos teniendo en cuenta los avances científicos y tecnológicos que la nueva globalización e internacionalización lo exige; el Plan Estratégico del Sistema Educativo (PESE) es la hoja de ruta que orientó y dinamizó las acciones conducentes a la realización de una profunda reforma educativa al interior de las Fuerzas Armadas.

Con los anteriores documentos cada una de las Fuerzas: Ejército, Fuerza Aérea y Fuerza Armada, siguen los lineamientos y políticas emitidos, respetando su

autonomía y fortaleciendo la identidad de la institución, desarrollando el proyecto educativo propio teniendo en cuenta el conjunto de elementos interrelacionados para formar, actualizar, capacitar, instruir y entrenar a los integrantes de cada una de las Fuerzas.

En esta investigación se referencia al Ejército Nacional el cual se encuentra organizado por el Comandante del Ejército y sus comandos asesores, el segundo Comandante y tres Jefaturas de Estado Mayor, la primera de planeación y políticas con once departamentos que lideran la planeación y emiten las políticas para el interior de la Fuerza, la segunda es la Jefatura Generadora de Fuerza con seis Comandos funcionales entre los que se encuentran el Comando de Educación y Doctrina, teniendo en cuenta la Ley 30 de 1992 en su artículo 137 “La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Instituto Tecnológico de Electrónica y Comunicaciones (ITEC), el Instituto Caro y Cuervo, la Universidad Militar Nueva Granada, **las Escuelas de Formación de las Fuerzas Militares** y de la Policía Nacional que adelanten programas de Educación Superior y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), continuarán adscritas a las entidades respectivas. Funcionarán de acuerdo con su naturaleza jurídica y su régimen académico lo ajustarán conforme lo dispuesto en la presente ley”.

1.2. Problemática.

El Ejército Nacional no cuenta con un reporte financiero y presupuestal único de educación de acuerdo a la Ley 1740 de 23 de diciembre de 2014 de Inspección y Vigilancia de la Educación Superior, es sí que:

1. El Ejército Nacional cuenta con 48 programas registrados ante el Ministerio de Educación Nacional en siete Instituciones de Educación Superior (IES), el manejo administrativo se realiza en cada uno de ellos.
2. Existe un solo sistema financiero y presupuestal contable en el cual se enmarca la ejecución de todos los rubros presupuestales de educación en forma general.
3. De acuerdo a la Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014 de Inspección y Vigilancia de la Educación Superior, el Ejército Nacional por tener este tipo de programas debe presentar la información financiera de forma clara, precisa y concisa.
4. El Ejército por ser una entidad pública y manejar recursos del estado presenta su información financiera y presupuestal a través del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con todos los rubros presupuestales por los cuales le dan presupuesto de una forma general, pero no cuenta con un reporte financiero presupuestal específico donde evidencie el manejo administrativo de los recursos percibidos por educación.

1.3. Justificación del problema

La Ley 1740 de 2014 establece normas de inspección y vigilancia de la educación superior en Colombia, con el fin de velar por la calidad de la educación en las instituciones de educación superior, verificando que sus recursos se conserven y se ejecuten debidamente.

En el Ejército Nacional no hay diferenciación entre los recursos del Ejército y los de educación por lo que se realiza una sola contabilización presentando estados financieros consolidados. Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere crear un reporte financiero, donde se especifiquen los recaudos por educación que reciben las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ejército

Nacional, así mismo la ejecución de estos. Al tener un reporte financiero de solo los recursos de educación, se está entregando a los inspectores del Ministerio de Educación Nacional una información clara, precisa y transparente, garantizado la eficacia en la ejecución de los recaudos percibidos por este concepto.

1.4. Objetivo general

Diseñar el Módulo del Informe Financiero del Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia, bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.

1.5. Objetivos específicos

1. Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.
2. Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.
3. Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el Departamento de Políticas y Planes de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto en planeación como en ejecución.

4. Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.
5. Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.
6. Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014 para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco institucional

2.1.1. Antecedentes de la Institución

Para cumplir la misión el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional ha creado 7 Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales están avaladas por el Ministerio de Educación Nacional, con programas esenciales que necesita el personal militar para ir a la vanguardia a los procesos de globalización e internacionalización que exige la apertura de nuevas mentes, para generar nuevos conocimientos tanto científicos como tecnológicos.

Para el control de la ejecución de los estados financieros académicos el CEDOC se apoya para el año 2006 al año 2013 con los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate quienes son los encargados de la ejecución presupuestal académica y administración de los bienes y servicios, unidades que no están bajo la estructura del Comando de Educación y Doctrina, siendo esto una problemática para la gerencia de los recursos.

Para el año 2013 se crearon las Centrales Administrativas y Contables encargadas de la ejecución de los recursos y los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate se concentrarán en la administración de los bienes y de los servicios, para el apoyo de operaciones militares.

La administración de los recursos académicos se encuentra distribuida en 6 Centrales Administrativas y Contables que no hacen parte del comando de educación y doctrina, en la Ley 30 de 1992 en el artículo 137 el cual dice:

“La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Instituto Tecnológico de Electrónica y Comunicaciones (ITEC), el Instituto Caro y Cuervo, la Universidad Militar Nueva Granada, las **Escuelas de Formación de las Fuerzas Militares** y de la Policía Nacional que adelanten programas de Educación Superior y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), continuarán adscritas a las entidades respectivas. Funcionarán de acuerdo con su naturaleza jurídica y su régimen académico lo ajustarán conforme lo dispuesto en la presente ley.” (Ministerio de Educación, 1992).

Teniendo en cuenta este artículo, la educación de las Fuerzas Militares se debe regir bajo esta Ley y las que disponga el Ministerio de Educación Nacional, en Diciembre de 2014 el Ministerio proclamo la Ley 1740 de Inspección y Vigilancia en la educación superior, por lo tanto el Ejército requiere un reporte financiero que evidencie solo la ejecución de las Instituciones de Educación Superior, con el ánimo de entregar una información clara, precisa y concisa.

2.1.2. Misión y visión

2.1.2.1. Misión:

El Comando de Educación y doctrina del Ejército capacita con sus escuelas y unidades de instrucción a todos los hombres y mujeres que conforman el Ejército Nacional de Colombia, generando un ambiente de conocimiento que garantiza personal capacitado en sus diferentes áreas y especialidades que conforman nuestra doctrina militar. (www.Ejercito.mil.co, 2017)

2.1.2.2. Visión:

El Ejército del futuro continuará fortaleciendo sus bases doctrinarias y formará hombres multimisión los cuales tendrán el conocimiento doctrinario y autónomo. (www.Ejercito.mil.co, 2017)

Teniendo en cuenta la misión y la visión que se traza el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional este proyecto busca garantizar la transparencia en el manejo de los recursos asignados a educación.

2.1.3. Estructura organizativa

El Ejército Nacional de Colombia está integrado por el Comandante del Ejército, el Segundo Comandante y tres Jefaturas que cumplen los direccionamientos del Gobierno Nacional y las directivas emanadas del comando superior; el Comando de Educación y Doctrina se encuentra ubicado dentro de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza el cual dirige la educación del Ejército Nacional, a través de la ejecución de los planes y políticas emitidos por la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas.

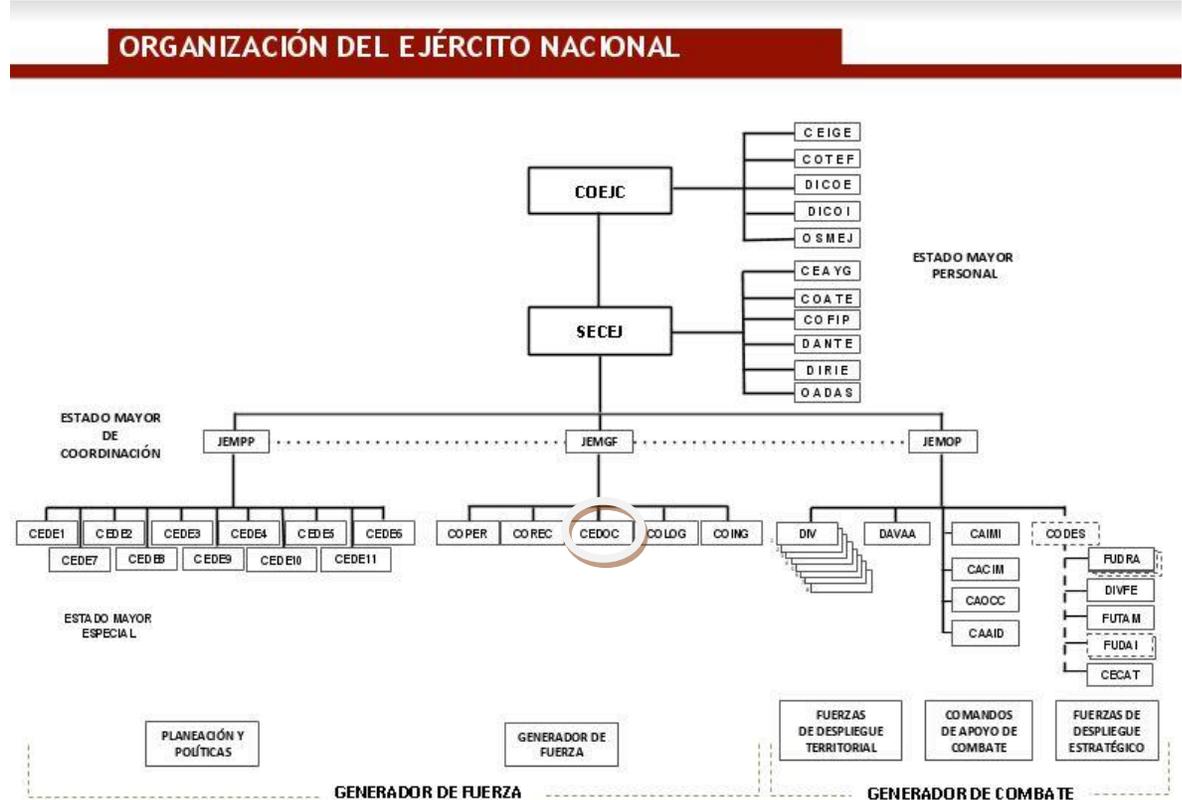


Figura 1: Estructura Organizativa,
Fuente: www.ejercito.mil.co

2.2. Productos que ofrece

El Comando de Educación y Doctrina ofrece programas en pregrados, posgrados y cursos militares generando un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación.

2.3. Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo, aplicando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades para satisfacer los requisitos del mismo, el PMBOK, habla de 5 grupos de procesos los cuales se deben tener en cuenta en la realización de un proyecto, no

necesariamente estos suceden de manera secuencial, si en muchas ocasiones funcionan en forma paralela. Estos grupos son iniciación, planeación, ejecución, medición y control y el proceso de cierre del proyecto, con el de ejecutarlo de una manera eficaz y eficiente

2.3.1. Proyecto

El PMBoK define el proyecto como un esfuerzo temporal para llevar a cabo un producto, servicio o resultado (PMI, Project Management Institute, 2013) en donde se determina que debe haber un comienzo y un fin, el cual se finaliza cuando: se cumplen los objetivos, si los objetivos no pueden ser cumplidos, ya no existe la necesidad, o el cliente así lo determina. El éxito del proyecto radica en cumplir con los objetivos y que se satisfaga la necesidad para el cual fue creado.

2.3.2. Administración de Proyectos

El PMBOK define la Administración de Proyectos como la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI, 2013); es decir que cuando se tiene una necesidad, se identifica el riesgo, se gestionan las comunicaciones y se nivelan las restricciones que se focalizan en el alcance, el tiempo y el costo, dentro de los cinco grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre; y el responsable en alcanzar los objetivos es el Gerente del Proyecto con su equipo del proyecto, involucrando de manera efectiva a los interesados.

2.3.3. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto puede ser de tipo predictivo totalmente si es adaptado al plan, iterativo e incremental si se desarrollar por fases o adaptativo

si se adapta al cambio, independientemente del tamaño del proyecto se puede estructurar dentro del siguiente ciclo de vida: Inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre (Figura 2), que para el PMBOK® además se descomponen en 47 procesos.



Figura 2: Ciclo de vida genérico del proyecto, niveles de costo y personal
Fuente: Elaboración Propia

2.3.4. Procesos en la Administración de Proyectos

De acuerdo al PMBOK®, la Administración de Proyectos también conocida como Dirección de Proyectos se divide en cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre, las cuales contienen los procesos realizados para definir un nuevo proyecto, para establecer el alcance total del esfuerzo, definir los objetivos y desarrollar las líneas de acción, para completar el trabajo definido en el plan para la dirección a fin de cumplir con las expectativas del mismo, rastrear, analizar y dirigir el progreso y desempeño del proyecto y por último finalizar todas las actividades de la administración de proyectos. (PMI, 2013).

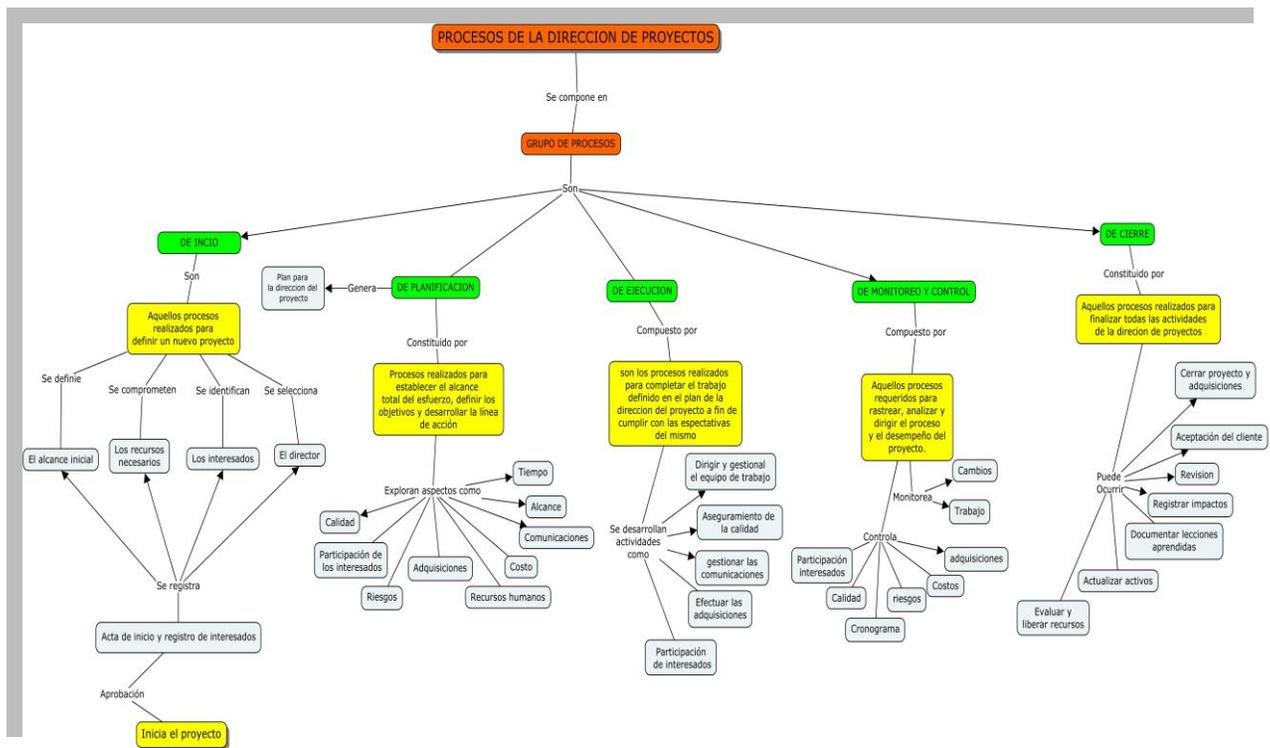


Figura 3: Grupo de Procesos Dirección de proyectos,
Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMBOK® (PMI, 2013) en su versión 5.0 contempla 10 áreas para la administración de proyectos:

- **Gestión de la integración de proyectos:** Define los procesos y actividades que integran los elementos de la dirección de proyectos y se compone de los siguientes procesos desarrollar el acta del proyecto, desarrollar el plan de la dirección del proyecto, dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios, cerrar el proyecto o fase.

- **Gestión del alcance:** incluye los procesos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para culminarlo con éxito y está compuesto de los siguientes procesos: planificar la gestión del alcance, recopilar los requisitos,

definir el alcance, crear la estructura de desglose del trabajo (EDT), validar el alcance y controlar el alcance.

- **Gestión del Tiempo:** son los procesos que garantizan la conclusión a tiempo del proyecto dentro de los que se incluyen planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos para las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el Cronograma.

- **Gestión de costos:** describe los procesos para planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos con los siguientes procesos: planificar la gestión de los costos, estimar los costos, determinar el presupuesto, controlar los costos.

- **Gestión de la calidad:** procesos que permiten garantizar la calidad de los proyectos, planificar la gestión de la calidad, realizar el aseguramiento de calidad, realizar el control de calidad.

- **Gestión de los recursos humanos:** incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de trabajo como son planificación de los recursos humano, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y gestionar el equipo del proyecto.

- **Gestión de la comunicación:** se compone de los procesos para asegurar la comunicación del proyecto como son planificación de la gestión de las comunicaciones, administrar las comunicaciones y controlar las comunicaciones.

- **Gestión de riesgos:** describe los siguientes procesos planificación de la gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos y control de riesgos.

- **Gestión de adquisiciones:** incluye los procesos para adquirir o comprar productos, servicios o resultados dentro de los que se cuentan plan de gestión de las compras, realizar las compras, controlar las compras, cerrar las compras.

- **Gestión de los interesados:** Incluye los procesos para identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían ser impactados por el proyecto o alguna actividad del mismo como son identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar el compromiso de los interesados, controlar el compromiso de los interesados.

2.4. Otra teoría propia del tema de interés

Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA): es el marco orientador de la cultura educativa institucional, que estableció políticas orientadoras del sistema educativo, determinando los lineamientos ideológicos de la reestructuración para crear un sistema educativo integral, moderno y flexible, manteniendo la autonomía de cada fuerza.

Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA): Es el que direcciona y lidera políticas para alcanzar la calidad educativa y lineamientos para el desarrollo humano integral con 5 líneas de acción estratégicas que representan los caminos comunes, el trabajo en equipo y conceptualiza los 16 objetivos estratégicos de las Fuerzas Militares.

Plan Estratégico del Sistema Educativo (PESE): Es el que diseña, ejecuta y operacionaliza el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA).

Informe Financiero: Es el documento que prepara el área administrativa al finalizar un período con el fin de informar la situación real de la organización y coadyuva a la toma de decisiones y proponer soluciones favorables.

3. MARCO METODOLOGICO

Las fuentes de información son todos los recursos, técnicas o hechos a los que acude el investigador para obtener la información (Eyssautier, 2002), se categorizan en fuentes primarias o secundarias de acuerdo al grado de información y formalidad proporcionado, a continuación se detallan las fuentes de información, métodos y técnicas usadas en este proyecto.

3.1. Fuentes de información

Fuentes Primarias

“Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.” (Silvestrini Ruiz, 2008). Para obtener esta información comúnmente se usan observaciones, entrevistas directas, encuestas o métodos experimentales. Como fuente de información primaria se usarán, entre otras: entrevistas o reuniones con el personal de planeación, los equipos de trabajo de los proyectos, y el juicio de expertos.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias corresponden a documentos que recogen y reseñan información que se publicó en fuentes primarias. Este tipo de fuentes “contiene información primaria, sintetizada y reorganizada, y están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos.” (Silvestrini Ruiz & Jacqueline, 2008).

Para el desarrollo de este proyecto, se consultaron entre otras: literatura especializada relacionada con la administración de proyectos, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013), documentos

provenientes de internet, reglamentos nacionales e internacionales entre otros. El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.	Reuniones	Fuentes históricas, manuales, libros y artículos.
Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.	Mesas de trabajo	Documentos externos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional.
Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el Departamento de Políticas y Planes de	Reuniones, mesas de trabajo	Fuentes históricas, manuales, libros y artículos.

Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto en planeación como en ejecución.		
Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.	Reuniones, mesas de trabajo	Fuentes históricas, manuales, libros y artículos.
Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.	Reuniones, mesas de trabajo	Fuentes históricas, manuales, libros y artículos.
Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar	Mesas de trabajo	Fuentes históricas financieras, libros y artículos

informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.		
---	--	--

3.2. Métodos de Investigación

Son métodos o técnicas de pensamiento o razonamiento que están estructurados para lograr un objetivo motivo de investigación, por lo tanto los métodos de investigación se clasifican en analítico, inductivo, deductivo, los cuales se describen a continuación:

3.2.1. Análogo

Este método se refiere a la relación de semejanza o conexión que realizamos entre aspectos esencialmente diferentes, es un proceso de gran importancia en el origen de ideas creativas. (Gonzalez, 2015)

3.2.2. Inducción – Deducción

El método inductivo – deductivo es un modo de razonar que consiste en sacar de unos hechos particulares una conclusión general. Es un razonamiento que analiza una porción de un todo, por lo que va de lo particular a lo general (Gonzalez, 2015). Este método se inicia con el análisis de postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros se comprueba su validez para aplicarlos de manera particular. (Gonzalez, 2015)

En el Cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Análogo	Inductivo – Deductivo
Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.	Análisis del presupuesto asignado al Ejército Nacional distribuido a cada una de las Unidades Ejecutoras.	NA
Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.	Analizar cada una de las funciones que ejecutan las dependencias de acuerdo a la misión que cumplen.	Establecer las funciones de cada uno de los involucrados en el presupuesto de educación, sin perder la misión de las dependencias..
Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el Departamento de Políticas y Planes de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto	Analizar el organigrama institucional con las funciones que se deben de cumplir al interior en la parte presupuestal.	NA

en planeación como en ejecución.		
Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.	Analizar los medios de comunicación existentes, en el área presupuestal.	Determinar los canales de comunicación entre el Ejército Nacional y el Ministerio de Educación Nacional.
Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.	Analizar los informes de la Inspección de ejército en el tema presupuestal de educación.	Establecer los mecanismos para mitigar los riesgos en el manejo de la ejecución presupuestal de educación.
Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la	NA	A través del análisis de los reportes establecidos en el Ejército, establecer un Reporte Financiero Educativo, que contribuya a los parámetros establecidos en la Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014.

ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.3. Herramientas.

Teniendo en cuenta lo definido en el PMBOK® - Quinta Edición (PMI, 2013), una herramienta es algo tangible, una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado, a continuación se detallan las herramientas más relevantes a usar en el proyecto.

En el Cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

3.3.1. Análisis de Interesados

Es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. (PMI, 2013)

3.3.2. Juicio de Expertos

Es una herramienta que se basa en el juicio y la experiencia de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en determinada materia. (PMI, 2013).

3.3.3. Observaciones

Son las que proporcionan de una forma directa ver a las personas en su ambiente, y el modo en el que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan procesos. (PMI, 2013)

3.3.4. Análisis de Documentos

Se utilizan para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos. (PMI, 2013).

3.3.5. Inspección

Incluye actividades tales como medir, examinar y validar para determinar si el trabajo y los entregables cumplen con los requisitos y criterios de aceptación del producto (PMI, 2013).

3.3.6. Cuestionarios y Encuesta

Son un conjunto de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente de un gran número de encuestados (PMI, 2013).

3.3.7. Habilidades interpersonales

Permiten generar confianza, resolver conflictos, escuchar de forma activa y superar la resistencia al cambio.

Cuadro 3: Herramientas

Objetivos	Herramientas
Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.	Análisis de documentos
Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.	Análisis de documentos Inspección Análisis de interesados
Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el	Juicio de expertos Análisis de interesados

Departamento de Políticas y Planes de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto en planeación como en ejecución.	
Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos	Análisis de documentos Análisis de interesados Juicio de expertos
Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia	Análisis de documentos Juicio de expertos
Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.	

Fuente: Elaboración propia

3.4. Supuestos y Restricciones.

Teniendo en cuenta el concepto dado por el PMBOK® tenemos que los supuestos son:

“... factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales y seguros, sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos.” (Project Management Institute, 2013).

Asimismo, las restricciones son según el PMBOK®:

“Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y

describen las restricciones o limitaciones específicas ya sean internas o externas....”. (Project Management Institute, 2013).

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del Proyecto Final de Graduación se ilustran en el Cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4: Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.	El presupuesto de educación sea asignado a las unidades correspondientes.	El desconocimiento de la normatividad emitida por el Ministerio de Educación
Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional	La Institución castrense cuenta con personas idóneas en el manejo de los recursos de educación.	Por la rotación cada dos años, no hay continuidad en los cargos.

<p>Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el Departamento de Políticas y Planes de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto en planeación como en ejecución.</p>	<p>Las funciones propuestas en cada una de las dependencias para el manejo de los recursos de educación cuentan con el apoyo del alto mando.</p>	<p>Tiempos muy largos para la aprobación de las nuevas funciones de los funcionarios que van a manejar los recursos de educación.</p>
<p>Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos</p>	<p>Excelente comunicación entre la planeación y la ejecución de los recursos de educación</p>	<p>Que el personal no cumpla las funciones, para el cargo que ocupan.</p>
<p>Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia</p>	<p>El sistema educativo cumpla con el plan de riesgos emitido desde gestión de calidad de la Fuerza.</p>	<p>Falta de indicadores de evaluación que califiquen el sistema educativo.</p>

<p>Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.</p>	<p>Creación y funcionamiento de la Central Administrativa y Contable de Educación.</p>	<p>Los recursos de educación se sigan manejando en conjunto con los demás recursos.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

3.5. Entregables.

Según el PMBOK® (PMI, 2013), un entregable es cualquier producto, resultado único y verificable, debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el Cuadro 5.

Cuadro 5: Entregables

Objetivos	Entregables
<p>Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.</p>	<p>Diagnóstico del presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia. Análisis de los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.</p>
<p>Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la</p>	<p>Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del</p>

participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.	Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.
Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el Departamento de Políticas y Planes de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto en planeación como en ejecución.	Plan de Gestión de Recursos Humanos, para distribuir las actividades a realizar de los involucrados.
Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos	Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.
Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.	Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.
Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la	Propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014.

transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

4. DESARROLLO

4.1. Diagnóstico del presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia.

El presupuesto público es una herramienta política, por medio de la cual se asignan recursos y se determinan gastos de las diferentes entidades públicas, con el fin de alcanzar las metas trazadas en el plan de desarrollo, plan financiero, plan operativo anual de inversión, etc., durante la vigencia fiscal respectiva.

Anualmente se toman las previsiones de ingresos y gastos de una entidad, a través de él se atiende el funcionamiento de las entidades del estado, para el desarrollo de sus actividades. El presupuesto se rige por estrictas normas de origen constitucional y cabe resaltar que cuando se trata de la intervención estatal en la economía, la teoría tradicional ha argumentado la existencia de tres tipos principales de funciones y políticas a cargo del Estado que son asignación de recursos; redistribución de rentas y políticas de estabilización y crecimiento. Estas se encuentran enmarcadas en el Decreto de Ley 111 del 15 de Enero de 1996, que es el Estatuto Orgánico de Presupuesto, el cual regula la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto de la nación. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1996)

El presupuesto general de la nación es administrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el cual distribuye este en forma global a las entidades del Estado a través del Decreto de Liquidación que expide el Congreso de la República cada año en el mes de diciembre para el siguiente año fiscal.

Una vez distribuido el presupuesto a cada una de las entidades, estas emiten los lineamientos desde el punto de vista presupuestal, contable, de tesorería, etc., que deben tener en cuenta las Unidades Ejecutoras del Ministerio de

Defensa Nacional. Estas políticas financieras buscan garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, para ello es indispensable la participación activa de todas las áreas competentes y la responsabilidad y profesionalismo de los funcionarios al adelantar la gestión financiera.

Con el presupuesto que distribuye el Ministerio de Defensa Nacional al Ejército Nacional, este por medio del Comando Financiero y la Dirección de Presupuesto, distribuyen los recursos a las Unidades Tácticas, para que estas los ejecuten de acuerdo a las necesidades previstas y de acuerdo a la normatividad exigida.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Dirección de Presupuesto distribuye los recursos en los rubros presupuestales de educación, con el fin de determinar con la debida anticipación el rubro presupuestal indicado por el cual se debe adquirir el bien y/o servicio a contratar, garantizando siempre que el registro de los compromisos con cargo al Presupuesto General de la Nación se realice utilizando el rubro presupuestal adecuado.

El presupuesto se divide en dos: en los ingresos o recursos de capital y la ley de apropiaciones. Los primeros son los recaudos que tiene la nación de las diferentes fuentes de financiación como son:



Figura 4: Recaudos de la nación

Fuente: Elaboración propia

La Ley de Aprobaciones son todas las erogaciones previstas para atender las necesidades del Estado, las cuales se clasifican así:

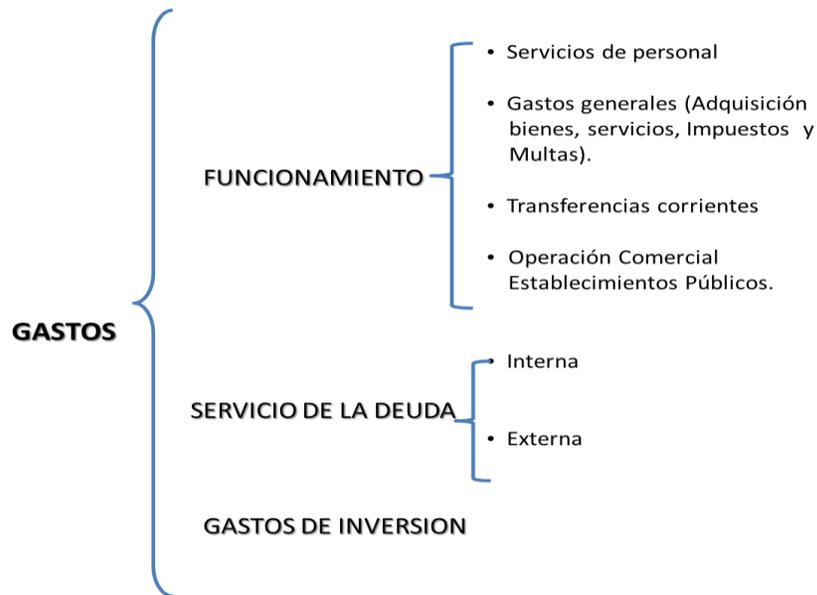


Figura 5: Gastos Presupuestales
Fuente Elaboración propia

El Ejército Nacional a través de la Jefatura de Planeación y Políticas y Comando Financiero, imparte políticas y lineamientos a cada una de las Centrales Administrativas y Contables (CENAC) y unidades ejecutoras del presupuesto para la ejecución de las apropiaciones asignadas en cada una de las vigencias fiscales, teniendo en cuenta el grado de importancia de una mejora continua en el proceso de ejecución presupuestal cumpliendo con las estrategias establecidas por el Gobierno Nacional.

El Ejército Nacional busca contar con una adecuada ejecución de los recursos a través del cumplimiento de objetivos y estrategias las cuales deben ser aplicadas en cada una de las Centrales Administrativas y Contables (CENAC) y Unidades Ejecutoras, para obtener una excelente ejecución presupuestal de los recursos asignados. Por lo tanto, requiere la participación activa de las áreas comprometidas con responsabilidad y profesionalismo.

Los objetivos estratégicos planteados por el Comando Financiero y Presupuestal son los siguientes:

1. Optimizar la ejecución de los recursos asignados a las Centrales Administrativas y Contables (CENAC) y unidades ejecutoras, en busca de obtener una ejecución del cien por ciento tanto en compromisos como en obligaciones.
2. Ejecutar de manera eficiente la mayor parte del presupuesto (Gasto general e inversión), durante el primer semestre del año de conformidad con lo establecido en el Plan Anual de Adquisiciones.
3. Reducir la constitución de reservas presupuestales, con el propósito de preservar la integridad del principio de anualidad y evitar futuros recortes presupuestales por parte del Ministerio de Hacienda, por no cumplir con el porcentaje establecido en la norma.
4. Disminuir las observaciones a nivel financiero (presupuestal, contable y de tesorería) por parte de los Entes de Control.
5. Optimizar en su totalidad los recursos asignados presupuestalmente, los generados por el diferencial cambiario y los cupos autorizados de vigencias futuras.
6. Dar cumplimiento a la normatividad legal vigente que rige el proceso financiero para la presente vigencia.
7. Propender por la adecuada y oportuna ejecución de los recursos asignados y lograr la sostenibilidad del gasto en el Ejército Nacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el siguiente es el presupuesto asignado para educación en el Ejército Nacional.

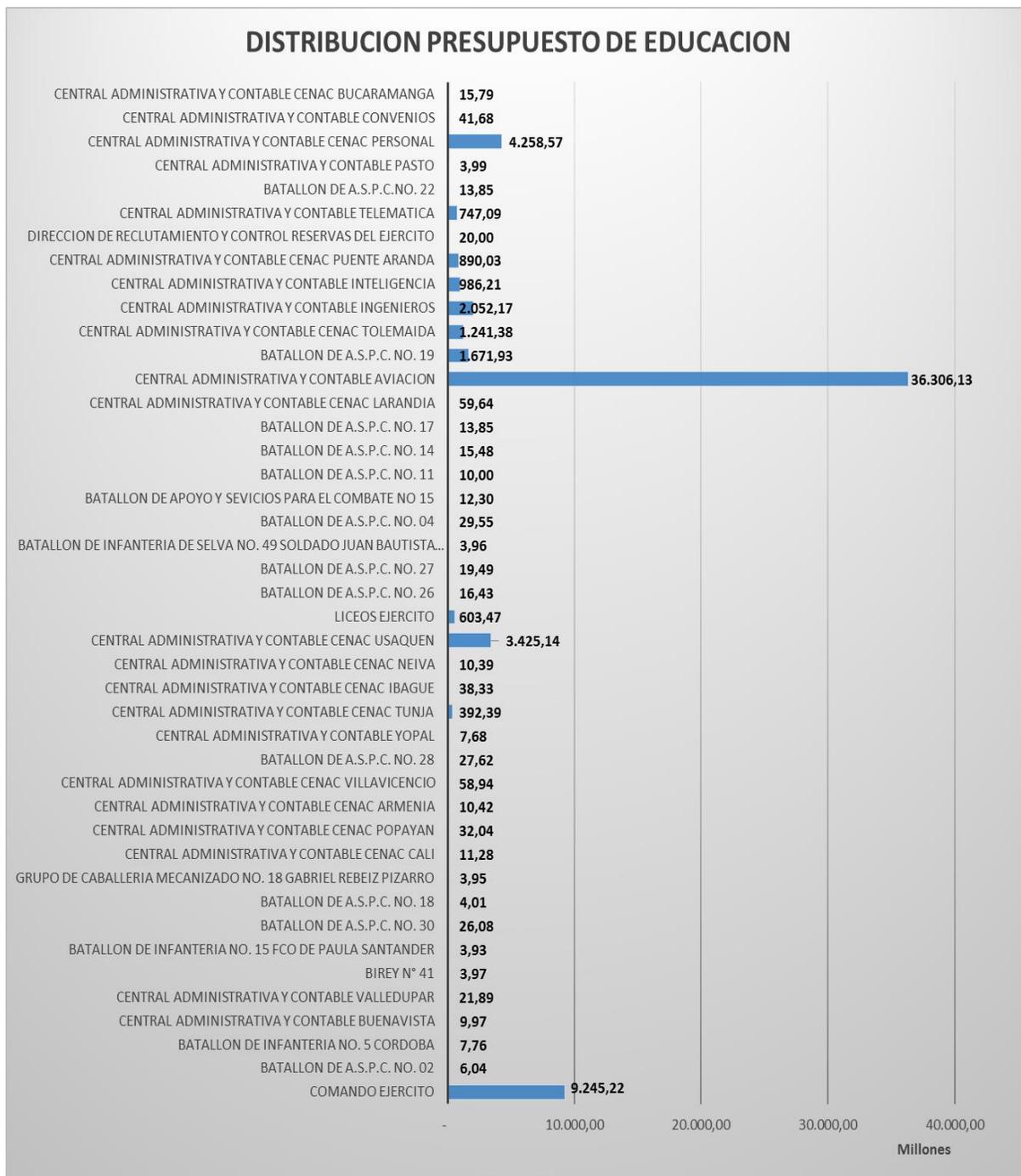


Figura 6: Distribución del Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

Para la distribución de este presupuesto se debe realizar un planeamiento con anterioridad el cual se encuentra establecido por parte del Ministerio de

Hacienda y Crédito Público para todas las Entidades del Estado, iniciando con un anteproyecto de ingresos el cual está definido a través de los diferentes rubros conceptos o posiciones presupuestales de ingresos donde se identifica la fuente generadora del mismo.

La Dirección de Planeación y Presupuestación del Sector Defensa, analiza y consolida la proyección de los ingresos de los fondos elaborada por el Departamento de Planeación, de acuerdo a las necesidades enviadas por los subsistemas, en este caso Educación. Dicha proyección queda en el Anteproyecto de Presupuesto de Ingresos, para la correspondiente vigencia, como lo muestra la Figura 7.

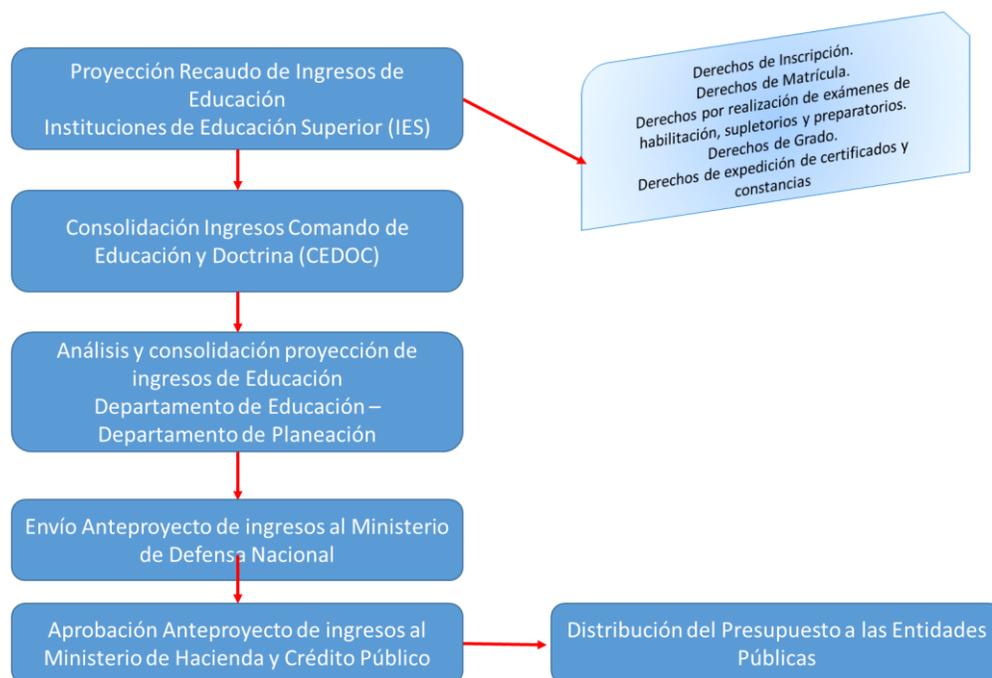


Figura 7: Proceso Distribución Presupuesto de Ingresos
Fuente: Elaboración Propia

4.2. Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.

La gestión de los involucrados es la identificación, análisis y desarrollo de las relaciones entre todas las personas de las organizaciones que se ven afectadas directa o indirectamente con el proyecto generando expectativas o impactos sobre el mismo (Lledó, 2013).

Los involucrados se determinaron mediante una herramienta documental, llamada Orden Administrativa de Personal en la cual se destinan los nombres y cargos de los Oficiales del Ejército Nacional, mediante un análisis de identificaron aquellos que tienen relación con el proceso de la planeación y ejecución del presupuesto, identificándolos así:

4.2.1. Segundo Comandante del Ejército Nacional

La Ayudantía General, tiene como misión, asistir en los aspectos administrativos, documentales y de Régimen Interno en el Comando del Ejército, con el fin de proporcionar apoyo en las actividades del Cuartel General; asimismo satisface las necesidades de información de la ciudadanía, con la excelencia técnica y humana requerida.

El Segundo Comandante a través de su staff planea y efectúa seguimiento al presupuesto para el funcionamiento del Comando del Ejército, de acuerdo con las normas vigentes.

4.2.2. Jefatura De Planeación y Políticas

El Ejército Nacional dentro de su organización interna se estructuró en Jefaturas y estas a su vez en Direcciones, las cuales cumplen misiones asignadas de acuerdo a las necesidades de la Fuerza.

4.2.3. Departamento de Planeación

Asesora a las Jefaturas del Estado Mayor del Ejército Nacional en varios temas administrativos entre los cuales se encuentra presupuesto, con el fin de coadyuvar en el proceso de toma de decisiones de forma oportuna y efectiva coadyuvando en el proceso de toma de decisiones que faciliten la articulación del planeamiento por capacidades de forma oportuna y efectiva.

Es un departamento líder que proyecta al Ejército a través de una gestión proactiva del talento humano y del direccionamiento estratégico del alto mando, capaz de incrementar la capacidad operacional mediante la implementación de procesos de calidad.

La Dirección de Planeación Presupuestal (DIPAP), hace parte de este Departamento el cual emite los lineamientos de acuerdo a la estrategia institucional y planeamiento por capacidades, a la Jefatura de Estado Mayor del Ejército Nacional, con el fin de determinar las necesidades de funcionamiento (gastos de personal, generales y transferencias) e inversión de la Fuerza, para asesorar y recomendar al Comando Superior en la toma de decisiones.

La dirección de planeación realiza el planeamiento de corto y mediano plazo acorde a los lineamientos emitidos por el Comando Superior con el fin de emitir la guía de planeamiento estratégico de la Fuerza; este planeamiento lo realiza con las necesidades de funcionamiento como son los gastos personales que son los que se refieren a la nómina, alimentación, gastos de representación, etc; los gastos generales, que es la compra de bienes y servicios y las transferencias que son los pagos a los pensionados, los gastos de inversión de la Fuerza, obedeciendo a un ejercicio de optimización integral y coordinado de los diferentes recursos, los cuales involucran los costos asociados de sostenimiento de las adquisiciones.

Esta Dirección es una de las más importantes ya que articula la gestión institucional a través del diseño y mantenimiento de un Sistema Integrado de Gestión, basado en la innovación y el aprendizaje permanente, y así consolida de forma sistemática y estructurada los procesos de la Fuerza con calidad y excelencia, logrando una interacción y coordinación entre las dependencias de la Fuerza.

4.2.4. Departamento de Educación

Este Departamento genera planes estratégicos y políticas orientadas a la educación militar, entendiéndose como educación militar en el Ejército Nacional; la instrucción, entrenamiento y reentrenamiento, educación, ciencia y tecnología y doctrina militar para fortalecer las capacidades y habilidades del personal militar en función del ejército del futuro. Para poder generar estos planes elabora el Plan de Educación en niveles de calidad y competencias necesarias para dar respuesta pertinente a las necesidades de la Fuerza.

El Departamento de Educación emite los planes y políticas presupuestales referentes en educación y a su vez realiza el seguimiento a la ejecución del presupuesto dado en educación, con el fin de evitar desvíos presupuestales.

4.2.5. Comando Financiero

El Comando Financiero y Presupuestal impulsa una óptima ejecución de los recursos, coadyuvando al cumplimiento de la misión del ejército en materia administrativa, presupuestal y financiera, en observancia al marco normativo vigente bajo la subordinación del Segundo Comandante del Ejército; encargándose del seguimiento y acompañamiento del desarrollo de los procesos de gestión presupuestal y contable a todas las unidades ejecutoras

del presupuesto. Su gestión administrativa se basa en la asesoría, apoyo, direccionamiento, orientación en la asignación y distribución de los recursos autorizados por las instancias superiores.

4.2.6. Comando de Educación y Doctrina

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército capacita con sus escuelas de formación, capacitación y unidades de instrucción, a todos los hombres y mujeres que conforman el Ejército Nacional de Colombia, generando un ambiente de conocimiento al personal capacitado en las diferentes áreas y especialidades que conforman la doctrina militar.

A continuación la matriz de involucrados en la cual se refleja el papel que desempeña en la ejecución de los recursos dados para educación.

Cuadro 6: Matriz Involucrados

Interesado	Interés en la ejecución del presupuesto	Nivel de Apoyo	Nivel de Influencia	Estrategia presupuestal
Segundo Comandante del Ejército Nacional	Cumplimiento a la normatividad vigente del Ministerio de Educación Nacional	Alto	Directa – Tomador de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la distribución de los recursos presupuestales
Jefatura de Planeación y Políticas	Aprobar las políticas para el manejo de los recursos presupuestales de educación	Alto	Directa – Planificador y asesora la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de políticas presupuestales para educación.
Departamento	Asignación de	Alto	Directa,	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las

de Planeación	recursos para educación, solamente para las unidades de educación militar.		Asigna el presupuesto de acuerdo a las necesidades presentadas por el Comando de Educación y Doctrina	necesidades de educación. <ul style="list-style-type: none"> • Priorización de las necesidades • Distribución de los recursos de educación en las Escuelas de formación y Capacitación.
Departamento de Educación	Emite políticas de asignación, ejecución de recursos de educación	Alto	Indirecta – Alinea las necesidades con las capacidades estratégicas de la Fuerza	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de las necesidades priorizadas por el Departamento de Planeación. • Seguimiento de la ejecución de los recursos de educación. • Acompañamiento de las Instituciones de Educación Superior en el manejo de los recursos asignados por educación.
Comando Financiero	Emisión de directrices para el manejo de los recursos de	Alto	Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento a los recursos de educación.

	educación. Consolidación de los Estados Financieros, para enviarlos al Ministerio de Defensa Nacional			<ul style="list-style-type: none"> Emitir directrices para el manejo de los recursos de educación.
Comando de Educación y Doctrina	Consolidar las necesidades de educación de las Instituciones de Educación Superior.	Alto	Directa Ejecuta los recursos planeados de acuerdo a las necesidades presentadas.	Realizar la planeación de los recursos de educación de acuerdo a las necesidades enviadas por las Escuelas de Formación, de capacitación y de instrucción y entrenamiento.

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Plan de Gestión de Recursos Humanos, para distribuir las actividades a realizar de los involucrados.

El Ejército Nacional cuenta con una estructura organizacional (ver figura 7). Cada una de las dependencias cuenta con funciones específicas. Por tanto, este Plan de Gestión de Recursos Humanos contiene las funciones que las dependencias involucradas deben cumplir para la implementación del Reporte Financiero dentro del sistema educativo, el cual debe ser aprobado por la Dirección de Organización y Planes.

4.3.1. Organigrama

Teniendo en cuenta los involucrados en el Sistema de Educación del Ejército Nacional, expuestos anteriormente, se emite el organigrama de la institución resaltando los que participan activamente dentro del sistema.

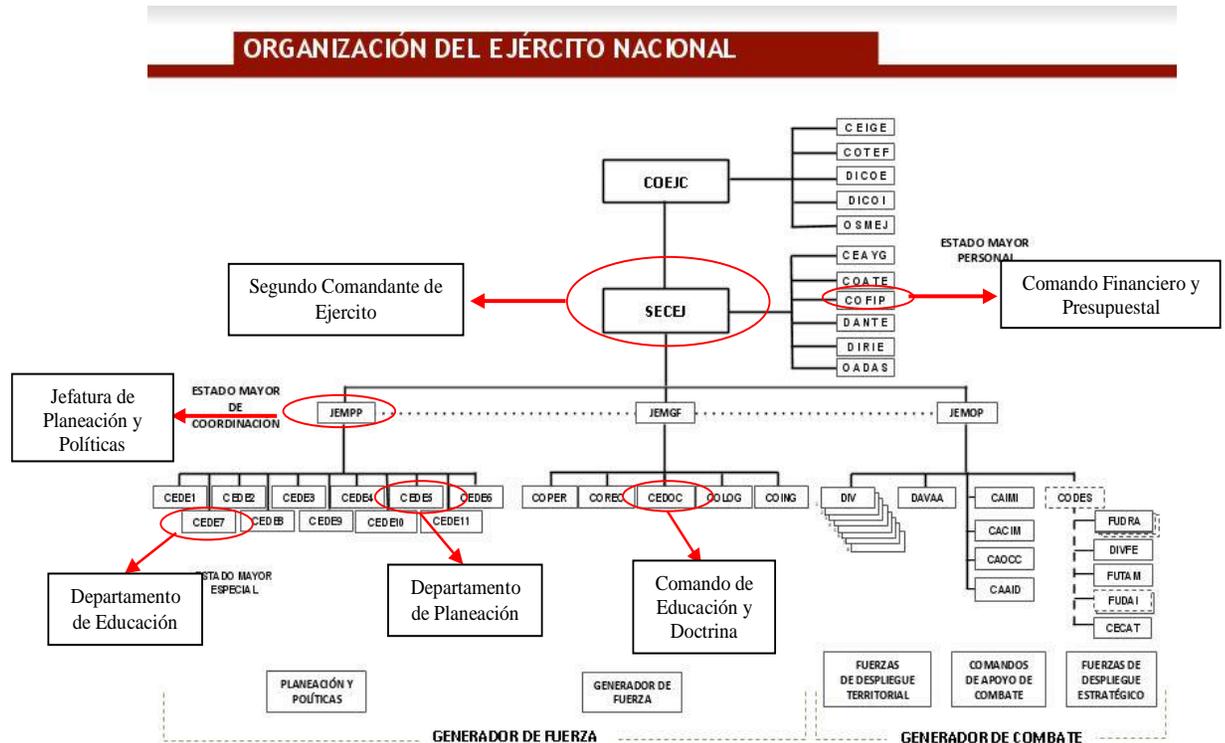


Figura 8: Organigrama Ejército Nacional

Fuente: Dirección de Organización y Planes del Ejército Nacional

4.3.2. Funciones de los Involucrados

Dentro del Sistema de Educación del Ejército Nacional, las siguientes son las funciones que deben cumplir los involucrados, las cuales deben quedar registradas en el manual de funciones de cada una de las dependencias

Segundo Comandante del Ejército Nacional

- Regular el régimen interno y la administración del personal de las dependencias del Cuartel General del Comando del Ejército para impartir normas tendientes a regular el servicio y funcionamiento del Cuartel General.
- Planear y efectuar el seguimiento al presupuesto para el funcionamiento del Comando del Ejército de acuerdo con las normas vigentes.
- Direccionar las políticas enmarcadas en el proceso de gestión presupuestal a fin de ser implementadas en la Fuerza.

Jefatura de Planeación y Políticas

Direcciona a los Departamentos que están bajo su dirección en la emisión de políticas y planes de acuerdo a las misiones que tienen asignadas para dar cumplimiento a las necesidades de la Fuerza.

Departamento de Planeación

- Realiza el planeamiento de corto y mediano plazo de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Comando Superior con el fin de emitir la guía de planeamiento estratégico de la Fuerza.
- Orientar la gestión de proyectos del Ejército Nacional desde todos sus ciclos (pre-inversión-ejecución-operación y evaluación), para efectuar la medición de impacto de los resultados que requiere la estrategia institucional.
- Determinar las necesidades de funcionamiento (gastos de personal, generales y transferencias) e inversión de la Fuerza, obedeciendo a un ejercicio de optimización integral, coordinada de los diferentes recursos, los

cuales involucran los costos asociados de sostenimiento de las adquisiciones.

- Articular la gestión institucional a través del diseño y mantenimiento de un Sistema Integrado de Gestión, basada en la innovación y el aprendizaje permanente, y así consolidar de forma sistemática y estructurada los procesos de la Fuerza con calidad y excelencia, para lograr una interacción y coordinación entre las dependencias de la Fuerza.
- Realizar el seguimiento y la evaluación de la gestión institucional y verificar en forma sistemática el cumplimiento de las metas establecidas en el planeamiento estratégico determinando la eficacia, eficiencia en la ejecución de los programas, proyectos y planes para proponer argumentos a través del análisis en la toma de medidas preventivas y correctivas que permitan alcanzar objetivos institucionales.

Departamento de Educación

- Generar planes estratégicos y políticas orientados a la educación militar, (instrucción entrenamiento y reentrenamiento, educación, ciencia y tecnología, doctrina militar) para fortalecer las capacidades y habilidades del personal militar en función del ejército del futuro.
- Generar los planes, políticas y programas de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento para fortalecer las competencias del personal en el desarrollo de operaciones militares.
- Elaborar el Plan de Educación en niveles de calidad y competencias necesarias para dar respuesta pertinente a las necesidades de la Fuerza. Dirigir los proyectos y actividades de ciencia, desarrollo tecnológico e innovación, con la finalidad de promover los procesos de investigación científica para generar desarrollo tecnológico y construir nuevos conocimientos.

- Verificar y evaluar el Sistema Integrado de Gestión en cada uno de los niveles del Comando de Educación y Doctrina para dar cumplimiento a las políticas y normas, en instrucción, entrenamiento y reentrenamiento, educación, doctrina militar, ciencia y tecnología.
- Difundir, alinear y evaluar la implementación de la Plataforma Estratégica de la Fuerza como una herramienta esencial para facilitar el cumplimiento de la misión del Comando de Educación y Doctrina.

Comando Financiero

- Difundir las normas, directrices y lineamientos impartidos por el mando institucional, en cuanto a la programación, asignación, distribución y modificación del presupuesto, con el propósito de orientar a las unidades ejecutoras del gasto, en el cumplimiento de la normatividad y protocolos para el manejo de los recursos asignados.
- Asesorar al Alto Mando en la estructuración de mecanismos de fortalecimiento de los procesos institucionales, para el logro de los objetivos relacionados con la transparencia y lucha contra la corrupción.
- Dirigir y orientar el funcionamiento del sistema contable del Ejército en las unidades ejecutoras del gasto y consolidar los Estados Financieros, para mantener la razonabilidad de los registros contables de conformidad con el régimen de contabilidad pública.
- Efectuar la asignación y distribución de recursos autorizados por el Comandante del Ejército Nacional y el Segundo Comandante del Ejército Nacional, de conformidad con las prioridades institucionales establecidas para apalancar el funcionamiento de la Fuerza de manera transversal en todos los niveles organizacionales.
- Realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestal, mediante la implementación de esquemas de seguimiento y control a la situación

presupuestal y financiera del Ejército, para favorecer el adecuado desarrollo de los procesos administrativos para el funcionamiento de las Unidades.

- Optimizar los recursos tecnológicos y administrar los aplicativos informáticos ordenados por las instancias de gobierno, como plataformas y sectoriales para el manejo presupuestal y contable de la Fuerza.
- Apoyar la optimización de recursos y el sostenimiento de niveles superiores de ejecución presupuestal en cada vigencia, con el fin de alcanzar el fenecimiento de la cuenta fiscal en el subsistema de control financiero y presupuestal.

Comando de Educación y Doctrina

- Asesorar, dirigir y hacer seguimiento, evaluación y control de las escuelas y centros de formación del ejército orientando la educación a los niveles de calidad y competencias necesarias para dar respuesta pertinente a las necesidades de la fuerza.
- Orientar los procesos educativos del Ejército Nacional por medio de lineamientos y directrices dirigidos a las escuelas de formación, capacitación, para mejorar la calidad de educación y formación de los hombres de nuestra fuerza.
- Planear los cursos de formación, capacitación y especialización del ejército, para estandarizar y orientar el desarrollo de la educación de la fuerza.
- Definir y establecer políticas de educación y gestión de escuelas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la fuerza.
- Consolidar los datos, información y estadísticas de Educación del Ejército para la efectiva toma de decisiones.
- Realizar visitas de inspección a las Escuelas de Formación y Capacitación, con el fin de verificar y evaluar lo programado.

- Identificar e implantar estrategias de comunicación, retroalimentación e integración entre directores de escuelas con el fin de canalizar, consolidar e intercambiar conocimientos a nivel de la Fuerza.

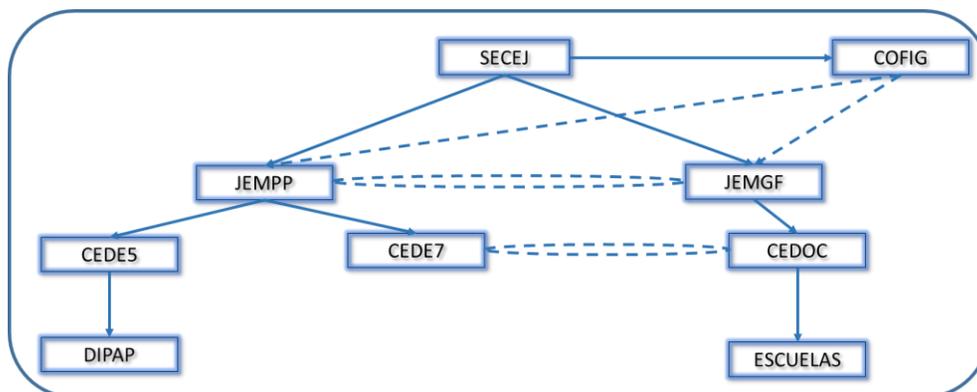


Figura 9: Relación de involucrados dentro del sistema educativo
Fuente: Elaboración Propia

Las Escuelas emiten las necesidades de educación al Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) y esta a su vez a la Jefatura Generadora de Fuerza, teniendo en cuenta los lineamientos presupuestales emitidos por el Departamento de Educación Militar y de la Jefatura de Planeación y Políticas, esta Jefatura por medio del Departamento de Planeación y Dirección de Planeación Presupuestal realizan el planeamiento general de los recursos a través del Plan General de Adquisiciones, para ser aprobado por parte del Segundo Comandante del Ejército.

Una vez aprobado el plan, el Comando Financiero y Presupuestal sitúa las apropiaciones que son las autorizaciones para ejecutar el presupuesto a cada una de las Escuelas, a través de las Unidades Ejecutoras, de esta manera se da fin al proceso de ejecución de los recursos.

El presupuesto asignado se ejecuta a través del Sistema Integrado de Información Financiera SIIF II, por medio de la cadena presupuestal (ver Figura 10), para poder realizar cada paso en el sistema debe tener soportes que certifiquen la ejecución del presupuesto.

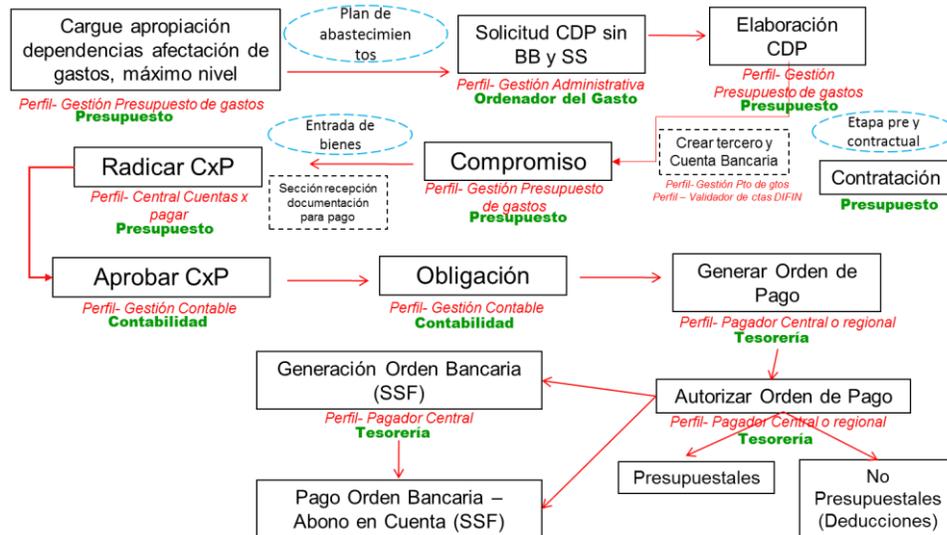


Figura 10: Procedimiento Ejecución Presupuesto
Fuente: Elaboración Propia

A través de revistas de inspección se verifican los soportes del paso a paso de la cadena presupuestal y así controlar la eficiencia y la eficacia de los recursos asignados.

4.4. Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.

El Ejército Nacional cuenta con diferentes canales y medios de comunicación al interior de la Fuerza. A continuación se presenta la jerarquía de la comunicación dentro del sistema educativo de la Fuerza, el cual se debe implementar para el buen desarrollo de la planeación y ejecución de los recursos presupuestales de educación:

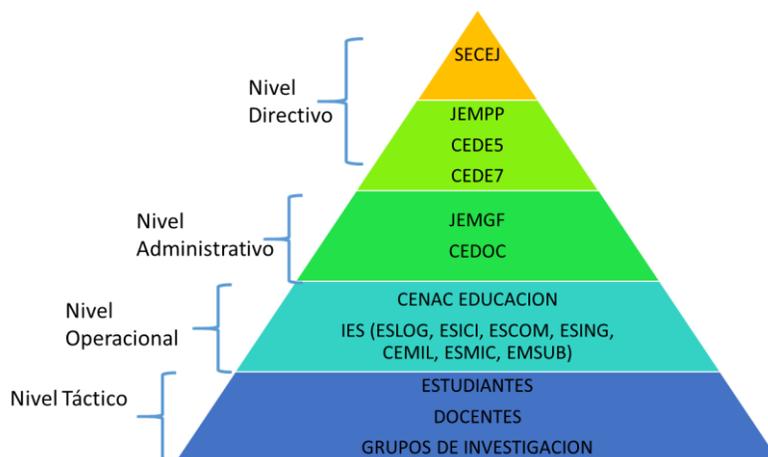


Figura 11: Estructura del Presupuesto en el Sistema de Educación
Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la pirámide de comunicación en el sistema educativo, para realizar la planeación presupuestal, ésta inicia desde el nivel táctico ya que en este se determinan las necesidades que requiere la educación en el Ejército, estas serían evaluadas por el nivel operacional conformado por la Central Administrativa y Contable (CENAC) de educación y por los Institutos de Educación Superior (IES), éstas son priorizadas por el nivel administrativo conformado por el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) quien es el ente regulador del sistema educativo del Ejército Nacional, y este hace parte de la Jefatura Generadora de Fuerza. Todas las necesidades son presentadas ante el nivel directivo quienes aprueban el anteproyecto de necesidades para enviarlo al Ministerio de Defensa y este a su vez al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para la asignación del presupuesto, para la siguiente vigencia fiscal.

Una vez que el presupuesto es asignado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, al Ministerio de Defensa Nacional y este a su vez al Ejército Nacional, la ejecución del presupuesto inicia en la punta y termina en la base de la pirámide en la satisfacción de las necesidades, presentada por el nivel táctico. Los que conforman la pirámide utilizan los siguientes medios de comunicación ya creados y formados dentro de la institución castrense.

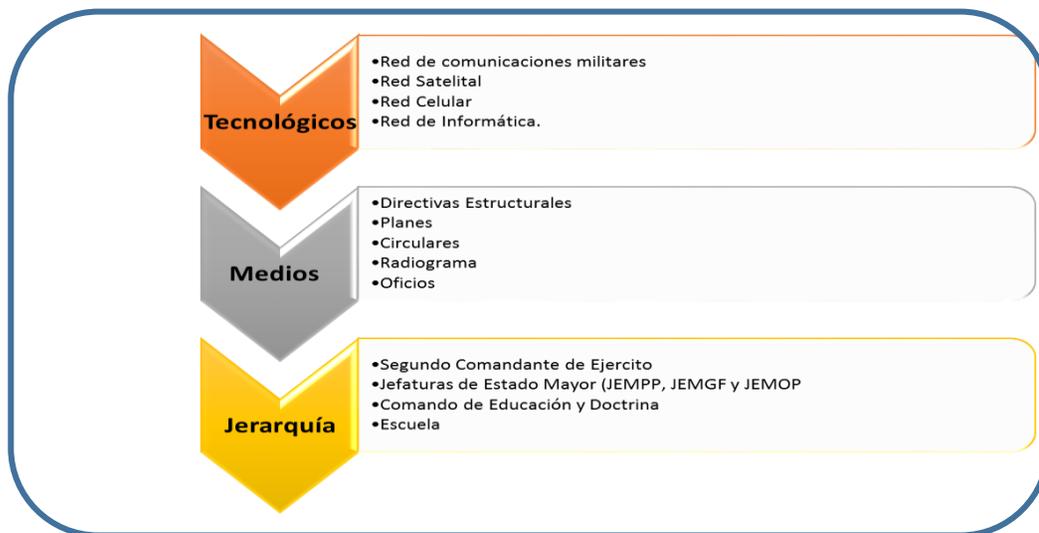


Figura 12: Canales y medios de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7: Perfil e Intereses de Comunicación de los Involucrados

No	Involucrado	Descripción	Perfil	Intereses	Medios de Comunicación
1	Segundo Comandante del Ejército Nacional	Cumplimiento a la normatividad vigente del Ministerio de Educación Nacional	Apoyo en la distribución de los recursos presupuestales	Autoriza el manejo de los recursos de educación.	Directivas Estructurales
2	Jefatura de Planeación y Políticas	Aprobar las políticas para el manejo de los recursos presupuestales de educación	Emisión de políticas presupuestales para educación.	Emite los planes y políticas para la distribución de los recursos de educación.	Directivas Estructurales
3	Departamento de Planeación	Asignación de recursos para educación, solamente para las unidades de educación militar.	Análisis y distribución de las necesidades de educación	Asigna y distribuye los recursos de educación de acuerdo a las necesidades	Planes, Circulares
4	Departamento de Educación	Emite políticas de asignación, ejecución de recursos de educación	Priorización de las necesidades de educación enviadas por el subsistema. Acompañamiento y seguimiento al subsistema de educación en el manejo de los recursos de educación.	Analiza y controla la distribución de los recursos de educación.	Planes, Circulares
5	Comando Financiero	Emisión de directrices para el manejo de los recursos de educación.	Asigna la apropiación presupuestal de los rubros de educación.	Realiza seguimiento financiero al manejo de los recursos de educación en el Sistema Integrado de Información Financiera.	Circulares. Oficios, radiogramas
6	Comando de Educación y Doctrina	Consolidar las necesidades de educación de las instituciones de Educación Superior.	Realizar la planeación de los recursos de educación de acuerdo a las necesidades enviadas por las Escuelas de Formación, de capacitación y de instrucción y entrenamiento.	Ejecuta los recursos de educación asignados.	Oficios, radiogramas
7	Escuelas	Evidencia las necesidades para brindar educación con calidad.	Emite las necesidades que tiene la educación en formación, capacitación y entrenamiento.	Recibe los beneficios	Oficios, radiogramas

Fuente: Elaboración Propia

En esta matriz de perfiles e intereses de comunicación entre los involucrados se evidencia la importancia que tiene cada uno de ellos en la asignación, distribución, planeación, ejecución y seguimiento de los recursos de educación.

4.5. Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.

4.5.1. Identificación del Riesgo

A través de los hallazgos encontrados por parte de la Inspección General del Ejército, cuya misión es inspeccionar, verificar, controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas, normas, disposiciones y el plan estratégico de la fuerza, se identificaron los siguientes riesgos:

- Falta de planificación de los recursos que llegan a la cuenta de fondo interno.
- Inadecuado desarrollo de procesos educativos.
- Des financiación de procesos académicos.
- Desviación de los recursos que llegan a educación.
- Falta de un esquema de adquisición de bienes y servicios por contratación estatal para educación.
- No hay comunicación entre las dependencias que desarrollan los procesos contractuales, presupuestales y contables -Escuelas-Central Administrativa y Contable –Dirección Financiera, por desconocimiento de las directrices del Ministerio de Educación Nacional.
- Descentralización de los estados financieros de educación.
- Limitaciones en el planeamiento y ejecución de los presupuestos.
- Ejecución de los recursos de educación mezclados con los demás recursos.
- Falta de aportes por parte del Ministerio de Educación para las Instituciones de Educación Superior.

4.5.2. Impacto

Teniendo en cuenta los riesgos identificados, a través de mesas de trabajo con las Instituciones de Educación Superior, se evaluará el impacto que tiene cada uno de los riesgos.

4.5.3. Tratamiento del Riesgo

La forma de mitigar los riesgos encontrados a través de los hallazgos evidenciados por la Inspección General del Ejército son los siguientes:

- Proponer la modificación de la directiva estructural de fondo interno donde se emitan lineamientos para el manejo de los recursos propios entre ellos los de las Instituciones de Educación Superior bajo los lineamientos de la Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014.
- Capacitación al personal que maneja los recursos de educación al interior de la fuerza con la reglamentación que emite el Ministerio de Educación.
- Implementación de la normatividad vigente impartida por el Ministerio de Educación a través de la creación de la Central Administrativa y Contable de Educación.
- Crear un reporte financiero de los recursos de educación, que muestre la eficiencia y eficacia en la ejecución de estos recursos bajo la estructura de la Ley 1740 de 2016.

Teniendo en cuenta los datos anteriores se presenta la Matriz de Probabilidad y el impacto que este general en la ejecución de los recursos de educación.

Cuadro 8: Matriz de Probabilidad por impacto

Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto
Falta de planificación de los recursos que llegan a la cuenta de fondo interno.	0,5	Alto
Desarrollo inadecuado de procesos educativos	0,9	Alto
Procesos académicos desfinanciados	0,8	Alto
Desviación de los recursos que llegan a educación.	1,0	Alto
Falta de un esquema de adquisición de bienes y servicios por contratación estatal para educación.	1,0	Medio
No hay comunicación entre las dependencias que desarrollan los procesos contractuales, presupuestales y contables –Escuelas -CENAC-DIFIN-, por desconocimiento de las directrices del Ministerio de Educación Nacional .	0,7	Medio
Estados Financieros de educación descentralizados	1,0	Alto
Limitaciones en el planeamiento y ejecución de los presupuestos.	0,8	Medio
Ejecución de los recursos de educación mezclados con los demás recursos.	1,0	Alto
Falta de aportes por parte del Ministerio de Educación para las IES.	1,0	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9: Matriz Probabilidad por impacto

Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto
Falta de planificación de los recursos que llegan a la cuenta de fondo interno.	0,5	Alto
Desarrollo inadecuado de procesos educativos	0,9	Alto

Procesos académicos desfinanciados	0,8	Alto
Desviación de los recursos que llegan a educación.	1,0	Alto
Falta de un esquema de adquisición de bienes y servicios por contratación estatal para educación.	1,0	Medio
No hay comunicación entre las dependencias que desarrollan los procesos contractuales, presupuestales y contables -ESCUELAS-CENAC-DIFIN-, por desconocimiento de las directrices del MEN.	0,7	Medio
Estados Financieros de educación descentralizados	1,0	Alto
Limitaciones en el planeamiento y ejecución de los presupuestos.	0,8	Medio
Ejecución de los recursos de educación mezclados con los demás recursos.	1,0	Alto
Falta de aportes por parte del Ministerio de Educación para las IES.	1,0	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la probabilidad que sucedan los riesgos a continuación se presenta el orden de los riesgos de mayor a menor probabilidad que pase.

Cuadro 10: Orden Probabilidad que pase el Riesgo

No	Descripción del Riesgo
1	Falta de planificación de los recursos que llegan a la cuenta de fondo interno.
2	Desarrollo inadecuado de procesos educativos.
3	Ejecución de los recursos de educación mezclados con los demás recursos.

4	Desviación de los recursos que llegan a educación.
5	Limitaciones en el planeamiento y ejecución de los presupuestos.
6	Procesos académicos desfinanciados.
7	Estados Financieros de educación descentralizados.
8	Falta de un esquema de adquisición de bienes y servicios por contratación estatal para educación.
9	No hay comunicación entre las dependencias que desarrollan los procesos contractuales, presupuestales y contables -ESCUELAS-CENAC-DIFIN-, por desconocimiento de las directrices del MEN.
10	Falta de aportes por parte del Ministerio de Educación para las IES.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta la matriz a nivel general con las estrategias para mitigar cada uno de los riesgos evidenciados.

Cuadro 11: Matriz de Riesgo

Descripción del Riesgo	Nivel del riesgo	Causas Raíz	Categoría de Riesgo	Probabilidad	Prioridad	Responsable	Estrategia para tratar el riesgo
Falta de planificación de los recursos que llegan a la cuenta de fondo interno.	Alto	Cultura de planeación de los recursos propios	Económico	0,5	Media	Departamento de Educación Militar Departamento de Planeación	Modificar la Directiva Estructural de Fondo Interno, con el fin de establecer procedimientos para la planeación de los recursos de educación.
Desarrollo inadecuado de procesos educativos	Alto	Desconocimiento de la normatividad	Económico	0,9	Alta	Departamento de Educación Militar	* Implementar la normatividad vigente impartida por el Ministerio de Educación nacional a través de la creación de la Central Administrativa y Contable de educación. * Crear planes de capacitación al personal que maneja los recursos de educación al interior de la fuerza con la reglamentación que emite el Ministerio de Educación.
Ejecución de los recursos de educación mezclados con los demás recursos.	Alto	Desconocimiento de la normatividad Ministerio de Educación Nacional	Económico	1,0	Alta	Comando Financiero y Presupuestal	* Modificar la Directiva Estructural de Fondo Interno, con el fin de establecer procedimientos para la planeación de los recursos de educación. * Creación Central Administrativa y Contable de Educación
Desviación de los recursos que llegan a educación.	Alto	Desconocimiento de la normatividad Ministerio de Educación Nacional	Económico	1,0	Alta	Segundo Comandante de Ejército Departamento de Educación Militar	* Creación Central Administrativa y Contable de Educación * Crear planes de capacitación al personal que maneja los recursos de educación al interior de la fuerza con la reglamentación que emite el Ministerio de Educación.
Limitaciones en el planeamiento y ejecución de los presupuestos.	Medio	Falta de recursos	Económico	0,8	Alta	Departamento de Educación Militar Departamento de Planeación	Modificar la Directiva Estructural de Fondo Interno, con el fin de establecer procedimientos para la
Procesos académicos desfinanciados	Alto	No hay asignación de presupuesto	Económico	0,8	Alta	Ministerio de Educación Nacional Segundo Comandante de Ejército Departamento de Educación Militar	Modificar la Directiva Estructural de Fondo Interno, con el fin de establecer procedimientos para la planeación de los recursos de educación.
Estados Financieros de educación descentralizados	Alto	No hay una centralización administrativa de las instituciones de educación superior	Económico	1,0	Alta	Segundo Comandante de Ejército Departamento de Educación Militar Comando Logístico	* Creación Central Administrativa y Contable de Educación * Crear planes de capacitación al personal que maneja los recursos de educación al interior de la fuerza con la reglamentación que emite el Ministerio de Educación.
Falta de un esquema de adquisición de bienes y servicios por contratación estatal para educación.	Medio	Desconocimiento de la normatividad Ministerio de Educación Nacional	Económico	1,0	Alta	Comando Financiero y Presupuestal	* Creación Central Administrativa y Contable de Educación * Implementar la normatividad vigente impartida por el Ministerio de Educación nacional a través de la creación de la Central Administrativa y Contable de educación.
No hay comunicación entre las dependencias que desarrollan los procesos contractuales, presupuestales y contables - ESCUELAS-CENAC-DIFIN-, por desconocimiento de las directrices del MEN.	Medio	Desconocimiento de la normatividad Ministerio de Educación Nacional	Económico - Soc	0,7	Alta	Comando Financiero y Presupuestal	Creación Central Administrativa y Contable de Educación
Falta de aportes por parte del Ministerio de Educación para las IES.	Medio	Falta de asignación de recursos presupuestales	Económico	1,0	Alta	Ministerio de Educación Nacional	Creación Central Administrativa y Contable de Educación

Fuente elaboración propia

4.6. Propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo.

4.6.1. Recaudos Sistema Educativo

El Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército se centrará en sus ingresos y en la ejecución de los mismos. Por lo tanto, se deben emitir políticas para el manejo de los recaudos que ingresan al Ejército por el Sistema de Educación.

Teniendo en cuenta la Ley 30 de 1992 en su artículo 122, donde se encuentran contemplados los ingresos por educación, que dice: “Los derechos pecuniarios que por razones académicas pueden exigir las instituciones de Educación Superior, son los siguientes:

- a) Derechos de Inscripción.
- b) Derechos de Matrícula.
- c) Derechos por realización de exámenes de habilitación, supletorios y preparatorios.
- d) Derechos por la realización de cursos especiales y de educación permanente.
- e) Derechos de Grado.
- f) Derechos de expedición de certificados y constancias.

Parágrafo 2°. Las instituciones de Educación Superior estatales u oficiales podrán además de los derechos contemplados en este artículo, exigir otros derechos denominados derechos complementarios, los cuales no pueden exceder del 20% del valor de la matrícula”. (Ministerio de Educación, 1992)

Los anteriores ingresos se debe reportar en el siguiente cuadro:

Cuadro 12: Reporte de Ingresos

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA						
EJERCITO NACIONAL						
SISTEMA EDUCATIVO						
INGRESOS						
FECHA	PROGRAMA ACADEMICO	ALUMNO	V/R INSCRIPCION	V/R MATRICULA	V/R MATRICULA EXTRAORDINARIA	V/R SEGURO MEDICO
V/R CARNET ESTUDIANTIL	V/R CURSOS ESPECIAL	V/R EXAMEN HABILITACION	V/R SUPLETORIO	V/R PREPARATORIO	DERECHOS DE GRADO	CERTIFICACIONES

Fuente: Elaboración propia

Este reporte debe ser realizado por el perfil Presupuesto de Ingresos en cada una de las Instituciones de Educación Superior de acuerdo a los soportes entregados por cada uno de los estudiantes en el proceso de admisión y proceso de matrícula en cada uno de los programas de pregrado o de posgrado respectivamente. Una vez realizado el reporte, este se cruza con el extracto bancario verificando que los estudiantes hayan cancelado los derechos pecuniarios establecidos anteriormente. De forma mensual se envía este reporte a la Central Administrativa y Contable al homólogo de su cargo, con el fin de realizar el consolidado de todos los ingresos por educación que tiene la Fuerza.

Otros ingresos por educación son los aportes que realizan entre las Unidades Subalternas a las Unidades Superiores por concepto de la aplicación de porcentajes los cuales se deben distribuir de acuerdo a las necesidades de educación que hay en cada una de ellas.

Es de aclarar que los recursos que se reciben por concepto de educación deben ser invertidos en educación de acuerdo a la Ley 30 de 1992 y Ley 1740 de 2014.

Dentro del reporte financiero en educación se debe tener en cuenta que las Instituciones de Educación Superior tienen derecho a reclamar la devolución del impuesto que se paga por la adquisición de bienes y servicios de acuerdo al Decreto 2627 de 1993 “Por el cual se establece el procedimiento para la devolución del impuesto a las ventas en las instituciones estatales u oficiales de educación superior”, modificado por el Decreto 2277 de 2012 “por el cual se reglamenta parcialmente el procedimiento de gestión de las devoluciones y compensaciones y se dictan otras disposiciones”, teniendo en cuenta que el IVA pagado corresponde a los proveedores de las unidades orgánicas del Comando de Educación y Doctrina e Instituciones de Educación Superior.

Las devoluciones de IVA de las unidades orgánicas del Comando de Educación y Doctrina e Instituciones de Educación Superior, se convierten en un ingreso nacional por corresponder a un beneficio tributario, los cuales deben ser ejecutados en educación.

Las unidades orgánicas del Comando de Educación y Doctrina e Instituciones de Educación Superior deben incluir en el anteproyecto de ingresos para la siguiente vigencia el monto de los recursos recaudados SSF por este concepto con el fin de ser incorporados como ingresos y respaldar el gasto.

Los recursos determinados en el Anteproyecto de Fondo Interno deben ser factibles de lograr y de captar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder, los cuales deben estar dentro del reporte financiero.

Los anteriores recursos deben ser planeados en forma centralizada teniendo en cuenta la proyección de los recursos de Fondo Interno que se viene

desarrollando para hacer un análisis integral y orientar el planeamiento hacia la visión estratégica educativa de la Fuerza.

Una vez aprobado el anteproyecto se da inicio a la planeación del Plan Anual de Adquisiciones el cual será ejecutado en la siguiente vigencia de acuerdo a los parámetros establecidos, en la ejecución de los recursos.

De acuerdo al Artículo 84 de la Ley 30 de 1992, el gasto público en la educación hace parte del gasto público social de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 350 y 366 de la Constitución Política de Colombia; teniendo en cuenta que las Instituciones de Educación Superior del Ejército Nacional, hacen parte del Ministerio de Educación Nacional, por lo tanto son reguladas bajo las Leyes de Educación que imparta este Ministerio.

Por lo anterior la ejecución de los fondos internos, se efectuará sobre la base de lo apropiado en el decreto de liquidación del presupuesto para la correspondiente vigencia y el ingreso real de los recursos en educación.

El proceso de ejecución de los fondos internos en el subsistema de educación se debe de realizar acorde a la Ley 1740 del 23 de Diciembre de 2014 de Inspección y vigilancia de la Educación Superior, en la cual determina en el artículo 1 “...en las instituciones de educación superior sus rentas se conserven y se apliquen debidamente...” (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

Todas las rentas que ingresan a las Instituciones de Educación Superior deben ser ejecutados para la misma educación y no deben de tener otra destinación diferente, ya que iría en contravía a la Ley 30 de 1992 y la Ley 1740 del 23 de Diciembre de 2014 de Inspección y vigilancia.

4.6.2. Ejecución Recursos Educación

De acuerdo al artículo 84 de la Ley 30 de 1992, el gasto público en la educación hace parte del gasto público social de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 350 y 366 de la Constitución Política de Colombia.

La ejecución de los recursos son aprobados mediante el Decreto de liquidación 2170 del 27 de diciembre de 2016 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de rubros presupuestales.

Por lo anterior la ejecución de los fondos internos, se efectuará sobre la base de lo apropiado en el decreto de liquidación del presupuesto para la correspondiente vigencia y el ingreso real de los recursos en educación.

El proceso de ejecución de los fondos internos en el subsistema de educación se debe de realizar acorde a la Ley 1740 del 23 de Diciembre de 2014 de Inspección y vigilancia de la Educación Superior, en la cual determina en el artículo 1 “...en las instituciones de educación superior sus rentas se conserven y se apliquen debidamente...” (Ministerio de Educación Nacional, 2014)

Todas las rentas que ingresan a las Instituciones de Educación Superior deben ser ejecutados para la misma educación y no deben de tener otra destinación diferente, ya que iría en contravía a la Ley 30 de 1992 y la Ley 1740 del 23 de Diciembre de 2014 de Inspección y vigilancia.

Los rubros presupuestales que deben de tener en cuenta para la ejecución de los recursos son los siguientes:

RUBRO PRESUPUESTAL	DESCRIPCIÓN
A-1-0-2-16	HORAS CATEDRA
A-1-0-2-14	REMUNERACIÓN SERVICIOS TÉCNICOS
A-2-0-4-1-4	AUDIOVISUALES Y ACCESORIOS

A-2-0-4-1-6	EQUIPO DE SISTEMAS
A-2-0-4-1-8	SOFTWARE
A-2-0-4-1-24	EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
A-2-0-4-4-15	PAPELERÍA, ÚTILES DE ESCRITORIO Y OFICINA
A-2-0-4-5-1	MANTENIMIENTO DE BIENES INMUEBLES
A-2-0-4-5-5	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACIÓN
A-2-0-4-6-5	SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN
A-2-0-4-7-1	ADQUISICIÓN DE LIBROS Y REVISTAS
A-2-0-4-7-2	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS
A-2-0-4-7-5	SUSCRIPCIONES
A-2-0-4-7-3	EDICIÓN DE LIBROS, REVISTAS, ESCRITOS Y TRABAJOS TIPOGRÁFICOS
A-2-0-4-21-5	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN
A-2-0-4-21-10	OTROS ELEMENTOS PARA CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL Y ESTIMULOS
A-2-0-4-41-4	ESTUDIOS E INVESTIGACIONES
A-2-0-4-21-4	SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL

Con base en la apropiación disponible para cada rubro presupuestal y en las necesidades en educación identificadas por las unidades orgánicas del Comando de Educación y Doctrina e Instituciones de Educación Superior, el Oficial de Logística elabora el plan de ejecución de los recursos, cuyo objeto es definir la forma en que se van a invertir tales recursos en las Instituciones de Educación Superior.

La ejecución de este plan, es decir, los pagos, se efectuarán siempre y cuando hayan sido aprobados por el Rector y/o representante legal de la Institución de Educación Superior en cumplimiento de las normas contractuales y administrativas y esté autorizado el PAC por parte de la Dirección de

Presupuesto Ejército para el mes correspondiente, no obstante estén los recursos en Tesorería.

En el evento que los valores planeados no sean ejecutados en su totalidad, se deben detallar en el plan de ejecución del mes siguiente, e ingresarán al mismo rubro que inicialmente había afectado.

Los ordenadores del gasto de los fondos internos en educación, son las mismas personas que se encuentran facultadas por las disposiciones vigentes para la ordenación del gasto y capacidad para contratar, con cargo a los recursos del presupuesto.

De igual manera, los jefes de presupuesto, serán los encargados de ejecutar los recursos del Fondo Interno en Educación, de acuerdo con el plan de ejecución debidamente elaborado por el oficial de logística y aprobado por el Rector y/o representante legal de la Institución de Educación Superior.

Para llevar a cabo este proceso de ordenación y pago, se debe realizar la cadena presupuestal ordenada para los recursos de presupuesto, cuyos pasos deben registrarse en su totalidad en el Sistema Integrado de Información Financiera.

Los dineros obtenidos por concepto de educación serán recaudados por los tesoreros de la Unidad Ejecutora correspondiente, consignados en la cuenta corriente ordenada para tal fin denominado Recaudos Especiales Fondos Internos Ministerio de Defensa Nacional. Los recursos destinados a la biblioteca del instituto se utilizarán para las siguientes actividades: adquisición de libros, revistas, periódicos, actualización de bibliotecas, mapotecas, hemerotecas, adecuación y mantenimiento de las instalaciones destinadas a las mismas, adquisición de estanterías y otros a fin.

Una vez ejecutados los recursos de educación se debe realizar el siguiente reporte:

Cuadro 13: Reporte Ejecucion Recursos

FECHA	RUBRO PRESUPUESTAL	CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL No	VALOR	REGISTRO PRESUPUESTAL DEL COMPROMISO No	VALOR	CONTRATO No

VALOR	ELEMENTOS ADQUIRIDOS	SERVICIOS PRESTADOS	OBLIGACION PRESUPUESTAL No	VALOR	ORDEN DE PAGO No	VALOR	VALOR IVA

Fuente: Elaboración Propia.

El anterior reporte debe ser realizado por el perfil Presupuesto de Gastos. Una vez realizada toda la cadena presupuestal, se diligencia el anterior reporte con cada uno de los gastos realizados, con el fin de obtener un solo consolidado por cada rubro presupuestal autorizado en la Ley de Apropiaciones del Ejército Nacional. Con este reporte se puede evidenciar que los ingresos obtenidos por educación han sido ejecutados para la misma educación de acuerdo a lo establecido en la Ley 1740 del 2014.

En el momento no se ha creado la Central Administrativa y Contable de Educación. Estos reportes son base para la presentación de la información contable ante el Ministerio de Educación Nacional, donde se presentará de forma clara y eficiente la ejecución de los recursos de educación.

La ejecución de los recursos de servicios de capacitación deben de ser reportados en el siguiente informe:

Cuadro 14: Reporte Servicios de capacitación

FECHA	CONTRATO No	GRADO	ARMA	NOMBRE BENEFICIARIO
PROGRAMA EDUCATIVO	UNIVERSIDAD	No SEMESTRE	UNIDAD ACTUAL	VALOR

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los objetivos estratégicos del Ejército Nacional se encuentra la capacitación al personal que integra la Fuerza, para ello es de vital importancia llevar el control del rubro presupuestal de Servicios de Capacitación, ya que en éste se evidencia a quiénes y en qué se ha capacitado al personal, con el fin de cerrar las brechas en los cargos establecidos dentro de la institución, por ende es de vital importancia llevar el registro a quienes se le ha otorgado el beneficio de estudiar, para que en el momento de culminar sus estudios se trasladen a una unidad en donde se requiere, de acuerdo al perfil obtenido dentro del nivel de estudio realizado. De esta manera, la Fuerza obtiene un retorno a la inversión de ese presupuesto ejecutado, por medio del funcionario al cual se le dio la capacitación.

De ahí la importancia del diligenciamiento del anterior reporte, el cual lo realiza el perfil de Presupuesto, en vista de que este perfil tiene todos los soportes correspondientes.

El movimiento de ingresos y gastos así como su contabilización se efectúa de acuerdo con lo dispuesto en el Plan Único de Cuentas de las instituciones de Educación Superior, normatividad vigente y a los parámetros establecidos en el Sistema Integrado de Información Financiera.

De acuerdo a la estructura organizacional del Ejército Nacional de Colombia, los recursos son ejecutados únicamente por las Centrales Administrativas y Contables (CENAC), de acuerdo al Plan de Necesidades emitido por cada una de las Instituciones de Educación Superior. Es por ello que dentro de la Central Administrativa se establecen cargos que realizan funciones de acuerdo a los perfiles establecidos dentro de la cadena presupuestal. Para los recursos de educación, se establece que haya una persona dedicada exclusivamente a estos recursos para poder entregar la información al Ministerio de Educación Nacional de forma clara, precisa y confiable.

5. CONCLUSIONES

El Sistema Educativo del Ejército Nacional no cuenta con lineamientos claros para la ejecución del presupuesto de educación que estén alineados con la Ley 30 de 1992, por lo cual se organiza el servicio público de la Educación Superior y la Ley 1740 del 2014 de Inspección y Vigilancia de la Educación Superior, creando una sola Central Administrativa contable que administra los recursos de todo el Sistema de Educación, logrando la eficiencia en la ejecución de estos recursos.

Con la creación de una Central Administrativa y Contable de Educación se podría implementar la propuesta desarrollada en este PFG, en vista que será la única que planeará y ejecutará los recursos de educación, como se observa en las diferentes universidades, donde existe una sola Vicerrectoría Administrativa que maneja todos los recursos de educación y así se da cumplimiento a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Los rectores de las siete instituciones de Educación Superior adscritas al Comando de Educación y Doctrina deben tener claro que la administración de los recursos de educación se debe regir bajo la normatividad dada por el Ministerio de Educación Nacional y que ellos responden penal, fiscal y administrativamente por estos recursos y a su vez responden por la administración de los recursos que les llegan como unidad operativa.

El presupuesto destinado a educación es distribuido por el Comando Financiero a las unidades militares que no guardan relación directa con la educación, existiendo dentro de la organización un ente rector que debe ser el que administre y gestione los recursos para tal fin; esto es causa de no existir lineamientos claros desde la parte directiva del Comando del Ejército.

Durante el desarrollo del trabajo coincidió que la organización del Ejército Nacional se reorganizó y se creó el Departamento de Educación Militar con la función de planear la gestión de todos los involucrados en el proceso educativo, teniendo como falencia que durante la transición de la organización era el Comando de Educación y Doctrina quien planeaba y ejecutaba, y la división de roles ha generado traumatismos para la planeación.

Durante el levantamiento de la información se evidenció cuáles eran las funciones que debe cumplir cada uno de los miembros del área de planeación como en el área de ejecución, quedando definido el alcance de cada unidad militar y oficinas, lo anterior se logró en vista que no se encontraban definidas en un documento por escrito, aunque cada persona conocía su proceso.

Existen canales de comunicación al interior de la organización que no identificaban su jerarquía de empleo entre los diferentes involucrados de la organización, no se encontró un documento rector que emita la política de comunicación, actividad desarrollada en forma empírica por ser procesos recurrentes.

No existe un documento que describa los riesgos para la ejecución de los recursos de educación de forma eficiente, clara y transparente, encontrando que en su ejecución se han presentado investigaciones administrativas y penales por los entes de control del Estado por su mal planeamiento y ejecución.

Dentro de la organización del Ejército se encontró que existen varias unidades que ejecutan los recursos de educación sin tener criterios claros y unificados, lo que evidencia aún más la necesidad de la creación de una Central Administrativa Contable de Educación.

6. RECOMENDACIONES

El Ejército Nacional es una entidad pública, muy bien organizada tanto en su parte operacional como en la administrativa, por tanto se recomienda al Comandante del Ejército la creación de la Central Administrativa y Contable de Educación, con el ánimo de centralizar todo el presupuesto de educación de las Instituciones de Educación Superior (IES).

También se recomienda al Comandante del Ejército, con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional; diferenciar los gastos operacionales de los gastos educativos, para mostrar la transparencia, eficiencia y eficacia en la ejecución de estos recursos.

Al no estar definidas las funciones de cada uno de los involucrados en la planeación y ejecución de los recursos de educación, se recomienda a la Dirección de Organización y Planes del Ejército Nacional, establecer los roles y funciones dentro del manual de funciones del Ejército Nacional.

Para lograr una eficiencia en la ejecución de los recursos de educación se recomienda al Departamento de Planes y Políticas de Educación, establecer lineamientos claros para la planeación de los recursos de educación, bajo la normatividad de la Ley 30 de 1992 y la Ley 1740 de 2014 emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.

Teniendo en cuenta la rotación de los cargos administrativos del personal militar, se recomienda al Departamento de Educación Militar programar capacitaciones administrativas, con el fin de emitir los lineamientos correspondientes a la planeación y ejecución de los recursos de educación

teniendo en cuenta la normatividad emitida por el Ministerio de Educación Nacional.

Con el fin de lograr una eficiente planeación de los recursos de educación se recomienda al Comando de Educación y Doctrina, crear un Comité Educativo, que centralice las necesidades en educación de las Instituciones de Educación Superior, para priorizarlas y alinearlas a los objetivos estratégicos de la institución castrense, siempre y cuando vayan en pro de la educación.

Se recomienda al Comando Financiero, capacitar administrativamente al personal que ejecuta los recursos de educación, con el fin de seguir los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional, para evitar sanciones administrativas, penales y pecuniarias y la cancelación de los registros calificados de los programas de pregrado y posgrado de las Instituciones de Educación Superior.

7. BIBLIOGRAFIA

Cascant, A. H. (2012). Metodologías y técnicas cuantitativa de investigación. Universitat Politècnica de Valencia.

Gonzalez, A. R. (2015). "Metodología de la Investigación Científica.

Lledo, P. (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Victoria, BC, Canada.

Ministerio de Educacion Nacional. (1992). Ley 30 de Educacion Superior. En C. H. García.. Bogota.

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Ley 1740 del 23 de Diciembre de 2014.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1996). Decreto Ley 111 del 15 de Enero de 1996.

Project Management Institute, Inc. (2013). Guia del PMBOK Quinta Edición. Estados Unidos: Pensilvania.

www.Ejercito.mil.co. (2017). Obtenido de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=393724>

8. ANEXOS

ANEXO 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Enero 2017	Diseño del Módulo del Informe Financiero en el sistema educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación y, planificación. Areas de conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, adquisiciones, interesados, riesgos, recursos humanos y comunicaciones	Actividad: Educación
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Enero de 2017	Mayo de 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Diseñar el Módulo del Informe Financiero del Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia, bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014, para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, con el fin de analizar los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución. • Elaborar un Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional. • Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para distribuir las actividades a realizar en el Departamento de Políticas y Planes de Educación y 	

el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional tanto en planeación como en ejecución.

- Realizar un Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.
- Desarrollar un Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.
- Elaborar la propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014 para presentar informes claros, precisos y concisos demostrando la transparencia en la ejecución de los recursos de educación del Ejército Nacional.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El desarrollo de este proyecto es importante para la educación militar, porque se da cumplimiento a las políticas emitidas por el Ministerio de Educación Nacional a través de la Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014 y sus decretos reglamentarios la formación moral e intelectual, la eficiente inversión de recursos para la prestación continua de la educación a los miembros del Ejército Nacional de Colombia, el Departamento de Planes y Políticas de Educación Militar, en su calidad de emisor de planes y políticas en educación, está comprometido con la formación de militares profesionales, así mismo establecer políticas, lineamientos, con el fin de establecer una información financiera veraz y transparente en educación, para cumplir con los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

- Entregable 1. Diagnóstico del presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia, Análisis de los lineamientos y reglamentos de su planeación y ejecución.
- Entregable 2. Plan de Gestión de los Involucrados para lograr la participación eficaz del Departamento de Planes y Políticas de Educación y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional.
- Entregable 3. Plan de Gestión de Recursos Humanos, para distribuir las actividades a realizar de los involucrados.
- Entregable 4. Plan de Gestión de Comunicaciones para determinar los canales de comunicación entre los interesados del proyecto, tanto los directos como los indirectos.
- Entregable 5. Plan de Gestión de Riesgos para lograr la eficiencia y correcto manejo e inversión de todos los recursos y rentas en educación del Ejército Nacional de Colombia.
- Entregable 6. Propuesta del diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo

del Ejército Nacional de Colombia bajo la estructura de la Ley 1740 de Diciembre de 2014.

Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la Directiva Administrativa de presupuesto en educación del Ejército Nacional. • Presentación de la información presupuestal y financiera de educación del Ejército Nacional de Colombia, a los entes de inspección y vigilancia como una de las mejores entidades públicas en la presentación de esta información . • Creación de la Central Contable y Financiera de Educación. • Compromiso por parte de los interesados para aportar información en el desarrollo del proyecto. 		
Restricciones		
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de desarrollo es muy limitado. • El cambio cultural de los mandos en la ejecución de los recursos presupuestales en educación dados al Ejército Nacional. 		
Identificación de riesgos		
<ul style="list-style-type: none"> • Si los mandos militares no tienen voluntad política para realizar un cambio en el manejo de la ejecución presupuestal en educación del Ejército, no se puede dar cumplimiento al diseño del informe financiero. • Si el diseño del informe financiero de educación no se puede realizar, el Ejército Nacional no puede presentar una información presupuestal veraz, eficiente y transparente. • Si el Ejército no autoriza el funcionamiento de la Central Contable y Financiera de Educación, no se puede centralizar la ejecución del presupuesto de educación en un solo lugar. 		
Presupuesto		
No aplica, en vista que es un proyecto documental.		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Diagnóstico del presupuesto asignado en educación al Ejército Nacional de Colombia.	01-MAY-2017	15-MAY-2017
Desarrollo del Plan de Gestión de los Involucrados.	17-MAY-2017	31-MAY-2017
Desarrollo del Plan de	01-JUN-2017	15-JUN-2017

Gestión de Recursos Humanos.		
Desarrollo del Plan de Gestión de Comunicaciones.	16-JUN-2017	30-JUN-2017
Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos.	01-JUL-2017	18-JUL-2017
Desarrollo de la Propuesta de Diseño del Reporte Financiero en el Sistema Educativo del Ejército Nacional de Colombia.	19-JUL-2017	10-AGOS-2017

Información histórica relevante

En 1819 con la Batalla de Boyacá se dio inicio al Ejército Nacional de Colombia y para dar cumplimiento a la misión “El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación ...”, se realizó un proceso participativo e incluyente dentro de la comunidad educativa como en las Escuelas de Formación, Capacitación, Instrucción y Entrenamiento, con el fin de fijar lineamientos académicos y administrativos para determinar la proyección y el rumbo que debe seguir.

Para cumplir las funciones asignadas por el Gobierno Nacional y lograr estos objetivos se deben obtener resultados formativos de calidad, en concordancia con la política y normatividad que rige a la educación en el país. Por tanto el Ejército ha establecido sus propios parámetros y fijado derroteros que garantizan la eficiencia y la eficacia de todo el proceso académico con una formación integral de excelentes oficiales, suboficiales, soldados y civiles que hacen parte de la Institución.

Con la instrucción y el entrenamiento el Ejército Nacional da inicio al sistema educativo del personal que integra las filas con el transcurrir del tiempo, la globalización y la internacionalización, se han realizado cambios significativos en la educación militar, teniendo en cuenta la dimensión del futuro con diferentes situaciones, los cuales se han convertido en retos y oportunidades para generar las nuevas alternativas de cambio.

En Diciembre de 2014 es aprobada la Ley 1740 de Inspección y Vigilancia de la Educación Superior, la cual tiene como finalidad inspeccionar y vigilar las instituciones de Educación Superior (IES) públicas o privadas para garantizar el derecho a la educación con calidad y dar continuidad a los estudiantes respetando la autonomía de estas Instituciones, el sistema presupuestal y financiero del ejército nacional, maneja todos los rubros presupuestales asignados en el decreto de liquidación presupuestal dado por el Gobierno, así mismo sus estados financieros e informes detallan de manera general la misión de seguridad y defensa nacional, es por ello que de acuerdo a la Ley 1740 se deben tener detalladamente los informes financieros de

educación, por tal motivo se hace necesario diseñar un reporte financiero que evidencie el manejo de los recursos de educación que tiene el Ejército Nacional.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Directos

Comandante del Ejército
 Director de Planeación del Ejército Nacional
 Director del Departamento de Planes y Políticas de Educación Militar
 Comando de Educación y Doctrina Militar.

Indirectos

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
 Ministerio de Defensa Nacional
 Oficiales, Suboficiales, Soldados y Civiles

Director de proyecto:

Luz Ginneth Pacheco Medina

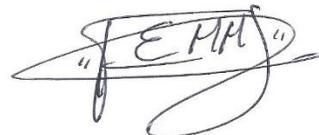
Firma:



Autorización de:

Fabio Muñoz Jiménez

Firma:



ANEXO 2 EDT

