

1-1-2006

Manual de procedimientos para la calidad en la administración de proyectos en la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver

Laura Maria Botero Romero
Universidad de La Salle, Bogotá

Giovanny Prieto Lozano
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Botero Romero, L. M., & Prieto Lozano, G. (2006). Manual de procedimientos para la calidad en la administración de proyectos en la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/653

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CALIDAD EN LA
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA SOCIEDAD SALESIANA
INSPECTORIA SAN PEDRO CLAVER

LAURA MARIA BOTERO ROMERO

GIOVANNY PRIETO LOZANO



UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2006

INTRODUCCION

En la historia de los continentes cada cierto tiempo ocurre una transformación, desde luego en las últimas décadas estas transformaciones ocurren más rápido, las sociedades se acomodan a estas nuevas tendencias y de nuevo todo gira en torno a lo que se estila.

Tal es el caso del "boom" de la calidad que llegó a nuestro país en los años noventa empujando a los gerentes de las empresas a reevaluar la forma de hacer las cosas para ponerse a tono con el resto del mundo.

Luego casi sin entenderlo fuimos bombardeados por esta palabra en todos los medios: calidad en los productos, calidad en las líneas de atención al cliente, calidad en los empaques, y calidad en todo lo que podían certificar bajo la norma mundial para este aspecto.

Sin embargo estas políticas de calidad se entendieron como correctivos aplicables a los procesos durante su ejecución, y se descuidó el primer elemento del proceso Administrativo: La planeación. En esta se encuentran contenidos los proyectos; punto de partida de esta tarea si entendemos un proyecto como "el refinamiento de todo el ejercicio de planeación estratégica,

participativa y prospectiva, en cuyos objetivos se basan y permiten la revisión continua de los programas que conforman el plan”¹.

El propósito del trabajo no se refiere al desarrollo de la aplicación de la Calidad en todo el proceso administrativo, por el contrario, se concentra específicamente en Los Proyectos que realiza la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver en Bogotá con el Estado Colombiano, multinacionales y otras organizaciones no gubernamentales.

La meta propuesta del trabajo de investigación es entregar un Manual de Procedimientos para la Calidad en la Administración de Proyectos, aprobado por el Consejo Inspectorial de la Sociedad y asegurar que su contenido sea del conocimiento de cada Director para su aplicabilidad en cada una de las Obras Salesianas.

El tipo de estudio a desarrollar es Exploratorio, el método de investigación es de análisis y se utilizaron fuentes primarias de información tales como: la observación, encuestas y entrevistas.

También se recolectó información de fuentes secundarias como consulta a textos especializados, documentos propios de la Sociedad y relacionados, Normas Técnicas y otros.

Con el resultado de esta investigación se espera que la Sociedad Salesiana sea pionera en la administración de este tipo de proyectos y un modelo a seguir por organizaciones de las mismas características.

¹ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Los Proyectos: La Razón de ser del Presente. Bogotá DC: Unisalle, 2002. p. 16.

1. MARCO GENERAL

1.1 PROBLEMA

El trabajo nace de la necesidad de dar cumplimiento al objetivo específico número 4 consagrado en la programación Inspectorial 2005 de la Sociedad Salesiana, que promulga: "Seguir fortaleciendo la mentalidad proyectual Comunitaria y la articulación sinérgica en todos los niveles"².

Básicamente el vacío que este trabajo pretende llenar, se evidencia en el hecho de que cada Director de Obra, en su totalidad Religiosos Salesianos, la administra como su experiencia mejor le indica, pero no hay documentación que lo guíe a través de este proceso.

Aun cuando las Casas funcionan de forma autónoma, en su administración deben responder al Economato Provincial, ente que las coordina y controla.

Es precisamente esta tarea la que se hace más difícil al no tener un patrón de referencia para comparar los resultados de la gestión en cada obra y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados.

La Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver, se ha convertido en el centro de la atención de Entidades Estatales para desarrollar

² Animación Salesiana 119, Programación Inspectorial 2004, Cap VI, p 12.

Proyectos en conjunto, en aras de la descentralización, la celeridad y la transparencia.

Esta se constituye como una gran oportunidad para la Sociedad, pero de igual forma exige que se lleve a cabo una revisión de los procesos administrativos para cumplir con los requerimientos de dichas instituciones, ya que de no ser así, quedará impedida para adelantar este tipo de contratación

Esta investigación procurará diseñar bajo la Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 10006 un manual de procedimientos para la calidad en administración de proyectos que la Sociedad Salesiana Inspectoría “San Pedro Claver” lleve a cabo con el Estado Colombiano, Compañías Multinacionales y ONG´s, de aquí su título.

Los procedimientos consignados en dicho manual serán aplicados gradualmente en una de las Obras de La Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver, para comprobar su efectividad y posteriormente se divulgará entre los Directores de cada Obra previa aprobación del Consejo Inspectorial.

1.2 FORMULACION

¿Cómo elaborar el Manual de Procedimientos para la Calidad en la Administración de Proyectos que la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver desarrolle en conjunto con el Estado Colombiano, compañías multinacionales y ONG´s?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General Elaborar el Manual de Procedimientos para la Calidad en la Administración de Proyectos que se adelanten entre la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver y otras entidades bajo las directrices de la Norma Técnica NTC ISO 10006.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico de los procedimientos que se llevan a cabo actualmente en la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver en desarrollo de los proyectos con otras entidades, a través de la consulta de los convenios existentes para extraer un modelo del proceso actual como punto de partida para el Nuevo Manual.
- Identificar los elementos de los procedimientos actuales, confrontarlos con las especificaciones de la Norma Técnica NTC ISO 10006 y someterlos a revisión a fin de que se conserven en la propuesta de la investigación.
- Diseñar los nuevos procedimientos para la Calidad en Administración de Proyectos que la Sociedad Salesiana realiza con el Estado Colombiano u otras entidades, apoyados en los conceptos y bases teóricas encontradas y ofrecerlos como herramientas de decisión a los Directores y Administradores de las obras.
- Realizar la prueba de los procedimientos propuestos en una obra de la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver, para evaluar su aplicabilidad y realizar las correcciones correspondientes.

- Presentar el Manual de Procedimientos ante el Consejo Inspectorial para su aprobación y posterior divulgación en cada una de las Casas de la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver.

1.4 JUSTIFICACION

La investigación pretende mediante la elaboración del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS adaptar los lineamientos que propone la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC ISO 10006 para que la administración crezca en este sentido y sirva como modelo para futuras investigaciones.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se usará el método científico como herramienta para garantizar la aplicabilidad del Manual, liberándolo en la medida de lo posible, de influencias particulares que obstaculicen la consecución del objetivo general.

El resultado de la investigación arrojará una solución directa y concreta a las deficiencias que se presentan hoy en día en la gestión de los proyectos que realiza la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver y el Estado Colombiano, a través de entidades como el SENA, el DABS; u otras organizaciones como Coca-Cola y CHF, dirigida tanto a los Directores y Administradores de las Obras que intervienen, como a los encargados del Control de la ejecución de los recursos.

Este trabajo además de llenar un vacío en el aspecto administrativo, facilita los procesos económicos y contables en dichos proyectos que por contar con inversión estatal y privada merecen un trato especial.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de Investigación: Descriptiva

Para Carlos Méndez los estudios descriptivos "Identifican características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación"³

Este es un estudio de tipo descriptivo, por cuanto se recogerá información de diversas fuentes que permitirá analizar la situación actual de la Inspectoría San Pedro Claver y señalar un posible resultado de la investigación.

Como investigación descriptiva contiene definiciones y explicaciones sobre la Gestión de proyectos y la Calidad en el desarrollo de los mismos, sus elementos y teorías que sirven a la construcción de herramientas útiles para la implantación y aseguramiento de la Calidad en los procedimientos.

1.5.2 Fuentes de Información

1.5.2.1 Fuentes Primarias Para recolectar información proveniente de estas fuentes se emplearán mecanismos como la entrevista a funcionarios relacionados con los proyectos (Oficina de Proyectos COB) y otros colaboradores de diversas áreas en la Inspectoría como es el caso del Pbro. LEONARDO GOMEZ., SDB, Ecónomo Provincial, CLEMENCIA FRANCO, Contadora del Economato Provincial y el Pbro. LUIS JAIME GARCIA CUELLAR., SDB, director de la Obra Juan Bosco Obrero.

³ MENDEZ, Carlos Eduardo, METODOLOGIA, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. P 136

Así mismo se utilizará la observación directa participante dado el hecho de que los investigadores están vinculados con la Sociedad Salesiana.

De la misma forma se llevará a cabo una encuesta a los Directivos de las Obras de la Inspectoría sobre el desarrollo de los Proyectos.

1.5.2.2 Fuentes Secundarias Este apoyo se logrará a través de la revisión documental mediante la cual se recopilará, analizará, revisará y extraerá información de diferentes fuentes referidas al tema específico, y como resultado se establecerán las referencias, presuposiciones, implicaciones e inferencias del texto.

Se hará un estudio profundo del Proyecto Educativo Pastoral local y de textos de ONG`S Salesianas expertas en el tema

2. MARCO TEORICO

Durante el desarrollo del trabajo, se ha hecho evidente la necesidad de acceder a un panorama nuevo y diferente enmarcado por las limitaciones temporales, de costos y recursos, siendo estas características especiales de los proyectos.

La Norma Colombiana NTC ISO 10006, es reciente y desconocida, ratificada en nuestro país apenas desde el 22 de Octubre de 2003; realmente el contenido de la ISO 10006 esta visto como un complemento de la Norma ISO 9004; sin embargo esta tiene un grado de especificidad mayor y se refiere en concreto a la Gestión de la Calidad en Proyectos, tanto en los procesos como en el producto de estos, por si sola define sus alcances y características.

En consecuencia, los marcos propuestos procurarán en primer lugar presentar los conceptos básicos para lograr una familiarización adecuada con el lenguaje universal propio de los proyectos y la calidad.

En segundo lugar, relacionar al lector con la realidad de la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver, su misión, sus actividades de educación y con ello sus razones para implementar el Manual de Procedimientos para la Calidad en Administración de Proyectos que se realizan en conjunto con otras entidades.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El marco que a continuación se propone permitirá comprender la terminología usada para definir los proyectos, sus elementos y características, con el fin de facilitar el proceso de construcción del Manual de Procedimientos para la Calidad en Administración de Proyectos en la Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver.

- **ACTIVIDAD:**

Las acciones necesarias en un proyecto, para obtener a partir de un conjunto de insumos y recursos, los componentes y el producto del proyecto en un periodo determinado.⁴

- **DIRECCIÓN DEL PROYECTO:**

Esta función consiste en ejercer la influencia, la autoridad y el poder para alcanzar los objetivos mediante una oportunidad, precisa, veraz y adecuada comunicación, motivación, integración y liderazgo.

- **EVALUACIÓN DEL PROYECTO:**

Esta función, que va más allá del control, consiste en cerciorarse de que las cosas se hagan cuando, como, donde, por quien y con el material que se planeo.

- **ESTRATEGIA:**

La forma concreta y específica de solucionar una situación, problema o necesidad del grupo con el cual sé esta trabajando en la suma de las tácticas.⁵

⁴ FERNANDEZ JUAN, Amelia. Diseño y Elaboración de Proyectos Sociales. P 277

⁵ Ibíd., p 278

- **EVALUACIÓN:**

Análisis de los planes, programas y proyectos cuando estos se están ejecutando o ya se terminaron para conocer los progresos y resultados.

Proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades que se hallan aún en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.⁶

- **EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES:**

Valorar y evaluar estrategias, tácticas, procesos, avances, logros (parciales y finales) de proyectos sociales concretos.⁷

- **EVALUACIÓN DEL AVANCE:**

Análisis del progreso en el logro de los objetivos del proyecto.⁸

Nota 1. Este análisis debería llevarse a cabo en los momentos apropiados del ciclo de vida del proyecto, para todos los procesos del proyecto y basándose en los criterios establecidos para los procesos y el producto del proyecto.

Nota 2. Los resultados de las evaluaciones del avance pueden dar lugar a la revisión del plan de gestión del proyecto.

⁶ Ibíd., p 279

⁷ Ibíd., p 279

⁸ ICONTEC, NTC – ISO 10006. p 2

- **GESTION DEL PROYECTO:**

Planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos aquellos que están involucrados en él para alcanzar los objetivos del proyecto.⁹

- **OBJETIVOS:**

Entendidos estos como el enunciado claro y preciso de los propósitos, fines y logros a los cuales se aspira llegar.¹⁰

- **ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO:**

Es la función que consiste en coordinar las estructuras mediante la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos, señalando responsabilidades, autoridad, disciplina y orden.

- **PLAN DE GESTION DEL PROYECTO:**

Documento que especifica lo necesario para cumplir los objetivos del proyecto.¹¹

Nota 1. Un plan de gestión del proyecto debería incluir o hacer referencia al **plan de calidad** del proyecto.

Nota 2. Un plan de gestión del proyecto también incluye o hace referencia a otros planes tales como los relativos a las estructuras de la organización, los recursos, el programa, el presupuesto, la gestión del riesgo, la gestión ambiental, la gestión de la seguridad y salud y la gestión de la protección, según corresponda.

⁹ Ibíd., p 3

¹⁰ Op. Cit FERNANDEZ JUAN, p 283

¹¹ Op Cit ICONTEC, p 3

- **PLAN DE LA CALIDAD:**

Documento que especifica que procedimientos y recurso asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos, y cuándo debe aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.¹²

Nota 1. Estos procedimientos generalmente incluyen a los relativos a los procesos de gestión de la calidad y a los procesos de realización del producto.

Nota 2. Un plan de la calidad hace referencia con frecuencia a partes del manual de la calidad o a procedimientos documentados.

Nota 3. Un plan de la calidad es generalmente uno de los resultados de la planificación de la calidad.

- **PLANEACIÓN DEL PROYECTO:**

Es la función que consiste en un cuidadoso análisis del pasado y del presente para visualizar el futuro del proyecto.

- **PROCEDIMIENTO:**

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.¹³

Nota 1. Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Nota 2. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito".

¹² Ibid., p 3

¹³ Ibid., p 3

- **PROCESO:**

Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.¹⁴

Nota 1. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

Nota 2. Los procesos de una organización generalmente se planifican y ponen en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

- **PROYECTO:**

Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costos y recursos.¹⁵

Nota 1. Un proyecto individual puede formar parte de la estructura de un proyecto mayor.

Nota 2. En algunos proyectos, los objetivos y el alcance se actualizan y las características del producto se definen progresivamente según evolucione el proyecto.

Nota 3. El producto del proyecto generalmente se define en el alcance del proyecto. Puede ser una o varias unidades de producto y puede ser tangible o intangible.

¹⁴ Ibid., p 3

¹⁵ Ibid., p 3

Nota 4. La organización del proyecto normalmente es temporal y se establece para el tiempo de duración del proyecto.

Nota 5. La complejidad de las interacciones entre las actividades del proyecto no esta necesariamente relacionada con la magnitud del proyecto.

- **REQUISITO:**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.¹⁶

- **RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO:**

Consiste en la oxigenación y recuperación positiva de las deficiencias encontradas en el proceso de transformación de productos y servicios de la organización del proyecto.

- **SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO:**

Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar los procesos del proyecto dentro de un sistema de gestión de la calidad. El sistema de Gestión de la Calidad del proyecto debería estar alineado tanto como sea posible con el sistema de gestión de la calidad de la organización originaria.

- **TÁCTICA:**

Forma óptima pero viable para lograr cada objetivo específico o componente. Son procesos intermedios para alcanzar una meta. Para seleccionar una táctica hay que analizar diferentes alternativas de solución. Es un paso dentro de una estrategia más amplia.¹⁷

¹⁶ CERDA GUTIERREZ, Hilda. Cómo Elaborar Proyectos. P 16

¹⁷ Ibíd., p 17

- **VARIABLES:**

En su forma más simple, se entiende por variables las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo.¹⁸

2.2 MARCO REFERENCIAL

En los siguientes renglones se hará una síntesis de los aspectos que más se destacan en el trabajo de investigación y que finalmente delimitan el problema y su solución.

A través de la investigación se diseñará una herramienta que apegada a la Norma NTC ISO 10006 garantice la gestión de calidad en proyectos de gran importancia, sin embargo es fundamental enmarcar el campo de acción en procesos de administración que se adelantan una vez el proyecto ya se ha planteado y esta listo para ser ejecutado.

2.2.1 Norma técnica colombiana NTC ISO 10006 – Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en proyectos. La Norma Internacional NTC ISO 10006 complementa la orientación que ofrece la Norma ISO 9004 y proporciona orientación sobre la gestión de la calidad en los proyectos. Perfila los principios y prácticas del Sistema de Gestión de la calidad, cuya implementación es importante para el logro de los objetivos de la calidad en los proyectos y causa un impacto sobre los mismos. .

¹⁸ Ibid., p 17

Estas directrices se aplican esencialmente a proyectos de variadas dimensiones y grados de complejidad, ya sea individual o un proyecto que forme parte de una cartera de proyectos.

Fundamentalmente está dirigida a profesionales con experiencia en gestión de proyectos que requieran asegurar que su organización aplica las prácticas contenidas en la familia de normas ISO 9000; igualmente, se creo para aquellos expertos en calidad que necesitan interactuar con organizaciones de proyectos.¹⁹

De esta manera encontramos dos aspectos básicos en la aplicación de la gestión de calidad en proyectos: los referidos a los procesos y los referidos al producto de éstos. El incumplimiento de cualquiera de estos aspectos puede tener un impacto significativo en el producto, en el cliente y en otras partes interesadas del proyecto.

De lo anterior, se deduce que el logro de los objetivos de la calidad es una responsabilidad de la alta dirección, que exige un compromiso para que los objetivos de la calidad sean inculcados en todos los niveles de la organización participante en el proyecto.

Cabe señalar que esta norma internacional no es en sí misma una guía para la "Gestión de Proyectos", trata la orientación de calidad en los procesos relativos a la gestión del proyecto.

¹⁹ Op. Cit ICONTEC, Introducción

Lo más destacable de esta norma es su condición como documento para orientar y sugerir, por lo tanto no está destinada para la utilización a efectos de certificación o registro.

2.2.2 ISO 9004:2000 Esta norma se titula "Sistemas de Gestión de Calidad – Directrices para la Mejora del Desempeño".

La ISO 9004:2000 se refiere a la Gestión por procesos. El objetivo de esta norma es la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

2.2.3 Gerencia de Calidad Basada en la participación de todos sus miembros y teniendo como meta el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y la generación de beneficios a sus miembros y a la sociedad.

La Gerencia de calidad se refiere a todas aquellas actividades de las funciones gerenciales que determinan la política de la calidad, objetivos y responsabilidades así como la implantación de estos por medio de la planificación de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo del sistema de calidad.

La gerencia de la calidad no esta separada de la gerencia general, cuando es aplicada efectivamente esta primera debe ser parte integral del enfoque general de toda la organización.

2.2.4 Gestión de Proyectos El desarrollo de un proyecto implica actividades de gran responsabilidad, que requieren de experiencia y capacitación, una vez la organización ha dado inicio a un proyecto designa un Director encargado de la

selección y motivación de equipos de trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y en general otros aspectos humanos y culturales.

“La gestión de proyectos es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar, los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado”.²⁰

De la definición anterior el “Éxito” hace referencia al cumplimiento de los objetivos técnicos, económicos, de planificación y de calidad del proyecto y sus resultados.

De ahí que la gestión abarque todos los ámbitos del proyecto, desde las tareas puramente técnicas hasta los procesos comerciales, incluyendo las administrativas, contables y/o financieras.

La gestión del proyecto puede verse reflejada en el alcance y contenidos de éste, orientada a garantizar la satisfacción total de todas las tareas necesarias para la consecución del objetivo.

No obstante existe una gestión técnica con la que se busca cumplir los requisitos planteados por el cliente de manera eficiente y adecuada, de igual forma debe controlarse el tiempo y asegurar que el proyecto se ejecuta en el plazo previsto.

Finalmente, la gestión de calidad pretende certificar que el proyecto se cumple bajo los requisitos que se contrató mediante la elaboración de un plan de calidad, su aplicación y seguimiento.

²⁰ DOMINGO AJENJO, Alberto. Dirección y gestión de proyectos. P. 22

2.3 BASES TEÓRICAS

Finalmente, se presentará una compilación de los documentos que apoyan con un conocimiento formal y comprobado cada una de las acciones necesarias para el diseño del Manual de Procedimientos para la Calidad en la Administración de Proyectos tal y como se expresa en el objetivo general del trabajo.

Cabe destacar, que aun cuando el producto de la investigación no es propiamente un Manual para construir proyectos exitosos, sino más bien una serie de pautas para asegurar que cada proceso se lleve de la manera adecuada y con los recursos necesarios, si es indispensable retomar principios y características básicas de los proyectos y su incidencia en la actividad económica y social de la ciudad.

2.3.1 ¿Qué es un proyecto? La etimología de la palabra proyecto proviene del latín *proiectum*; se compone del prefijo *pro*, que significa hacia delante, de *iectum*, que traduce *lanzar*. De esta forma, se entenderá como lanzar hacia delante.

Existen muchas definiciones y conceptos de proyecto dependiendo del contexto donde se considere. Algunos autores comparten la idea de proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

Vale la pena citar esta misma definición desde el punto de vista del desarrollo económico y social.

"El proyecto es, en un caso ideal, una serie óptima de actividades orientadas hacia la inversión, fundadas en una planificación sectorial completa y

coherente, mediante la cual se espera que un conjunto específico de recursos humanos y materiales produzca un grado determinado de desarrollo económico y social. Es un plan prospectivo que propone la producción de algún bien o servicio, con el empleo de cierta técnica, con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social.”²¹

Un proyecto esta dirigido básicamente a lograr metas, es limitado en el tiempo y produce resultados específicos mediante el uso de recursos definidos.

En lo que toca específicamente a lo social los proyectos de este tipo se caracterizan por ser un conjunto de actividades que desarrolla una empresa social en un tiempo determinado, propiciando la resolución de un problema o necesidad de las personas, el grupo o la región. Además de estar referidos a necesidades básicas materiales, en los proyectos sociales se busca que el problema sea definido desde el grupo de personas involucrado y desde sus necesidades reales en un tiempo, en un espacio y en un contexto dado.²²

2.3.1.1 Tipos de Proyectos Los proyectos se pueden catalogar de diversas maneras, cada autor opta por una clasificación dependiendo de algún parámetro concreto, es así como se encuentran proyectos:

- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

²¹ FERNANDEZ. Amelia y GIRALDO. Claudia. Diseño y elaboración de proyectos sociales. P. 15

²² Op Cit, FERNANDEZ. p 17

Es oportuno resaltar que para la investigación se hará especial énfasis en los proyectos regidos por el factor social, dadas las características de la Inspectoría San Pedro Claver, sus objetivos y misión; para precisar se definen como una respuesta a necesidades de tipo social, aun cuando dependen del factor económico, su propósito fundamental es mejorar el bienestar de un grupo social, a través de la cobertura de necesidades básicas, mejora de los servicios públicos, aumento de la seguridad ciudadana o la sostenibilidad del ambiente.

La rentabilidad de estos proyectos en valores económicos es más difícil de medir, es por ello que esta debe calcularse en función de las satisfacciones sociales que producen.

Teniendo clara esta caracterización se hace necesario afirmar que el conocimiento de los aspectos que explican la naturaleza de los proyectos sociales permite una comprensión más amplia, entre estos aspectos se cuentan:

a) Identificación: permite tener una idea completa de su carácter, categoría, tipo y finalidad, definiendo la problemática que pretende abordar, hace posible la concepción total y general del proyecto.

b) Justificación: Describe el porqué del proyecto, su importancia y utilidad.

c) Marco institucional, social y teórico: Aporta información sobre la institución responsable del proyecto, sus intereses y prioridades, y los antecedentes que validan su desarrollo.

d) Finalidad: Orienta y evita que se produzcan desfases.

e) Objetivos, metas y logros esperados: Para qué se hace y que se obtendrá.

f) Destinatarios: Población involucrada.

g) Producto: Beneficio o provecho, rendimiento, utilidad, etc.

Una vez se ha descrito el tipo de proyectos que se desarrollan en la Inspectoría San Pedro Claver es importante que se consideren las exigencias de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 10006 tercera actualización en esta materia:

2.3.1.2 Generalidades del proyecto:

- ◆ Son fases únicas, no repetitivas compuestas por procesos y actividades.
- ◆ Tienen cierto grado de riesgo e incertidumbre.
- ◆ Se espera que proporcionen unos resultados cuantificados (mínimos) especificados dentro de unos parámetros determinados, por ejemplo, parámetros relacionados con la calidad.
- ◆ Tienen fechas de inicio y de finalización planificada, y dentro de unas limitaciones de costo y recursos claramente especificadas.
- ◆ Puede haber personal asignado temporalmente a la organización encargada del proyecto por el tiempo de la duración del mismo.
- ◆ Pueden ser de larga duración y estar sometidos a influencias internas y externas cambiantes a lo largo del tiempo.

2.3.1.3 Organizaciones: La NTC- ISO 10006 hace distinción entre una "organización originaria" y una "organización encargada del proyecto".

La primera es la organización que decide emprender el proyecto. Puede haber sido constituida como una organización individual, una asociación de empresas, un consorcio, etc. La organización originaria asigna el proyecto a una

organización encargada del proyecto, quien a su vez realmente desarrolla el proyecto y puede formar parte de la organización originaria.²³

2.3.1.4 Procesos y Fases de los Proyectos Los procesos del proyecto son aquellos necesarios para gestionar el proyecto, así como para realizar el producto del proyecto.

Por otra parte las fases dividen el ciclo de vida del proyecto en secciones gestionables, tales como el diseño, desarrollo, realización y finalización.

2.3.1.5 Administración del Proyecto Es el conjunto de Principios, métodos y técnicas para programar en forma efectiva el trabajo orientado al logro de un objetivo, estableciendo una base firme para planear, medir y controlar.

La metodología de la administración de proyectos debe tener como base la comunicación, tanto en el aspecto técnico para documentar el plan, como en el aspecto humanístico para aprovechar las habilidades del equipo de trabajo y los usuarios del proyecto.

El aspecto clave en la administración de proyectos consiste en:

- Identificar la gente correcta
- Formar un buen equipo de trabajo
- Apoyar las ideas y acciones
- Liderar el equipo hasta el final
- Remunerar el trabajo

²³ Op. Cit. ICONTEC, p4

La administración integral comprende todas las actividades administrativas y técnicas necesarias para asegurar la ejecución eficiente y eficaz del proyecto, estas son:

A) Planeación:

- Desarrollar planes integrados y amplios
- Pronosticar demanda de productos y servicios
- Fijar misión, visión, valores y principios
- Fijar procedimientos
- Prever la estructura deseable de la empresa ejecutora
- Lograr óptimas condiciones de trabajo
- Diseñar promoción y publicidad inicial.
- Desarrollar estrategias empresariales

B) Organización:

- Establecer la estructura organizacional del proyecto
- Desarrollar políticas de liderazgo
- Fijar salarios y compensaciones
- Seleccionar el personal del proyecto
- Diseñar Manuales de organización y procedimientos

C) Dirección :

- Coordinar fines individuales y empresariales
- Compensar adecuadamente a los empleados del proyecto
- Apoyar la participación voluntaria
- Capacitar para el desarrollo
- Trabajar en equipo con los demás
- Diseñar procesos de comunicación efectivos

- Motivar a los colaboradores
- Liderar las acciones propuestas
- Ejecutar los planes y programas

D) Evaluación:

- Fijar Puntos estratégicos y normas
- Vigilar el rendimiento
- Realizar las acciones correctivas
- Revisar la capacitación
- Observar personalmente las acciones
- Premiar los logros y sancionar las deficiencias

E) Retroalimentación:

- Administrar el cambio
- Superar las deficiencias
- Reorientar los planes y programas
- Ayudar a mejorar los condicionamientos, destrezas y habilidades
- Alentar la iniciativa individual y estimular la creatividad
- Desarrollar sistemas de información y comunicación

2.3.2 Sistemas de Gestión de la Calidad

2.3.2.1 Principios La orientación sobre la gestión de la calidad en la administración de proyectos que ofrece esta Norma Internacional tiene absoluta correspondencia con los ocho principios de gestión de la calidad expresados en la Norma ISO 9000:2000:²⁴

²⁴ Ibid., p 6

- a) enfoque al cliente,
- b) liderazgo,
- c) participación del personal,
- d) enfoque basado en los procesos,
- e) enfoque de sistema para la gestión,
- f) mejora continua,
- g) enfoque basado en hechos para la toma de decisión,
- h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Estos son principios genéricos y constituyen la base de los sistemas de gestión de la calidad en la organización originaria y la encargada del proyecto.

2.3.2.2. Sistema de gestión de la calidad del Proyecto Este debe estar alineado tanto como sea posible con el sistema de gestión de la calidad propio de la organización originaria.

La norma propone la definición y control de los documentos producidos por la organización encargada del proyecto para asegurar la planificación eficaz, implementación y control del proyecto.

2.3.2.3. Plan de la Calidad del Proyecto Este identifica las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad del proyecto, este plan de calidad debe incorporarse al plan de gestión del proyecto.

Si el proyecto se desarrolla en función de un contrato el cliente puede especificar requisitos que deben tenerse en cuenta en el plan de la Calidad.

NOTA La Norma ISO 10005 proporciona orientación sobre planes de la calidad.²⁵

2.3.3 Responsabilidad de la dirección

2.3.3.1 Compromiso de la dirección: El compromiso y la participación de la alta dirección tanto de la organización originaria como de la encargada del proyecto son fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad eficiente y eficaz para el proyecto.²⁶

Además la organización originaria debe asegurarse de que se emprendan acciones de mejora continua en proyectos que estén en marcha y proyectos futuros.

2.3.4 Revisiones por la dirección y Evaluaciones del avance

2.3.4.1 Revisiones por la dirección La dirección de la organización encargada del proyecto debe revisar el sistema de gestión de la calidad del proyecto, a intervalos planificados, para asegurarse de su continua idoneidad, adecuación, eficacia y eficiencia.²⁷

Por su parte la organización originaria podría también involucrarse en las revisiones por la dirección según sea el caso.

2.3.4.2 Evaluaciones del Avance Estas deben abarcar todos los procesos del proyecto y evaluar el logro de cada uno de los objetivos planteados. Los

²⁵ Ibid., p 6

²⁶ Ibid., p6

²⁷ Ibid., p6

resultados de las evaluaciones del avance aportan información importante sobre el desempeño de proyecto que servirán como información de entrada en evaluaciones futuras.

Las evaluaciones del avance deben utilizarse para:

- Evaluar la adecuación del plan de gestión del proyecto y si el trabajo realizado cumple con dicho plan.
- Evaluar la sincronización e interrelación de los procesos del proyecto.
- Identificar y evaluar las actividades y los resultados que podrían afectar el logro de los objetivos.
- Facilitar la comunicación.
- Impulsar la mejora de los procesos del proyecto, identificando las desviaciones, cambios y riesgos.

La planificación de las evaluaciones del avance debe incluir:

- La preparación de un programa general de evaluaciones del avance.
- La asignación de responsabilidad para la gestión de las evaluaciones del avance individual.
- La especificación del propósito, los requisitos de evaluación, los procesos y los resultados para cada evaluación del avance.
- La asignación del personal que participará en la evaluación.

Quienes llevan a cabo las evaluaciones de avance deben:

- Comprender el propósito de los procesos objeto de evaluación y su repercusión en el sistema de gestión de la calidad del proyecto.

- Examinar los elementos de entrada y los resultados de los procesos pertinentes.
- Revisar los criterios de seguimiento y medición aplicados a los procesos.
- Determinar la eficacia de los procesos.
- Buscar potenciales mejoras en la eficiencia de los procesos.
- Elaborar informes con los resultados de la evaluación del avance.

Una vez se ha realizado la evaluación del avance los resultados de esta deben compararse con los objetivos del proyecto, de ahí se determina el desempeño actual del proyecto y si marcha tal como se esperaba.

2.3.5 Gestión de los Recursos

2.3.5.1 Procesos relacionados con los recursos Tienen como finalidad planificar y controlar los recursos. Ayudan a identificar cualquier problema relativo a estos.

Algunos ejemplos de recursos son: Equipos, instalaciones, financiación, información, materiales, software, personal, servicios y espacio.

Los procesos relativos a los recursos son la planificación y el control.

a) Planificación de los recursos: Deben identificarse plenamente los recursos necesarios para el proyecto, igualmente deben existir planes que establezcan cuando se requerirán de acuerdo al programa.

De lo anterior que estos deban documentarse e incluirse en el Plan de Gestión del proyecto, considerando la estimación, las asignaciones y las limitaciones.

Estos planes deben establecer también la forma de disponer de los recursos sobrantes.

De otro lado debe evaluarse la estabilidad, la capacidad y el desempeño de los proveedores de los recursos.

b) Control de los recursos En el Plan de Gestión del proyecto debe documentarse en cronograma de revisiones, la frecuencia de recopilación de los datos asociados y las previsiones de requisitos de recursos.

Debe identificarse plenamente, analizar, trazar y registrar las desviaciones respecto del plan de los recursos.

2.3.5.2 Procesos relacionados con el Personal La calidad y el éxito de un proyecto dependerán del personal que participe en él, por consiguiente, debe prestarse especial atención a las actividades de lo relativo a los colaboradores.²⁸

Estos procesos tienen como finalidad crear un ambiente en el que el personal pueda contribuir de forma eficiente y eficaz al proyecto.

²⁸ *Ibíd.*, p 13

2.3.5.3 Establecimiento de la estructura organizativa del proyecto Se realiza de acuerdo a los requisitos y políticas de la organización originaria y las condiciones específicas del proyecto.

La estructura organizativa del proyecto debe diseñarse con el objeto de fomentar una comunicación y cooperación eficaz entre todos los participantes del proyecto.

De lo anterior que deban elaborarse y documentarse descripciones de los puestos o funciones, incluyendo las atribuciones de responsabilidad y autoridad.

Posteriormente se despliega el conocimiento general que se tiene acerca de la gestión de los proyectos y los procesos de calidad en el mundo y en Colombia.

Finalmente se expondrá el apoyo teórico que permitirá construir de una manera adecuada y lo más cercana posible al conocimiento científico el Manual de Procedimientos para la Calidad en Administración de Proyectos, esto con la finalidad de que sea un documento que permita profundizaciones futuras por parte de otros investigadores del tema, haciendo especial énfasis en que la investigación parte del hecho de que existe un proyecto estructurado y que solamente requiere de las especificaciones que indica la Norma para asegurar la calidad en la gestión del proyecto.

3. HIPOTESIS

3.1 De Primer Grado

En la actualidad las empresas requieren herramientas eficaces para el cumplimiento de la responsabilidad de gerenciar proyectos en medio de situaciones de crisis y así generar bienestar y desarrollo.

3.2 De Segundo Grado

La Sociedad Salesiana Inspectoría San Pedro Claver se encuentra en un proceso de búsqueda de mecanismos que conduzcan a una adecuada y equitativa utilización de los recursos propios y encomendados para lograr la satisfacción de las necesidades que la comunidad en materia de educación tiene.

Los mecanismos utilizados para la gestión de proyectos garantizarán la oportunidad de evaluar la efectividad de las contribuciones al bienestar social y a una mejor calidad de vida hechas por la Inspectoría en desarrollo de sus objetivos.

3.3 De Tercer Grado

La elaboración del Manual de Procedimientos adecuado mejorará la calidad en la Administración de proyectos desarrollados entre Sociedad Salesiana y otras entidades, mejora que propiciará la continuidad de este tipo de proyectos con inversión nacional a través de Organizaciones No Gubernamentales y Entidades Estatales e Inversión extranjera proveniente de laicos comprometidos con la Misión Salesiana internacional y de las ONG propias de los Salesianos.

4. PRESENTACION DE LA SOCIEDAD SALESIANA EN COLOMBIA

A continuación se hará una descripción general del sujeto de la investigación, su historia, su filosofía y sus motivaciones para llevar a cabo la ejecución de esta propuesta.

De igual forma, se dará un vistazo a la estructura Organizacional de la Sociedad, sus alcances y limitaciones, esto con la intención de adaptar el manual sugerido al ambiente propio de esta Empresa sin perder de vista los parámetros fijados por la Norma.

4.1 RESEÑA HISTÓRICA - INSPECTORÍA SAN PEDRO CLAVER BOGOTA DC-COLOMBIA (COB)

La Inspectoría es miembro de la Congregación Religiosa Salesiana a nivel mundial, presente hoy en más de 110 países, en los cinco continentes. Tiene como origen un "Sueño", el de San Juan Bosco, quien desde su fe se sintió llamado por Dios para hacer presencia amorosa y eficaz en medio de la juventud abandonada y en peligro. La ciudad de Turín (Italia) y el siglo XIX son las coordenadas de espacio y de tiempo que contextualizan lo que de manera muy concreta ha llegado a ser carne en el territorio Colombiano.

Pertenece a la provincia que animan los SDB (Salesianos de Don Bosco), en el sector oriental del país (tomando como referencia el Río Magdalena). Tiene como sede principal la ciudad de Bogotá y su historia

se remonta al año 1890, cuando llegaron los primeros Salesianos al hoy "Colegio Salesiano de León XIII".²⁹

Trabaja con los jóvenes, especialmente los más pobres y abandonados, y con los ambientes populares.

Proporciona ambientes educativos y proponen el reto de ser sujetos de historia, siendo "Buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos".

Realiza su quehacer educativo, pastoral en:

- Centros escolares de carácter académico, técnicos industriales, diversificados, agropecuarios y nocturnos.
- Centros de Capacitación laboral.
- Centros juveniles.
- Obras sociales.
- Parroquias y santuarios.
- Misiones.
- Atención a los enfermos de Hansen.
- Atención a los "muchachos de la Calle".
- Librerías.

²⁹ INSPECTORIA SAN PEDRO CLAVER. Proyecto Educativo Pastoral Salesiano. p 7

Están ubicados en:

<ul style="list-style-type: none"> • Tibú. • Cúcuta. • Bucaramanga. • Contratación. • Duitama. • Tunja. • La Macarena (Meta). • Uribe (Meta). • La Julia (Meta). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá. • Fusagasuga. • Agua de Dios. • Mosquera. • Neiva. • Granada (Meta). • San Vicente del Caguán (Caquetá).
---	--

4.1.1 Proyectos adelantados por la Inspectoría San Pedro Claver –Bogotá, Colombia (COB) En las siguientes tablas se apreciarán los proyectos en ejecución y los proyectos en estudio que tiene la Inspectoría San Pedro con diferentes entidades a nivel mundial y nacional.

TABLA 1 Proyectos activos y en ejecución año 2006

No.	TITULO	OBRA SALESIANA	ENTIDAD DONANTE / REFERENCIA	VALOR RECIBIDO	OBSERVACIONES
1	Proceso Recuperación Memoria Histórica	Casa Provincial	Rector Mayor / Distribución No. 134 - Junio 2004	\$ 44,809,778.00	En Ejecución.
2	Formación de líderes sociales - Fondo Vocacional Salesiano	Casa Provincial	Fondo Vocacional Salesiano	\$ 94,478,907.60	En Ejecución. Próximo Inf. período: Jun/05 - Jun/06
3	Plan Acción OdD - Proceso PSP 2005	Casa Provincial	Comide / Col 2000-201	\$ 19,700,191.00	Aprobado €7.050. En Ejecución
4	Programa de apoyo a la formación de religiosos Salesianos 2006	Casa Provincial	Don Bosco Mission Canadá		Pendiente transferencia de fondos
5	Programa de formación educativa de 350 docentes de la Inspectoría de Bogotá	Casa Provincial	Don Bosco Mission / COB 04-291		Aprobado €10.000. Pendiente transferencia de fondos.

No.	TÍTULO	OBRA SALESIANA	ENTIDAD DONANTE / REFERENCIA	VALOR RECIBIDO	OBSERVACIONES
6	Manejo ambiental tratamiento aguas taller de cromados	Centro Don Bosco	Fundación JUHILA de Suiza / COB 04-021-7150	\$ 152,746,047.84	En Ejecución, con la 2a. Cuota enviada (10-X-05) US\$25.110
7	Plan capacitación mecánica automotriz e industrial	Centro Don Bosco	Solidaridad Don Bosco / Junta de Andalucía		Pendiente transferencia de fondos
8	Adquisición de modelos - simuladores didácticos Mecánica Automotriz	Centro Juan Bosco Obrero	Fundación JUHILA de Suiza / COB 04-030-7170	\$ 36,300,000.00	En ejecución y sin informe
9	Construcción módulo para Jardín Infantil.	Centro Juan Bosco Obrero	Oeuvre Belgo - Colombienne de l'enfance - OBCE/ ONG-PVD/ 2002/020/787	\$ 218,880,000.00	En Ejecución, 1a. Cuota enviada, pendiente saldo
10	Atención Socio - económica a niños de bajos recursos	Centro Juan Bosco Obrero	DABS	\$ 76,209,783.00	En Ejecución
11	Capacitación de Jóvenes en Formación Técnica - empresarial	Centro Juan Bosco Obrero	SENA	\$ 4,623,515,280.00	En Ejecución
12	Construcción y dotación de una Escuela de Cocina y aula anexa.	Centro Juan Bosco Obrero	Embajada de Japón		Firma convenio Dic.15/05. Pendiente transferencia de fondos
13	Fortalecimiento de la línea de producción ganadera	Ciudadela Juvenil Amazónica San Vicente del Caquán	Jóvenes del Tercer Mundo - Valencia / Ayto. de Santa Pola	\$ 22,218,300.37	En Ejecución, pendiente aprobación 2º año.
14	Equipamiento biblioteca	Colegio Duitama	Don Bosco Mission / COB 04-482		Pendiente liquidación Bco Ganadero.
15	Programa prevención uso drogas	Colegio Miguel Unia	Solidaridad Don Bosco Ayuntamiento de Huelva	\$ 14,958,705.84	En Ejecución, pendiente plan de gastos.
16	Alimentación y servicio de Restaurante Escolar	Colegio San Juan Bosco - B/manga	Fundación JUHILA Suiza / COB 04-028-7160	\$ 98,285,957.08	Aprobado €58.002,70. En Ejecución. 1er año: 2005. 2do. Año: 2006 (US\$ 16.344.15)
17	Servicio Restaurante Escolar	Colegio San Juan Bosco - B/manga	Don Bosco Mission / COB 04-403	\$ 27,766,888.24	En Ejecución, por presentar presupuesto de gastos
18	Plan formación familias mecánicos	Colegio San Juan Bosco - B/manga	Don Bosco Mission / COB 01-598	\$ 26,668,719.60	Sin enviar Informe. Urgente.
19	Reconstrucción de 10 aulas y baterías sanitarias Colegio Miguel Unia	Comunidad Agua de Dios	Solidaridad Don Bosco / Ayuntamiento de Sevilla	\$ 60,255,736.00	Informe enviado y aún no aceptado. Pendiente saldo a favor €19.423
20	Fortalecimiento granjas El Vergel y Helvesia	Comunidad Agua de Dios	Don Bosco Mission, Bonn - Hilfswerk Deutscher Zahnärzte / COB 00-287	\$ 226,455,996.96	Pendiente propuesta ajustada para Finca El Vergel, y reinicio de la ejecución del proyecto.
21	Ayuda Comunidad necesitada de Agua de Dios	Comunidad Agua de Dios	Missieprocur Don Bosco - Holanda	\$ 16,560,000.00	En Ejecución
22	Ayuda actividades varias Comunidad Contratación	Comunidad Contratación	Procura New Rochelle	\$ 34,473,788.00	En Ejecución
23	Fortalecimiento Líneas productivas agropecuarias en la finca Salesiana	Comunidad Contratación	Fundación JUHILA de Suiza / COB 04-036-7260	\$ 81,392,468.62	Inició Ejecución a comienzos de diciembre/05

No.	TITULO	OBRA SALESIANA	ENTIDAD DONANTE / REFERENCIA	VALOR RECIBIDO	OBSERVACIONES
24	Construcción Casa Vivienda para SDB Comunidad Duitama	Comunidad Duitama	Rector Mayor	\$ 118,253,600.00	Sin ejecutar
25	Desarrollo de un programa de capacitación de Sistemas Informáticos	Instituto Salesiano de Cúcuta	Generalitat Valenciana Jóvenes del Tercer Mundo - Valencia	\$ 79,511,246.10	Enviada 1a. Cuota, pendiente Plan de Ejecución proyecto
26	Mejorar las condiciones nutricionales y físicas mediante la ampliación y calidad en el servicio del Comedor Don Bosco en el barrio Soratama	Monseñor Jesús María Coronado Caro. SDB	Kindermisssionswerk - Don Bosco Mission / COB 04-480		Aprobado €10.940. Pendiente transferencia de fondos
27	Construcción 100 Viviendas - Fondo Rotatorio	Obra Salesiana del Niño Jesús	Don Bosco Mission, Bonn - Hilfswerk Deutscher Zahnärzte / COB 02-397	\$ 308,449,849.00	Esperando Decisión del director OSNJ, continuar o devolver dinero
28	Formación No Fomal de Jóvenes y Adultos marginados del Sur Oriente de Bogotá	Obra Salesiana del Niño Jesús	Dmos-Comide, Gobierno Belga / COL 2003-001	\$ 671,596,167.00	Concluidas 2 etapas, continuan otras dos etapas
29	Formación pastoral de 100 jóvenes y adultos como líderes comunitarios	Parroquia Santa María Mazzarello - Cúcuta	Secretariado para la Iglesia en América Latina SAL / 09433		Pendiente transferencia de fondos

Autores del Proyecto

TABLA 2 Proyectos en estudio año 2006

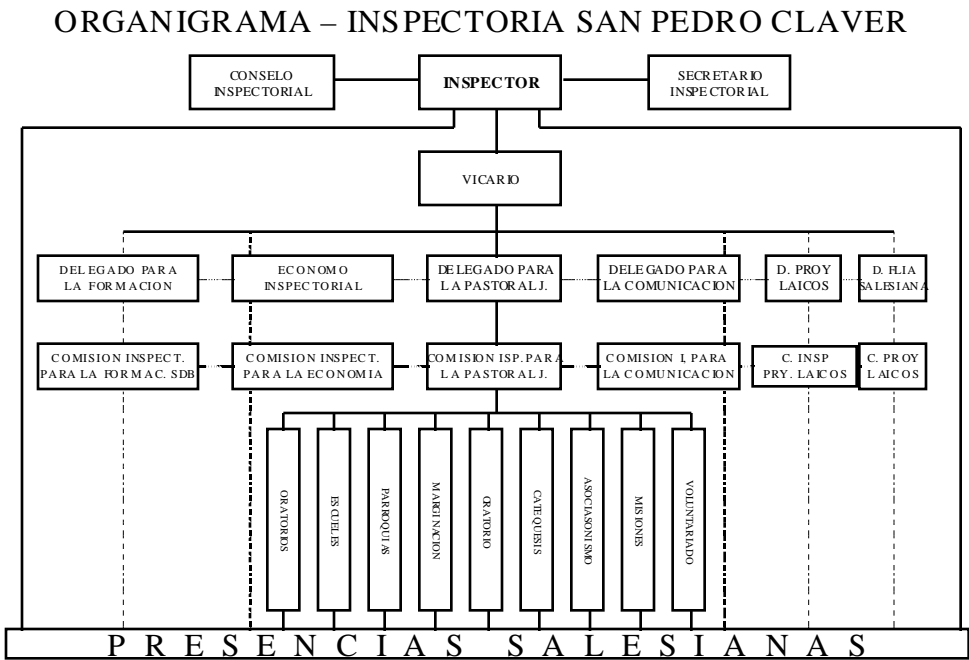
No.	TITULO	ENTIDAD A LA CUAL SE PRESENTO	FECHA DE ENVIO	VR. TOTAL DEL PROYECTO	VALOR SOLICITADO	OBSERVACIONES
1	Fortalecimiento actividades pastorales, Oratorio Juvenil /Parroquia de Contratación	Solidaridad Don Bosco, Sevilla España.	Jul-03	54,665	34,588	Se recomienda replantear con actividades menos pastorales
2	Adquisición Camioneta Van para Posnoviado	Aid to the Church in Need	Ago-03	24,965	17,250	
3	Plan formación Líderes Seglares Parroquia San Juan Bosco Bogotá	Secretariado para la Iglesia en América Latina SAL	Oct-03	37,223	23,591	Sugerencia reducir presupuesto. Pendiente carta del Arzobispo
4	Reposición de un Bus, Instituto Salesiano Cúcuta	Jóvenes del Tercer Mundo - Cordoba	Dic-03	103,077	70,455	En Estudio en JTM Cordoba. Se envió presupuesto actualizado en Dic-04
5	Construcción del despacho parroquial, salón y almacén Parroquia San Juan Bosco de Duitama.	Don Bosco Mission, Bonn, COB04-484 presentado a Adveniat	Nov-04	23,820	19,550	
6	Construcción hogar de paso y centro de formación pastoral Jardín de Peñas.	Don Bosco Mission, Bonn, COB04-276 lo presentó a Adveniat	Mar-05	55,897	39,896	
7	Fortalecimiento de la Educ.Técnica agropecuaria para jóvenes campesinos en Valsálce	Jóvenes del Tercer Mundo - Valencia /Diputación de Albacete	Abr-05	54,438	21,929	

No.	TITULO	ENTIDAD A LA CUAL SE PRESENTO	FECHA DE ENVIO	VR. TOTAL DEL PROYECTO	VALOR SOLICITADO	OBSERVACIONES
8	Construcción del templo parroquial y centro de pastoral, Parroquia Uribe	Inspección de León	Abr-05	66,150	26,460	
9	Mejoramiento servicio de acogida, integración y formación ciudadana Casa San Carlos	Junta de Extremadura (Solidaridad Don Bosco)	May-05	21,887	14,127	
10	Mejoramiento de condiciones nutricionales de niños comedor Don Bosco - Teolodado Monseñor Coronado	Fundación Éxito - Colombia	May-05	22,795	10,064	V/r Solicitado en Pesos Colombianos \$ 22.140.000
11	Plan capacitación, formación inserción laboral, a través del taller de ebanistería Centro Don Bosco	Solidaridad Don Bosco - Junta de Extremadura y Diputación de Cádiz	Jun-05	44,404	14,000	
12	Plan actualización talleres electricidad y electrónica Centro Don Bosco	Agencia Española de Cooperación Internacional - AECI	Jun-05	157,454	99,647	
13	Adquisición Vehículo P. Cubillos Ciudad Bolívar	Don Bosco Mission	Jul-05	13,519	10,000	
14	Adquisición de instrumentos musicales para Escuela Musical Col Salesiano Duitama	Procura Salesiana New Rochelle	Sep-05	15,889	10,552	
15	Fortalecimiento de la línea de producción ganadera - II Etapa Ciudadela SVC	Jóvenes del Tercer Mundo - Valencia /Ayto. de Santa Pola	Sep-05	54,456	18,318	
16	Formación en lo humano y afectivo a través del diplomado en D.A.H para docentes Centro Don Bosco	Misereor	Oct-05	41,636	29,673	
17	Construcción Jardín Infantil módulo para párvulos y pre-jardín Centro Juan Bosco Obrero	Don Bosco Mission	Nov-05	341,859	180,182	
18	Beca de estudios de Doctorado P. Luis Mur	Adveniat	Dic-05	14,784	11,432	
19	Beca de estudios de Doctorado P. Alirio Pesca.	Adveniat	Dic-05	14,484	11,232	

Autores del Proyecto

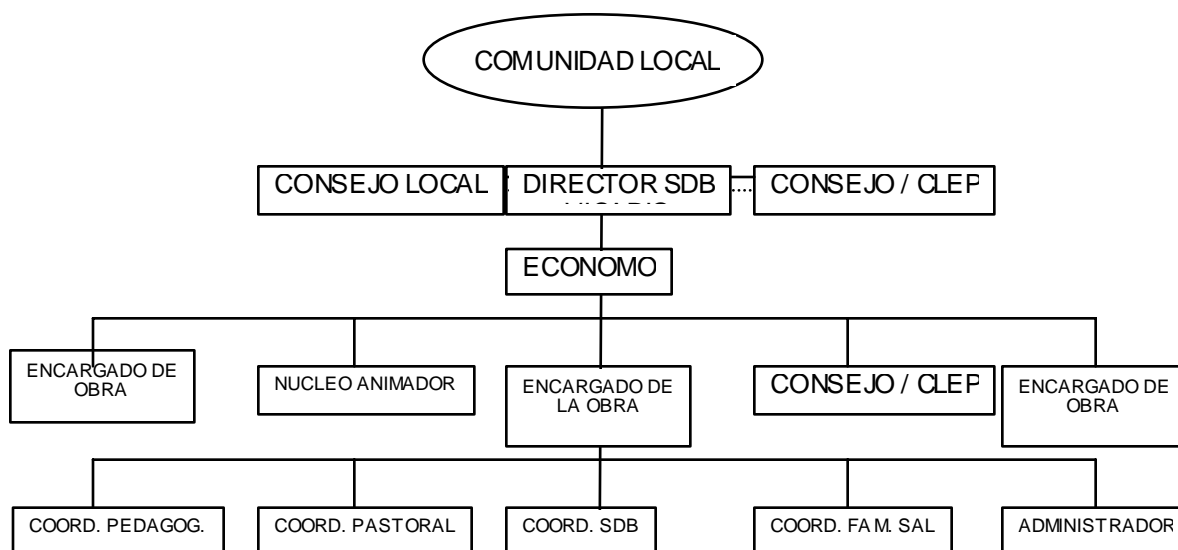
4.1.2 Estructura Organizacional

Figura 1. INSPECTORÍA SALESIANA SAN PEDRO CLAVER – Organigrama



Programación Inspectorial 2005

Figura 2. ORGANIGRAMA DE REFERENCIA PARA UNA PRESENCIA SALESIANA



Programación Inspectorial 2005

4.1.3 Misión Somos Salesianos, religiosos SDB y laicos, que en el seguimiento de Jesucristo e inspirados en el Sistema Preventivo de San Juan Bosco, como iglesia, nos proponemos, corresponsablemente, ser signos y portadores del amor de Dios a los jóvenes, especialmente a los más pobres, abandonados y en peligro.

Nuestro compromiso es formar “Buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos” y con ellos colaborar en la construcción del Reino de Dios, desde las diversas situaciones de exclusión social que se viven en nuestra realidad Colombiana.

4.1.4 Visión 2004 – 2009³⁰ Refundamos nuestra misión **siendo** significativos en la Pastoral de la Iglesia y en la realidad Colombiana porque:

³⁰ Ibid., p 20

- Vivimos la vida con autenticidad dando primacía a Dios, creciendo en profesionalidad y siendo presencia que testimonie el gozo de la vida fraterna
- Animamos corresponsablemente la misión par que responda a los retos de la realidad Colombiana con el estilo del Buen Pastor y una pastoral juvenil orgánica.
- Impulsamos el crecimiento de la Familia y el Movimiento Salesiano, fortaleciendo vínculos y acciones comunes.
- Generamos procesos Educativo-Pastorales desde nuestras comunidades, abiertos a la cultura, a la ciencia, a la tecnología y al mundo del trabajo, que produzcan impacto social en el entorno y mejoren la calidad de la vida.

4.1.5 Valores³¹

- Interioridad Apostólica
- Predilección por la juventud pobre y los ambientes populares
- Sentido de Iglesia y Espiritualidad Salesiana
- Sistema Preventivo
- Humanismo Comunitario
- Audacia Apostólica y Compromiso Liberador
- Pertenencia a la Familia Salesiana

4.1.6 Objetivo Inspectorial Formar comunidades Educativo-Pastorales (CEP) significativas, con una decidida animación de los SDB, para anunciar y construir en Reino de Dios con los jóvenes, prioritariamente los más pobres, y en los

³¹ Ibid., p 21

ambientes populares, asumiendo en tal forma el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial (PEPSI), que éste responda a sus propios contextos.³²

4.1.7 Estrategias

4.1.7.1 Fortalecimiento de la Identidad Salesiana³³

- Volviendo definitivamente a Dios Padre, en su hijo Jesucristo por la Fuerza del Espíritu Santo, quien fortalece la identidad propia de los SDB para ser animadores eficaces de las comunidades Educativo-Pastorales Salesianas.
- Cambiando nuestra forma actual de pensar y de valorar, para llegar a vivir los procesos de renovación de la Familia Salesiana.
- Fortaleciendo los elementos que aseguran la identidad Salesiana: Comunidad de Espíritu, de Vida y de Acción.
- Creciendo en los valores evangélicos de la Obediencia, Pobreza y Castidad vividos con madurez y gozo.
- Preparando a Directores y Consejos Locales, como principales responsables de animación de la CEP.
- Tomando conciencia cada Salesiano y cada Comunidad, de ser responsable de su propia formación actualizada.
- Definiendo a nivel Inspectorial y local el “Proyecto Laicos” como intencionalización del proceso conjunto de formación y participación en la Misión Salesiana.

4.1.7.2 Construcción de Comunidades Educativo-Pastorales (CEP) corresponsales.³⁴

³² Ibid., p 25

³³ Ibid., p 27

³⁴ Ibid., p 28

- Ampliando los espacios, y los niveles de participación y corresponsabilidad con propuestas Salesianas audaces y de calidad.
- Favoreciendo la formación conjunta de SDB y laicos, en comunión y participación.
- Profundizando la Espiritualidad Salesiana para que, viviéndola, seamos capaces de proponerla y compartirla; y potenciando el testimonio comunitario de la misma, con la capacidad de acogida, de acompañamiento y de formación de quienes desean vivir el Espíritu y la Misión de San Juan Bosco.
- Recuperando, en cada uno de los SDB, el sentido de la prioridad de la formación en su papel de animador de la CEP, de la Familia Salesiana (FS) y del Movimiento Salesiano (MS); promoviendo la formación permanente y asumiendo el Plan Inspectorial de Formación de los cuadros directivos y animadores de las presencias.
- Concretando el Proyecto Laicos.

4.1.7.3 Significatividad de las Obras con Adecuados Procesos de Pastoral Juvenil y Vocacional³⁵

- Devolviendo a la Pastoral la primacía que le corresponde, haciendo de ella el elemento englobante y cualificante de nuestra acción. Por tanto, recuperando la figura del Animador Pastoral y explicitando dentro del presupuesto de la Casa el presupuesto de la Pastoral.
- Dando calidad a la Catequesis, de manera que favorezca la maduración humana y cristiana indispensables en quien quiere ser Salesiano.
- Continuando el estudio de factibilidad de que nuestro servicio Educativo-Pastoral comprenda la dimensión universitaria.

³⁵ Ibid., p 29

- Asumiendo una conciencia misionera, que se concrete en la formulación del Plan Inspectorial y Local Misionero.
- Repensando cada una de las obras a partir del paradigma Salesiano de "Oratorio de Don Bosco", donde se privilegie una acogida más numerosa de muchachos y jóvenes "en peligro" y/o "difíciles".

4.1.7.4 Recuperación administrativa y Económica Solidaria en orden a la misión³⁶

- Reasumiendo el compromiso de solidaridad Inspectorial.
- Elaborando y aplicando el proyecto financiero Inspectorial.
- Organizando, con disciplina, con sentido comunitario y solidario, los recursos que tenemos, tales como: Talleres, librerías y otros.
- Hacer un estudio sobre el proceso de descentralización administrativa, con auditoria y análisis financiero en las obras.
- Realizando anualmente el "Scrutinium Paupertates", para verificar el estado administrativo.
- Realizar el proceso de reorganización financiera y administrativa de la Inspectoría.

4.2 DESCRIPCION DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN POPULAR JUAN BOSCO OBRERO EN BOGOTÁ DC.

REPRESENTANTE LEGAL: **Pbro. Leonardo Gómez Hernández.**

C.C. 13.490.478 de Cúcuta

DIRECTOR : **Padre Jaime García Cuéllar.**

C.C. 436.162 de Usaquén

UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: Cra 18 G N° 74 A - 59 Sur

Barrio La Estrella, UPZ 67

³⁶ Ibíd., p 31

Localidad 19 (Ciudad Bolívar)

Bogotá, DC., Colombia

Teléfonos: 7656904 - 5687303

Fax: 5 68 73 06 – 5 68 73 04

juanboscoobrero@yahoo.com

www.sdbcob.org

TABLA No. 3 PROYECTOS DESARROLLADOS EN CONVENIO CON COMPAÑÍAS MULTINACIONALES:

ENTIDAD ORIGINARIA	NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN	CUANTÍA	OBJETO
GM COLMOTORES	VOLUNTARIADO	1 AÑO	INDETERMINADA	Que los trabajadores de GM COLMOTORES tengan una vinculación con entidades donde puedan aportar parte de su tiempo libre de acuerdo a sus habilidades y/o aptitudes profesionales
GM COLMOTORES	CHARARRIZACION	2 AÑOS	INDETERMINADA	Dstrucción y venta de partes sobrantes de importaciones para el ensamble de Automotores
COCA COLA	CAPACITACION TECNICA EN MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	1 AÑO	\$300.000.000	Capacitación Técnica para Jóvenes de escasos recursos en la jornada nocturna, capaces de trabajar en la planta de Coca Cola en mantenimiento Industrial

Administración Centro JBO 2005

TABLA No. 4 PROYECTOS DESARROLLADOS EN CONVENIO CON ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES NACIONALES Y EXTRANJERAS

ENTIDAD ORIGINARIA	PAIS	NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN	CUANTÍA
JTM	ESPAÑA	CONSTRUCCION DE 6 AULAS DE SISTEMAS Y UN EDIFICIO ADMINISTRATIVO	1 AÑO	\$450.000.000
JUGEND DRITE WELT	ALEMANIA	CONSTRUCCION DE LOS TALLERES DE CARPINTERIA, EBANISTERIA, ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD	1 AÑO	\$650.000.000
OBCE	BELGICA	CONSTRUCCION DE UN JARDIN INFANTIL PARA 300 NIÑOS	9 MESES	\$1.159.000.000
MISSION PROCUR SALESIAN DON BOSCO	ALEMANIA	CONSTRUCCION DE UNA AULA MULTIPLE	18 MESES	\$900.000.000

Administración Centro JBO 2005

TABLA No. 5 PROYECTOS DESARROLLADOS CON GOBIERNOS EXTRANJEROS

ENTIDAD ORIGINARIA	PAIS	NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN	CUANTÍA
EMBAJADA DEL JAPON	JAPON	CONSTRUCCION DE UN COMEDOR POPULAR	8 MESES	\$467.000.000

Administración Centro JBO 2005

TABLA No. 6 PROYECTOS DESARROLLADOS EN CONVENIO CON EL ESTADO COLOMBIANO:

ENTIDAD ORIGINARIA	NOMBRE DEL PROYECTO	NO. DE BENEFICIARIOS	DURACIÓN	CUANTÍA	OBJETO
SENA	Convenio derivado No 1 al convenio No 028 del 6 de Noviembre de 2.003 celebrado entre SENNA y JBO.	3.951 JÓVENES	1 AÑO	\$3.226.899.256	El objeto general del presente convenio derivado es la articulación de acciones esfuerzos, capacidades y conocimientos para el desarrollo conjunto de, programas en torno a la formación de conformidad con el plan operativo presentado por el comité coordinador (SENA - CENTRO JBO)
SENA	Convenio derivado No 1 al convenio No 028 del 6 de Noviembre de 2.003 celebrado entre SENNA y JBO.	6.236 JÓVENES	1 AÑO	\$4.623.515,280	
DABS	Contrato de prestación de servicios Numero 370 celebrado entre Bogota D.C. DABS- Col Ciudad Bolívar y Sociedad Salesiana	50 NIÑOS	1 AÑO	\$35.397.054	El contratista se obliga en el desarrollo del presente contrato a brindar el servicio de atención pedagógica nutricional y socio afectiva a un grupo de 50 niños y niñas entre 18 meses y 5 años pertenecientes a familias que se encuentren en situación de vulnerabilidad nutricional, socio económica y afectiva, que pertenezcan a niveles 1,2 y 3 de Silben y sean de estrato 1 y 2 y residan en la localidad de ciudad bolívar sectores las Estrella , los tres sectores de las torres, Lucero y alledaños, de conformidad con los términos de la modalidad de servicio denominada cupo cofinanciado, llamado anteriormente cupos de subsidio a la demanda.
	Contrato de prestación de servicios Numero 949 celebrado entre Bogota D.C. DABS- Col Ciudad Bolívar y Sociedad Salesiana	80 NIÑOS	12 MESES	\$76.209.782	
	Contrato de prestación de servicios Numero 1607 celebrado entre Bogota D.C. DABS- Col Ciudad Bolívar y Sociedad Salesiana	80 NIÑOS	8 MESES	\$64.871.888	
DABS	Contrato de prestación de servicios Numero 949 celebrado entre Bogota D.C. DABS- Col Ciudad Bolívar y Sociedad Salesiana	80 NIÑOS	12 MESES	\$76.209.782	

Administración Centro JBO 2005

Nota 1: Estos Convenios son derivados del Convenio Marco No. 028 del 6 de noviembre de 2003 celebrado entre el Servicio Nacional De Aprendizaje -SENA- y Sociedad Salesiana - centro Juan Bosco Obrero.

Para efectos de la investigación se tomará como muestra para realizar el diagnóstico de la situación actual estos últimos, dado que son precisamente los que requieren mayor concentración de los esfuerzos administrativos y de infraestructura del Centro, además de acuerdo con las definiciones establecidas en las bases teóricas están regidos por el factor social, es decir, se definen como una respuesta a necesidades de tipo social, en este caso satisface los vacíos que deja la educación formal en la población atendida por el JBO

A continuación se hace una descripción más clara de los aspectos contenidos en estos Proyectos:

a) IDENTIFICACIÓN: El objeto general de los Convenios Derivados 1 y 2 al Convenio No. 028 de Noviembre de 2004, es la articulación de acciones, esfuerzos, capacidades y conocimientos para el desarrollo conjunto de programas en torno a la formación de conformidad con el plan operativo presentado por el SENA para tal fin.

b) ALCANCE: Dicha articulación constituye el desarrollo de la primera etapa de las propuestas por el SENA para la capacitación requerida por la población beneficiaria de los programas de Mecánica Automotriz, Corte y Confección, Electrónica, Mecánica Industrial, Sistemas, Dibujo y Diseño, Electricidad Básica aplicada para auxiliares, Operador de Mantenimiento de computadores, y Reparador de Radio y Televisión.

4.2.1 MARCO INSTITUCIONAL, SOCIAL Y TEÓRICO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DE PROMOCIÓN POPULAR JUAN BOSCO OBRERO (JBO):

- **¿QUIENES SOMOS?** Somos una comunidad educativa compuesta por Salesianos de Don Bosco, educadores(ras) y j@venes, empeñados en la

creación de oportunidades que favorezcan la dignidad de los habitantes de Ciudad Bolívar. En consecuencia, nos sentimos comprometidos con las esperanzas, los temores, las frustraciones y los desafíos de l@s jóvenes especialmente de aquellos que se encuentran en situación de riesgo, socialmente excluidos y en búsqueda de un destino nuevo y digno.

- **OBJETIVO GENERAL:** Promover el desarrollo social, organizacional y económico para transformar las condiciones espirituales, culturales y materiales de jóvenes, (preferencialmente los mas vulnerados en Ciudad Bolívar) y de los demás miembros de la Comunidad Educativa y de su entorno.

- **MISIÓN** El Centro de Capacitación y de Promoción Popular Juan Bosco obrero, orientado por la Sociedad Salesiana, ha sido concebido como una respuesta humana, concreta y posible al problema de la marginación de un amplio sector del sur de la capital de la Republica en la localidad denominada Ciudad Bolívar.

Nuestra Misión reside en promover el desarrollo integral de los jóvenes, a través de la formación humana, técnica, empresarial y espiritual para que sean transformadores de su propio entorno.

- **PROPÓSITO** Empeño permanente en la búsqueda y ejecución de programas orientados a la construcción de un destino nuevo y digno para los jóvenes especialmente los más necesitados, a través de procesos técnico de formación laboral y de trabajo autogestionario.

- **VISIÓN** Consolidarnos como un excelente ejemplo de formación para la juventud más desfavorecida de Bogotá, en lo técnico, en lo cultural y en lo social.

Somos una propuesta educativa, basada en el Sistema Preventivo de Don Bosco, que promueve un crecimiento integral en lo humano, en lo técnico y en lo empresarial preferentemente a favor de los jóvenes mas vulnerables de Ciudad Bolívar.

- **VALORES DISTINTIVOS: La defensa de la vida** Creemos que la vida es el regalo más valioso que se nos ha dado y protegerla es una tarea en la que estamos empeñados. Por lo tanto, todo lo que en JBO. Se proyecta, se asume y se expresa está orientado a dignificar la vida de los jóvenes y de la comunidad de Ciudad Bolívar

La Justicia Social Todo ser humano requiere de condiciones óptimas y estables para desarrollarse y aportar al desarrollo de su entorno. En este contexto el Centro JBO considera que sus destinatarios, los jóvenes, merecen lo mejor y que cada uno de ellos ha de tomar conciencia de que está llamado para optimizar su calidad de vida y la de su zona

Solidaridad Cada ser humano forma parte de un todo; por ello, en el Centro JBO el crecimiento de las personas se concibe no sólo a nivel personal individual, sino y fundamentalmente, a nivel comunitario. Si un miembro sufre todos sufren y si un miembro se alegra todos se alegran. Por eso se consideran definitivos los procesos que lleven al compromiso de un trabajo en grupo, donde todos se apoyen para salir adelante.

- **POBLACIÓN OBJETO** Prioritariamente los directos beneficiarios del Centro de Capacitación y de Promoción Popular JUAN BOSCO OBRERO, son jóvenes residentes en Ciudad Bolívar, situados en la edad de los 16 a los 25 años, pertenecientes a los estratos socio económicos 1 y 2.

- **RASGOS HISTÓRICOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DE PROMOCIÓN POPULAR JUAN BOSCO OBRERO** *Aprendemos trabajando para un mejor futuro.*

La presencia salesiana en Ciudad Bolívar nació como un acto de amor; es un signo de esperanza y una expresión de fe. Sólo desde la fidelidad a Dios en la fidelidad al hombre y desde la valoración de las potencialidades inherentes a toda persona, se puede comprender lo que significa abrirse a la aventura de construir un proyecto grande y costoso, sin ningún tipo de ayuda oficial, sin presupuestos asegurados, pero partiendo desde la utopía del carisma popular salesiano.

- **IDENTIDAD CARISMÁTICA SALESIANA DEL PROYECTO JUAN BOSCO OBRERO.** La presencia salesiana en Ciudad Bolívar se inscribe dentro de los objetivos fundamentales y específicos de la Sociedad Salesiana que piden a sus socios *"sentirse íntimamente solidarios con el mundo y con su historia, abiertos a la cultura de los pueblos y a las necesidades de los jóvenes de los ambientes populares"*.

Una visión de la realidad entornante característica de Ciudad Bolívar y la experiencia vivida ante las situaciones condicionantes en que se hallan sus habitantes, (cuyo índice juvenil es marcadamente alto), nos reporta, (guardadas las proporciones del tiempo y lugar), a la historia de Juan Bosco frente a los jóvenes pobladores de las barriadas de Turín y a sus respuestas prácticas, concretas y eficaces. Nos sitúa también frente a *"los primeros y principales destinatarios de la misión"*, misión que tiene preferencial objetivo a favor de *"la juventud pobre, abandonada y en peligro"*.

En este contexto, quienes hemos tenido la gracia de aportar ideas, vida y trabajos para la realización del proyecto JBO, nos hemos sentido, desde el inicio, comprometidos *"en favor de la justicia y de la paz, rechazando todo cuanto favorece la miseria, la injusticia y la violencia y cooperando con quienes construyen una sociedad más digna del hombre"*.

Así la presencia salesiana en Ciudad Bolívar se caracteriza por los siguientes elementos:

- **GESTIÓN SALESIANA** En la mayoría de las diferentes obras que los hijos de San Juan Bosco desarrollan en el mundo, se da, -como común denominador-, una constante preocupación por ofrecer horizontes de superación a los(las) jóvenes más necesitados(as), víctimas de bajos recursos económicos

También en Colombia, con una marcada pasión por lo social, esa sensibilidad ha llevado a los salesianos a construir proyectos en busca de mejorar la calidad de vida de jóvenes afectados gravemente por la discriminación social que esclaviza a un alto porcentaje de los habitantes de nuestra sociedad colombiana.

La comprensión de esta injusta realidad llevó a la Provincia Salesiana de Bogotá a considerar que era importante diseñar y construir respuestas concretas, viables, posibles y eficaces en la zona sur de la Capital colombiana, a fin de facilitar una promoción humana acorde a tales necesidades.

La Comunidad Salesiana, dio su aval a tales inquietudes y autorizó al Pbro. Jaime García Cuellar., SDB, a continuar en la investigación de esa realidad y en el empeño de diseñar un proyecto educativo que beneficiara, integralmente y en lo posible, a esas comunidades marginadas mediante acciones orientadas preferencialmente en beneficio de los jóvenes más pobres y más abandonados, según el carisma del sacerdote italiano Juan Bosco, fundador de la Sociedad Salesiana.

Para dar cuerpo a esta iniciativa, el Padre Jaime, en compañía de laicos, jóvenes y adultos, inició durante los dos últimos años de la década de los 80 una serie de visitas a los sectores más marginados de la Capital de la República, recorridos que los llevaron desde los barrios sur orientales (Juan Rey, Libertadores,

La Victoria, Diana Turbay, el Portal, La Fiscala, etc.) hasta el sector sur occidental (Compartir Soacha, San Mateo, Cazucá, Paraíso, Bella Flor, etc.) pasando por el Centro sur de la Ciudad en la Localidad de Ciudad Bolívar. La tarea exploratoria tenía por fin comprobar de primera mano la realidad social de Bogotá y encontrar un terreno adecuado para la construcción de una obra social que permitiera una presencia educativa, transformadora de la comunidad marginada.

Por esa misma época se dio, ocasionalmente, el contacto con tres personas que serían posteriormente los benefactores que hicieron posible la consecución (compra), de los actuales terrenos donde hoy funciona el Centro JBO. Ellos fueron: la señora Margareth W. Wheeler, (Oxford, UK), Monseñor Herbert Michel, (Vicario de la diócesis de Köln, Alemania) y el periodista Sacerdote Joseph Beaud, (director del hebdomadario "L'Echo" de Lausana, Suiza).

El 19 de Marzo de 1992, luego de un largo proceso de negociaciones se adquirió un amplio lote (47.000 m²) denominado, según escritura pública, "*Estrella de María Tierra Soñada*" propiedad perteneciente a la abogada Luz Nubia Peña Jerez.

Aunque a primera vista el terreno ofrecía elementos muy positivos debido a su estratégica ubicación geográfica en el corazón de Ciudad Bolívar, también presentaba serios inconvenientes para un futuro desarrollo arquitectónico: superficies muy quebradas, circulación abundante de aguas negras y pisos de arcilla expansiva.

- **RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE CIUDAD BOLÍVAR** Una vez instalada la presencia salesiana en el barrio La Estrella, las primeras actividades que se realizaron en la sede estuvieron relacionadas con el servicio a los jóvenes: formación de una biblioteca, que crecía cada vez que llegaba un visitante

generoso con el aporte de uno o varios libros de su pertenencia; progresivos campeonatos de “banquitas”; reuniones con la comunidad de vecinos para solucionar el problema del alcantarillado y largas sesiones de reflexión entre los miembros del equipo.

En Febrero de 1994 se enriquece la obra con la presencia del Pbro. Arturo Zárate, SDB, y se comienza una investigación de carácter socio-cultural, socio-económica y socio-religiosa, con 800 jóvenes entre los 16-24 años de edad, habitantes de los 36 barrios de Ciudad Bolívar más cercanos a la nueva presencia salesiana.

El estudio pretendía confirmar las hipótesis de trabajo, surgidas luego de una primera consulta – sondeo, realizada por el año de 1988, entre algo más de un centenar de jóvenes, 16–24 años en el barrio Jerusalén. De ese primer contacto con la realidad juvenil de Ciudad Bolívar se dedujeron cuatro necesidades prioritarias: formación para el trabajo, búsqueda de empleo con remuneración digna, atención a la salud y lugares adecuados para practicar el deporte y llenar el tiempo libre. Aunque el estudio nunca fue publicado, sus aportes, reflexionados en equipo, dieron luz verde para el diseño del proyecto educativo del Centro JBO.

Para el 9 de septiembre de 1996, llegan a Colombia, con destino al Centro Juan Bosco Obrero, dos voluntarios franceses. Ellos, Alexandre Dutoit y Ludovic Bouillon, durante sus dos años de estadía, realizaron una experiencia inolvidable caracterizada por un elevado sentido de pertenencia. Con su habitual dinamismo, bondad, generosidad y cumplimiento, idearon e instalaron en su totalidad el incipiente taller de sistemas. Lo pusieron en marcha y lo mantuvieron con admirable capacidad de adaptación frente a las difíciles condiciones existentes en el Centro JBO.

Se elaboró el primer plegable de presentación del Centro JBO y se realizó un acercamiento a la comunidad circundante por medio de volantes y de reuniones en las cuales se informaba a los vecinos acerca de la identidad, fines y objetivos del Centro JBO y de los servicios concretos que podría prestar a la comunidad una vez se iniciaran sus labores.

Se buscaron relaciones con la Alcaldía Menor y se logró un convenio por el cual el Fondo de Desarrollo Local hizo entrega al Centro JBO. De 6 computadores IBM, de algunos equipos e implementos deportivos y de instrumentos musicales para el servicio formativo de la comunidad.

A finales de 1997, en época navideña, llegó par a formar parte del equipo dirigente el Pbro. Alirio Pesca Pita, SDB., quien asumió el trabajo de la promoción juvenil.

- **DESTINATARIOS** Prioritariamente los directos beneficiarios del Centro de Capacitación y de Promoción Popular JUAN BOSCO OBRERO, son jóvenes residentes en Ciudad Bolívar, situados en la edad de los 16 a los 25 años, pertenecientes a los estratos socio económicos 1 y 2.
- **ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DEL CENTRO JBO: Componentes de la capacitación en el CJBO** Cuatro son los elementos constitutivos que se han tenido en cuenta para estructurar un proceso de capacitación técnica en el Centro de Capacitación y de Promoción Popular JUAN BOSCO OBRERO: el entrenamiento técnico, la formación humana, la formación empresarial y la formación espiritual.
- **LA CAPACITACIÓN TÉCNICA** Teniendo en cuenta que la producción y el mercado son los elementos que definen los contenidos de la capacitación técnica, ésta ha de comprender cuatro elementos determinantes, a saber: el

talento humano, la tecnología, el desarrollo de la responsabilidad ciudadana y la protección del medio ambiente.

El talento humano, lo constituye la capacidad dinámica y creadora de la persona aplicada a resolver las necesidades humanas, con productos y/o servicios.

La tecnología corresponde a las máquinas, herramientas, métodos, equipos y conocimientos que facilitan y optimizan los procesos productivos.

La responsabilidad ciudadana, hace referencia a la labor social de los procesos productivos, para que por medio de ellos se fortalezca un orden de convivencia tal, por el que no solo las personas que participan de procesos productivos determinados obtengan beneficios, sino que también puedan participar de ellos quienes por diversas circunstancias se sientan excluidos de los mismos.

- **LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.** La producción de calidad tiene que ver con la conservación del *medio ambiente*. Desarrollar una producción que destruye la *casa humana* es tan absurdo como el suicidio. Por tanto los procesos productivos tienen que estar atentos a la protección del medio ambiente.

La capacitación técnica debe también estar orientada a satisfacer las exigencias humanas que surgen de un mercado laboral productivo y competente. De no responder a él, se arriesga el valor de la capacitación de las personas al sacrificar su futuro laboral. A la capacitación, hoy, se le exige tener muy presente hacia dónde se orienta el mercado, convirtiendo a este primero en el ente que define en gran medida las características de la formación.

- **LA FORMACIÓN HUMANA** Por otro lado, la persona capacitada técnicamente, debe tener una fuerte dosis de formación humana, de lo

contrario hay el peligro de deshumanizar la técnica y lo que es peor deshumanizar al hombre. Dicho de otra forma, *el hombre al servicio de la técnica y del mercado se deshumaniza*. La capacitación humana debe permitir el crecimiento moral, intelectual, sociopolítico de la persona, de la familia y de la sociedad.

- **LA FORMACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA** Un tercer elemento fundamental en la capacitación es la formación empresarial solidaria. Dadas las difíciles condiciones de empleo, no solo a nivel nacional, sino mundial, la capacitación, debe propiciar la creación de nuevas fuentes de trabajo, y esto sólo es posible con personas emprendedoras capaces de generar empresa y por tanto nuevos empleos.

Pero no basta con ello; el problema no se resuelve solamente generando nuevas empresas, sino un tipo de empresa que permita un estilo de relaciones en las que sus miembros tengan la posibilidad de compartir obligaciones y beneficios por igual. Más aún, dadas las características de la población en las que se encuentra inserto el Centro JBO y ante la vigencia del modelo económico neoliberal capitalista, es importante optar por un tipo de empresas solidaria, esto significa que el destino de las otras empresas es parte de nuestro destino.

- **LA FORMACIÓN ESPIRITUAL** Por último, la capacitación debe tener el componente de la formación espiritual. Esto significa: el empeño por la búsqueda de sentido y de calidad de la vida. La interioridad y la apertura al Trascendente son aspiraciones profundas del ser humano. La capacitación debe estar enmarcada en un proyecto de vida que unifique y le dé sentido a la persona.

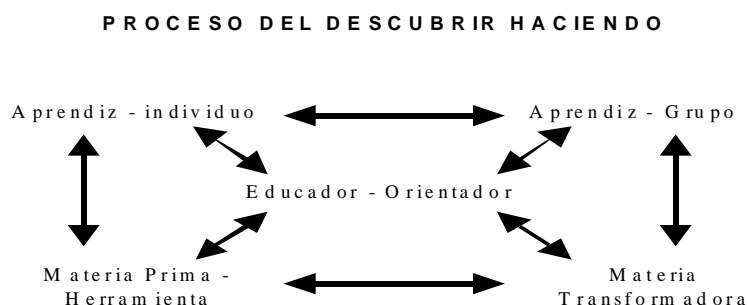
Estos cuatro elementos, aunque poseen identidad propia, son transversales en la capacitación. Lo que quiere decir, que siempre estarán presentes durante todo el proceso.

- **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION** Se pretende que el capacitando, mediante un sistema curricular integrado, dentro de la triple modalidad de "descubrir haciendo", "aprender haciendo" y "hacerse haciendo" desarrolle la capacidad de ser sujeto de su propia superación.

- **DESCUBRIR HACIENDO.** Se trata de impulsar un proceso de aprendizaje (educación-capacitación) plasmado en la creatividad que permita desarrollar el conocimiento teórico y la habilidad manual obtenidos en la experiencia, orientada por un técnico instructor especializado y reflexionada grupalmente.

Así se impulsan procesos de entrenamiento y de aprendizaje a partir de la relación hombre-materia (producción de objetos útiles), donde el ejercicio dinámico de imaginar, proyectar, diseñar y modelar, genera problemas, interrogantes, diagnósticos, respuestas proyectivas y búsqueda de nuevos ensayos.

Figura No. 3 Proceso del Descubrir Haciendo



Autores del Proyecto

Descubrir haciendo es el proceso elemental de todo aprendizaje propio del ser humano: se descubre haciendo preguntas, haciendo lecturas, utilizando herramientas, haciendo ejercicios, viviendo experiencias...

En este sistema el instructor-acompañante juega el papel de animador, de impulso - motor para suscitar la creatividad en el aprendiz, para motivar su iniciativa, para dinamizar el diálogo inquisidor y para estimular la confrontación creadora entre los miembros del grupo.

Aquí, el guía-acompañante llega a sus alumnos sin preconceptos y dispuesto a ser, para el capacitando y para el grupo, un catalizador de necesidades e inquietudes. El modera las discusiones, apoya el proceso de interacción grupal, alrededor del cual cada aprendiz ha podido crear; provee la información técnica que sea requerida y sugiere caminos de superación. Pero el educador acompañante ni sustituye al capacitado en sus obligaciones, ni le impone sus maneras de ver, de pensar y de actuar.

Los errores, las equivocaciones, los éxitos, y la originalidad del capacitando en la transformación de la materia-objeto, se convierten aquí en elementos educativos tanto para el individuo, como para sus compañeros, y para el educador. Pero estos componentes solamente tienen validez didáctica si son debidamente analizados, comprendidos, confrontados y asimilados.

En esta interrelación, el aprendizaje en grupo facilitará a los aprendices la adquisición de aquellas habilidades y destrezas que los capacitan mejor para utilizar de manera óptima los recursos que ofrece el medio.

Educar en y desde la creatividad desarrolla aptitudes para la concepción de ideas nuevas, para adquirir flexibilidad en el pensamiento, imaginación constructiva y productiva, comportamientos prácticos y capacidad de pensar diferente. En síntesis, para innovar, adaptar y transformar. Es el mundo fabuloso del niño que sueña a descubrir y del adulto que proyecta. Es el sueño traducido en método de aprendizaje, en reto de la acción, en desafío de la vida.

- **APRENDER HACIENDO.** La educación nueva y personalizada trata de hacer contenidos curriculares de aprendizaje por esta vía.

Aprender haciendo es educar también para lo nuevo, para lo ingenioso, para lo inédito. Es sustituir la dinámica repetitiva y memorística por la creativa. Es cambiar la resignación, frente a lo dado, por la originalidad de lo novedoso; es cambiar la imitación por lo no existente, es sustituir la seguridad de lo dado por el riesgo de lo que saldrá. Es imprimir sobre la materia la impronta del propio ingenio, el signo indeleble de la propia capacidad.

- **HACERSE HACIENDO.** La acción transformadora sobre los elementos modela también, en el sujeto, nuevas formas de ser y de vivir.

La creatividad alimentada por el trabajo es la mejor expresión de que se es persona. La acción proyecta a su autor y, a la vez, da sentido existencial y significación humana a la acción. Gracias a la propia creatividad, el ser humano valora su libertad, se complementa con sus semejantes y toma conciencia de que él es alguien en la comunidad.

La conciencia de las propias habilidades y destrezas, desarrolladas mediante el trabajo útil y productivo en beneficio de alguien, genera un proceso didáctico, a la vez que dialéctico, por descubrir el valor del otro, el "secreto" que posee; por aceptarlo como es y por intercambiar con él ideas y productos. Es la antítesis de

la fórmula individualista – mercantilista de proteger, de esconder, de patentar para que otros no se beneficien.

En el aprendizaje por medio de la acción creadora. Cada capacitando, a la vez que fortalece su personalidad, adquiere identidad, reconocimiento y también corrección.

4.3 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: Comunión y participación de los destinatarios en el enfoque administrativo del CJO.

El término participación, en la administración del Proyecto JO, está referido a la dinámica organizativa propia de todo proceso educativo, los elementos a destacar en esta dinámica procesal serían: la horizontalidad, la participación y la flexibilidad organizativa.

Todo el proyecto de capacitación ha sido pensado y diseñado para su realización en la triple línea de la participación, de la corresponsabilidad y de la coordinación con los beneficiarios.

Esto se ha venido y se continuará concretando en cada una de las fases de desarrollo del proyecto JO. Mediante los variados mecanismos de participación puestos en práctica, así:

- **Fase de Concepción y de Diseño.**

En el diseño teórico del proyecto pedagógico se consideraron dos componentes: uno, el proveniente de la praxis pastoral educativa salesiana y dos, los sondeos y/o encuestas realizadas por el Director del Proyecto con la participación de gente de Ciudad Bolívar (1988 y 1993-94).

- **Fase de la Construcción de la Primera Etapa.**

Para la erección de la planta física actual se tuvo previsto y, de hecho se privilegió la consecución de mano de obra de la comunidad. Aún más, al interior del proceso constructivo, se hicieron, con la coordinación del SENA, algunos cursos de técnicas constructivas (mampostería, encofrados, concretos, e instalaciones hidráulicas y sanitarias).

- **Fase de Preparación.**

Se ha tratado fundamentalmente de un trabajo de comunicación, elaborado con la comunidad entornante de la zona de influencia del Centro JBO. Con ello se procura realizar un itinerario relacional sobre lo que es el Centro, lo que la gente espera de él y la expectativa de lo que será en el futuro. Los pasos dados en este itinerario relacional han sido: una amplia y progresiva información; una exposición de motivaciones genéricas informales; algunas convivencias con vecinos de la localidad realizadas por sectores de barrios; visitas programadas y dirigidas al interior del Centro; actos culturales, religiosos y deportivos con la comunidad.

- **Fase de Funcionamiento**

Este momento hace referencia a la puesta en práctica de las líneas programáticas y pedagógicas del Centro JBO, de las que nos venimos ocupando. Responde al *modus operandi* propio de un determinado estilo de gestión diseñado para el funcionamiento del Centro Juan Bosco Obrero. Para el desarrollo compartido de esta fase, se sugiere poner en marcha un proceso relacional en el que se tenga en cuenta:

- ✓ La horizontalidad
- ✓ La participación grupal

✓ La flexibilidad

✓ La autoridad

✓ La participación

- **La horizontalidad** Con este término se pretende entender la disponibilidad de todos y de cada uno de los componentes directivos de JBO (directivos, educadores, colaboradores,...) para trabajar la marcha del proyecto desde una actitud de búsqueda acompañada.

- **La participación grupal** Es la consecuencia lógica del concepto de horizontalidad extendida, en forma progresiva y eficaz, a los capacitandos, no sólo en lo referente a las prácticas del aprendizaje técnico sino también a la corresponsabilidad en la gestión global del proyecto.

- **La flexibilidad organizativa.** Es otra de las consecuencias lógicas de los pasos anteriores que permite crear los espacios necesarios para la participación real y efectiva de los aprendices.

- **La línea de autoridad.** En el marco teórico del proyecto de capacitación se ha venido estudiando una línea de autoridad en la que la participación, la co-gestión, y la interrelación dentro de la marcha del proceso enseñanza-aprendizaje ocupen un puesto definitivamente central.

- **La participación orgánica.** Implica que todos los miembros de la comunidad educativa del proyecto (directivos, orientadores, capacitandos) asuman co-rresponsablemente el puesto que les concierne en la marcha del proceso. Con esta actitud se van a facilitar los fundamentales elementos de correlación, la coordinación, la programación, la orientación, la co-gestión y la corresponsabilidad.

- **Comunicación.** Participativa, dialógica, de *mesa redonda*, con el claro objetivo de buscar en y con la comunidad la "verdad" y el servicio.
- **La reflexión.** Elemento vital en la marcha del Proyecto. Este paso cobija por igual a directivos, educadores y aprendices. La búsqueda en común, fruto del examen comunitario, es el elemento que va a permitir al proyecto de capacitación situarse con responsabilidad en el contexto social del medio popular y asumir, como propios, los conflictos y problemas que surjan en el camino.

No está por demás agregar que este proceso metodológico de gestión, si bien seguro y efectivo, no es nada fácil. Supone saber esperar a la razón que da un trabajo continuado y metódico; saber creer en la capacidad infinita de un grupo reflexivo; saber valorarme en la valoración que hago del otro; tener disponibilidad, generosidad y entrega en función de construcción de personas y menos en la concepción mercantilista de mi tiempo.

4.4 DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS ADELANTADOS EN DESARROLLO DE LOS PROYECTOS EN EL CJBO A LA LUZ DE LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS POR LA NORMA COLOMBIANA NTC- ISO 10006

Tal como se planteo en los objetivos específicos de la investigación, la propuesta no pretende hacer un cambio sustancial en el modelo de administración de los proyectos, en tanto se sugiere aprovechar los procesos que en el momento cumplen con las precisiones de la NTC- ISO 10006.

En la **Tabla No. 7** se muestra el cumplimiento de los procesos, en que medida se ajustan a la orientación que provee la norma y las observaciones pertinentes.

4.4.1 Sistemas de gestión de la calidad La Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 10006 en su capítulo 4 formula un Sistema de Gestión de la Calidad en los Proyectos, en el cual se describe cada una de las características de los Proyectos, la diferencia entre las organizaciones intervinientes en el desarrollo de los mismos, los procesos y fases de los proyectos y sus procesos de gestión.

Para el caso del CJBO y su propuesta de trabajo con el SENA es necesario considerar si existe un sistema de Gestión de la Calidad propio de esta última, ya que el sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto debe estar alineado tanto como sea posible con el de la Organización Originaria.

No se evidencia un Plan de Calidad del Proyecto, documento que identifica las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad del proyecto, así como requisitos especiales del originador y aspectos contractuales relevantes en el desarrollo del Plan.

4.4.2. Responsabilidad de la dirección En su capítulo 5 la NTC – ISO 10006 trata la responsabilidad de la dirección desde diversos aspectos tales como compromiso, proceso estratégico, revisiones y evaluación del avance, respecto de estos podemos decir que actualmente no se muestra ningún tipo de acción de mejora continua para los programas en marcha así como para los futuros por parte del SENA.

4.4.3 Proceso estratégico En cuanto al proceso estratégico aparte de los presupuestos que sirvieron como base para la firma de los convenios derivados número 1 y 2, no se encuentra un documento que establezca, implemente y mantenga un sistema de gestión de la calidad fundamentado en los principios de gestión de la calidad, esta tarea corresponde al CJBO y debe centrarse en la

calidad tanto de los procesos como del producto, para cumplir los objetivos del proyecto.

El CJBO comprende las necesidades actuales de los aprendices y se esfuerza por exceder sus expectativas sin embargo estas no se reflejan en los objetivos del proyecto que deben documentarse y registrarse detallando lo que ha de lograrse en términos de tiempo, costo y calidad del producto.

Es preciso evaluar la facilidad y eficacia en el intercambio de información a lo largo de todo el proyecto entre las partes interesadas.

Aún cuando para todos los efectos de Representación del CJBO en el Pbro. JAIME GARCIA CUELLAR quien tiene las facultades para llevar a cabo esta labor, es importante resaltar que una importante porción de la responsabilidad y de la autoridad para dirigir el proyecto se encuentra en cabeza del administrador del Centro GIOVANNY PRIETO, quien en compañía de su equipo de trabajo debe asegurarse de establecer la política de calidad e identificar los objetivos del proyecto, proporcionar la infraestructura y los recursos necesarios para el logro de los objetivos, tomar decisiones basadas en datos y hechos, motivar al personal en la mejora de los procesos y del producto y planificar futuras acciones preventivas.

Es importante tener en cuenta la participación del personal en el desarrollo del proyecto, para esto debe asignarse personal competente con el objeto de mejorar el desempeño de la organización encargada, se hace por tanto necesario diseñar los perfiles de cargos que intervienen en el proyecto.

Una herramienta primordial es la identificación y documentación de los procesos del proyecto con el fin de establecer proyectos únicos a través de:

- ◆ Identificar los procesos apropiados
- ◆ Identificar los elementos de entrada, los resultados y los objetivos de los procesos.
- ◆ Identificar los dueños de los procesos, establecer su autoridad y responsabilidad.
- ◆ Definir interrelaciones e interacciones entre los procesos.

De igual forma debe programarse la revisión de estos procesos ya sea interna o externa.

El enfoque de sistemas contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización encargada en el logro de los objetivos ya que hace posible la coordinación de los procesos y define las interfaces del Proyecto. Debe registrarse la división de responsabilidad y autoridad entre el SENA, el CJBO y otras partes interesadas, así como concretar procesos de comunicación apropiados y de intercambio de información.

No existe un sistema de registro para el análisis de la información obtenida durante el proyecto para su uso en el proceso de mejora continua, debe diseñarse el ciclo PHVA "Planear – Hacer – Verificar – Actuar" adecuado. De igual forma realizar autoevaluaciones, auditorías internas para identificar oportunidades de mejor.

Esta misma información sirve de base para la toma de decisiones eficaces.

4.4.4 Revisiones por la Dirección y Evaluaciones del avance En lo que respecta a la revisión por parte de la dirección y las evaluaciones del avance, en primer lugar el CJBO debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados para asegurarse de su idoneidad, eficacia y eficiencia.

Por otra parte las evaluaciones del avance deben abarcar todos los procesos del proyecto como fuente de información sobre el desempeño de este.

4.4.5 Gestión de los Recursos En un capítulo posterior la Norma comprende la gestión de los recursos, sobre este tema no existen planes en los cuales se establezcan que recursos son necesarios y cuando se requerirán, su estimación, asignación y limitaciones.

En relación con este aspecto, el CJBO requiere para la elección de sus proveedores de acuerdo con la forma en que operan actualmente cotización como mínimo de tres distribuidores y se evalúa en primera instancia el factor económico, no obstante se solicitan muestras para estimar las características del material según las especificaciones otorgadas por los docentes.

Se observa la falta de un formato definido para realizar este tipo de requerimientos a la Administración del CJBO, que a su vez sirvan como herramienta de control sobre los recursos.

Una vez se comprueba el cumplimiento de las exigencias de los materiales se escoge al proveedor que presente la propuesta económicamente más favorable para la Organización.

4.4.6. Procesos Relacionados Con El Personal En lo que a estructura organizativa se refiere se encontró que el CJBO cuenta con una estructura base dispuesta bajo un modelo funcional. Sin embargo, para la realización del proyecto no se establece un orden definido, así como tampoco se evidencia un canal de comunicación con la entidad originaria.

El proceso de selección de personal no cuenta con un documento que sustente las competencias y requisitos que se consideran al momento de vincular los miembros del equipo de trabajo.

4.4.7 Realización Del Producto La norma NTC-ISO 10006 propone siete grupos de procesos de gestión del proyecto, necesarios para producir el producto del mismo, al respecto en el CJBO se encontró:

4.4.7.1 Procesos Relacionados Con La Interdependencia

4.4.7.1.1 Inicio del Proyecto y desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto Ya que el propósito del proyecto es cumplir los requisitos del Convenio derivado y del Convenio Marco, deben planearse revisiones del contrato para asegurar que se están satisfaciendo los requisitos contractuales.

Aun cuando a través de los documentos expedidos por las diferentes áreas del CJBO es posible observar el desarrollo del proyecto, es importante que se consideren estos documentos, las auditorias, verificaciones y revisiones como practicas de gestión de la calidad y se tengan en cuenta para el diseño del Plan de Calidad.

4.4.7.1.2 Gestión de las interacciones El CJBO celebra periódicamente el comité operativo en el cual se resuelven cuestiones tales como los conflictos de responsabilidades, medir el desempeño del proyecto y llevar a cabo evaluaciones del avance y estado del proyecto, de igual forma se planifican las actividades restantes.

4.4.7.1.3 Gestión de los Cambio La gestión de los cambios cubre la identificación, la evaluación, la autorización, la documentación, la

implementación y el control de los cambios. Debe tenerse en cuenta que para este proceso debe analizarse el propósito, el alcance y el impacto de dichos cambios previa su autorización.

4.4.7.1.4 Cierre del proceso y del proyecto Al cierre de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro del proyecto el CJO recopila toda la información necesaria y luego de procesada hace entrega formal al SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE para su respectiva evaluación.

4.4.7.2 Procesos Relacionados Con El Alcance

4.4.7.2.1 Desarrollo del Concepto Las necesidades y expectativas de la entidad originaria están contempladas en el objeto del Convenio Marco y del Convenio Derivado No. 1. Por encontrarse dentro de un acuerdo contractual no se describen con claridad otras partes interesadas, ni se establecen las necesidades de estas últimas.

4.4.7.2.2 Desarrollo y control del alcance La descripción de las características del Producto del proyecto están expresadas a través de dos variables: población atendida e intensidad horaria de la formación por alumno de acuerdo con el programa.

4.4.7.2.3 Definición de las actividades Las actividades están definidas en términos funcionales, sin embargo no se describen los resultados medibles. Se requiere el diseño de una lista de actividades completa aceptada por el Comité Operativo y divulgada al personal asignado.

4.4.7.2.4 Control de las actividades Consiste en la revisión y evaluación de las actividades para identificar posibles deficiencias y oportunidades de mejora, este proceso se evidencia principalmente en el área académica del CJBO.

4.4.7.3 Procesos Relacionados Con El Tiempo

4.4.7.3.1 Planificación de las dependencias entre las actividades No se muestra la interdependencia entre las actividades a través de diagramas de red adecuados

4.4.7.3.2 Estimación de la duración La estimación de la duración está estipulada en el convenio derivado No. 1 y se refiere principalmente a la cantidad de horas de instrucción impartida a los aprendices.

4.4.7.3.3 Desarrollo del programa Una vez definidas las actividades, su relación entre si y la duración estimada en el adelanto de cada una es necesario implementar formatos de programa normalizados adecuados a las necesidades de los usuarios.

En el programa deben contemplarse eventos significativos, las evaluaciones del avance y las entradas de datos externos que puedan afectar el desarrollo normal del Proyecto.

4.4.7.3.4 Control del Programa Durante los comités operativos deben tratarse las desviaciones con respecto a lo planteado en el programa, sus causas y registrar los correctivos en un formato que debe ponerse en conocimiento de las personas involucradas en el proceso respectivo.

4.4.7.4 Procesos Relacionados Con El Costo

4.4.7.4.1 Estimación de costos Dado que la firma del contrato está sujeta a la presentación del presupuesto del Proyecto los costos de las actividades, costos indirectos, los bienes y servicios están plenamente identificados y no presentan incertidumbres importantes.

4.4.7.4.2 Elaboración del presupuesto El presupuesto incluye todos los costos y apropiaciones aprobadas, sin embargo es necesario que se diseñe un formato adecuado para el control de los egresos a lo largo del proceso.

4.4.7.4.3 Control de los costos La responsabilidad de autorizar el gasto reside en el Director previo visto bueno del Administrador del CJBO.

4.4.7.5 Procesos Relacionados Con La Comunicación Los procesos relacionados con la comunicación tienen como finalidad facilitar el intercambio de la información necesaria para el proyecto.

Aseguran la oportuna y conveniente generación, recopilación, difusión, almacenamiento y disposición final de la información.

4.4.7.5.1 Planificación de la Comunicación La organización originaria y encargada del proyecto deberán asegurarse de que se establezcan procesos de comunicación apropiados para el proyecto y que hay comunicación en lo que respecta a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

El formato, el lenguaje y la estructura de los documentos y los registros del proyecto deberían planificarse con el objeto de asegurar la compatibilidad. El plan de comunicación debería definir el sistema de gestión de la información,

identificar quién enviará y recibirá la información, y hacer referencia a los procedimientos de control de los documentos, control de los registros y de protección pertinentes.

4.4.7.5.2 Gestión de la información La organización encargada del proyecto deberá identificar sus necesidades de información y debe establecer un sistema de gestión de la información documentado.

Las actas del Comité Operativo deben incluir el detalle de las decisiones tomadas, las cuestiones pendientes y las acciones acordadas (incluyendo los plazos y el personal designado para llevarlas a cabo). Las actas deben distribuirse entre las partes pertinentes dentro de un periodo acordado.

La organización encargada del proyecto debe utilizar los datos, la información y los conocimientos para fijar y cumplir sus objetivos. Los directivos de la organización encargada del proyecto y la organización originaria deben evaluar las ventajas derivadas de la utilización de la información, con el objeto de mejorar la gestión de la información.

4.4.7.5.3 Control de la Comunicación Este sistema debe planificarse e implementarse. Debe realizarse su control, seguimiento y revisión para asegurar de que continúa satisfaciendo las necesidades del proyecto.

4.4.7.6 Procesos Relacionados Con El Riesgo Para efectos del Manual de Procedimientos para la Calidad en la Administración de Proyectos se considerará el “riesgo” en su sentido más amplio, es decir, se tendrán en cuenta tanto aspectos negativos como positivos u oportunidades.

4.4.7.6.1 Identificación de los riesgos Los posibles riesgos, son identificados en los Comités Operativos, pero no se observa la intervención de todos los dueños de los procesos, ni del personal que participa para conocer de primera mano los aspectos que generan incertidumbre y las alternativas de solución.

Así mismo, no se evidencia la existencia de un documento en el que se registren los riesgos al inicio del proyecto.

4.4.7.6.2 Evaluación de los riesgos No se encontró registro histórico de la experiencia de proyectos anteriores en lo que a la ocurrencia de eventos se refiere, que permitan estimar la probabilidad de aparición de riesgos y sus consecuencias.

No se identifican los niveles de tolerancia al riesgo y por ende los límites sobre los cuales se puede determinar cuando estos se han sobrepasado.

4.4.7.6.3 Tratamiento de los riesgos Aun cuando en el presupuesto financiero de los proyectos se contemplan contingencias para hacer frente a los riesgos, no ocurre lo mismo en los plazos; en adición no hay registros de los riesgos aceptados, ni de los motivos por los cuales se corren concientemente.

No se han documentado las soluciones para mitigar, transferir, compartir o eliminar los riesgos, ni para aprovechar las oportunidades.

4.4.7.6.4 Control de los riesgos Como se dijo anteriormente no se observa un proceso interactivo con el personal involucrado para identificar, evaluar y gestionar los riesgos; en consecuencia, no hay planes de seguimiento para los mismos y de esto no se habla en las evaluaciones del avance.

4.4.7.7 Procesos Relacionados Con Las Compras Los procesos relacionados con las compras contemplan la obtención de los productos para el proyecto.

4.4.7.7.1 Planificación y control de las Compras Se debe elaborar un plan de compras en el que se identifiquen y programen los productos que han de comprarse, presentando atención a los requisitos del producto, incluyendo las especificaciones, el tiempo y el costo.

4.4.7.7.2 Documentación de los requisitos de las Compras Los documentos de compra deben identificar el producto, sus características, los requisitos apropiados del sistema de gestión de la calidad y la documentación asociada.

Los documentos de la oferta deben estructurarse de modo que faciliten la obtención de respuestas comparables y completas de los posibles proveedores.

4.4.7.7.3 Evaluación de los proveedores Los proveedores del proyecto deben evaluarse. La evaluación debe contemplar todos los aspectos de un proveedor que puedan tener un impacto en el proyecto, tales como la experiencia técnica, la capacidad de producción, los plazos de entrega, el sistema de gestión de la calidad y la estabilidad financiera.

4.4.7.7.4 Contratación Debe existir un proceso para que la organización encargada del proyecto contrate a proveedores del proyecto. Éste debería incluir la comunicación al proveedor de los requisitos del sistema de gestión de la calidad del proyecto y cuando sea aplicable, también la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

4.4.7.7.5 Control del contrato El control del contrato comienza en el momento de firmar el contrato o en el momento que se alcanza un acuerdo de principio para adjudicar el contrato, como por ejemplo una carta de intenciones.

El control del contrato debe incluir el establecimiento de las relaciones contractuales apropiadas y la integración de los resultados de estas relaciones en la gestión global del proyecto.

4.4.8 Medición Análisis Y Mejora

4.4.8.1 Procesos relacionados con la mejora

4.4.8.1.1 Mejora

4.4.8.2 Medición y Análisis No se contempla un método de evaluación de las actividades y los procesos individuales.

La auditoria es realizada anualmente por el Economato Provincial y el informe de auditoria se remite un mes después al administrador de la obra.

No se cuenta con una herramienta para evaluar la utilización de los recursos en comparación con las estimaciones iniciales, así como tampoco un formato en el que se registre la evaluación del producto del proyecto.

La organización originaria no allega ningún documento en el que conste su nivel de satisfacción con las tareas ejecutadas y las recomendaciones para futuras contrataciones.

No se contempla un mecanismo para informar las no conformidades en el proceso y las acciones correctivas aplicadas para solucionarlos.

4.4.8.3 Mejora continua

4.4.8.3.1 Mejora continua por parte de la organización encargada del proyecto No se dispone de un sistema de información que permita generar un proceso de aprendizaje del proyecto y de los requisitos especificados por la organización originaria, esto con el fin de implementar mejoras a partir de la experiencia de anteriores proyectos.

5 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS PARA LA PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CALIDAD EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN LA SOCIEDAD SALESIANA INSPECTORIA SAN PEDRO CLAVER

Para llevar a cabo este manual, fue necesario contar con la siguiente estructura orgánica:

- Ecónomo Provincial
- Director de la obra
- Coordinadores del Proyecto (Laura M. Botero y Giovanny Prieto)

ECÓNOMO PROVINCIAL Representante Legal de la Sociedad Salesiana – Inspectoría San Pedro Claver y encargado de la administración general de la Inspectoría.

DIRECTOR DE LA OBRA Sacerdote Salesiano que es nombrado por el Superior Provincial de la Comunidad Salesiana en la Inspectoría San Pedro Claver. Dentro de la Obra Salesiana es él quien tiene a su cargo la Organización, la responsabilidad y la autoridad para impartir las directrices a desarrollar para llevar a feliz término el proyecto encomendado por los Superiores Salesianos.

COORDINADORES DEL PROYECTO Son las personas encargadas de dirigir, desarrollar e implementar el proyecto de la elaboración del Manual de Procedimientos para la Calidad en la Administración de Proyectos en la Sociedad Salesiana – Inspectoría San Pedro Claver.

5.1 PLAN DE TRABAJO

La elaboración del plan de trabajo constó de dos partes a saber, una general donde se definió en pocos puntos cual debería ser el alcance del proyecto y otra detallada, en donde se determinaron cada una de las actividades y aspectos que fueron mencionados en el alcance del proyecto.

Este último tuvo como finalidad controlar el desarrollo del proyecto y sirvió al Ecónomo Provincial y al Director de la Obra como herramienta para conocer el estado del proceso y el seguimiento posterior, así como las etapas faltantes. Adicionalmente, su importancia radicó en conocer de primera mano los responsables en cada una de las tareas.

5.2 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

La definición del alcance del proyecto se inicia con el conocimiento y análisis de lo que existe actualmente en la Inspectoría San Pedro Claver – Centro Juan Bosco Obrero (obra escogida para el desarrollo del manual) determinando las posibles áreas críticas sujetas a análisis con base en las prioridades establecidas por el Economato Provincial. Una vez determinadas las áreas críticas y establecidas las prioridades para llevar a cabo el o los proyectos que se aprueben realizar, se desarrolló lo siguiente:

Parte I: Levantamiento de la estructura de información del área de estudio.

Parte II: Levantamiento del sistema de información del área de estudio

Parte III: Conformación de los manuales de procedimientos.

Parte IV: Presentación de los procedimientos a la Inspectoría.

5.2.1 Levantamiento de la Estructura de información del área de estudio:

Fue necesario tener claro la organización actual del Centro de Capacitación y de Promoción Popular Juan Bosco Obrero, en este caso fue necesario preparar el Organigrama detallado, incluyendo número de personas, niveles, y funciones generales.

También fue importante dentro del análisis de la estructura orgánica determinar la cantidad de trámites con que cuenta cada uno de los procesos en los que se refiere a la administración de los proyectos.

5.2.2. Levantamiento del sistema de información del área de estudio: Se estableció la metodología para describir en detalle los pasos que se llevan a cabo para cada uno de los procedimientos identificados en el inventario de los procesos con que cuenta la Administración de proyectos.

Adicionalmente se elaboraron los diagramas de flujo siguiendo los estándares para facilitar la lectura del Manual y la identificación de las actividades y los responsables.

5.2.3 Conformación de Manuales de Procedimientos La metodología usada para la construcción del **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CALIDAD EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN LA SOCIEDAD SALESIANA INSPECTORIA SAN PEDRO CLAVER**, se basó en la identificación en forma clara y precisa de la cantidad de trámites del área, esto se determinó de acuerdo con la norma NTC ISO 10006, por cuanto la estructura del Manual obedece a la misma disposición de la norma citada.

Los procedimientos diseñados para gestionar la calidad en la administración de proyectos están distribuidos en cuatro grandes procesos acorde con la estructura sugerida por la norma NTC- ISO 10006. Para el caso de la Sociedad Salesiana se plantearon trece procedimientos, en cada uno de los cuales se señala su objetivo, los responsables de su ejecución y/o supervisión, la periodicidad con que deben aplicarse y los registros que soportan las tareas.

Los procedimientos contienen entre otros aspectos las actividades (agrupación de pasos resultantes del análisis y simplificación), así como la normatividad para cada trámite en el inventario del área administrativa.

Normas:

- Los Coordinadores del proyecto elaboraron los manuales de procedimientos del área Administrativa.
- La revisión de los procedimientos corresponde a los dueños de los procesos y/o Jefes de área en la Sociedad Salesiana – Inspectoría san Pedro Claver.
- La Aprobación del Manual de procedimientos corresponde al Ecónomo Provincial.
- Los procedimientos fueron elaborados en un formato uniforme para toda la Sociedad Salesiana.
- Cada procedimiento tiene las siguientes características:
 - **Nombre del Proceso:** De acuerdo con la NTC ISO-10006
 - **Nombre del Procedimiento:** De acuerdo con la NTC ISO-10006.
 - **Fecha de emisión**
 - **Objetivo**
 - **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.**
 - **Políticas o Normas de operación**

- **Descripción del procedimiento:** Responsable, Actividad, Tiempo de ejecución, registros y/o documentos

5.2.4 Presentación de los Procedimientos a la Inspectoría

Con esta entrega se da cumplimiento al último de los objetivos específicos del proyecto, los investigadores quedan a la espera de la revisión por parte del Ecónomo y su equipo de trabajo para su posterior aprobación y difusión a todas las presencias salesianas de la Inspectoría San Pedro Claver.

CONCLUSIONES

- La Sociedad Salesiana basa su filosofía en un sistema preventivo no solo aplicable a la función formativa creada por San Juan Bosco, sino a la administración propia de las casas; en este orden de ideas, podemos decir que la calidad actúa en primera medida en la anticipando los riesgos y desviaciones que en ejercicio de la misión Salesiana pueden presentarse y en segundo lugar pero no menos importante previniendo que estos contratiempos concentren la mayor parte de esfuerzos y recursos como usualmente ocurre cuando se enfrentan situaciones que a través del seguimiento y la participación pudieron evitarse.
- Uno de los resultados mas importantes obtenidos de este trabajo es la ratificación del capital humano como parte fundamental en el aseguramiento de la calidad en la administración de proyectos, ya que son las personas precisamente quienes controlan la efectividad de las medidas encaminadas al mejoramiento y su aporte es imprescindible para garantizar que el sistema se mantenga actualizado y corresponda a la realidad de la Sociedad Salesiana y de sus presencias.

- Toda implementación de un sistema de calidad implica un aumento en el costo para las organizaciones, sin embargo este costo es menor en proporción con los desembolsos que podrían ocasionar las multas por incumplimiento de los contratos suscritos en especial con entidades del Estado.
- La tendencia actual de las empresas inclusive las de tipo social es hacerse eficientes en la prestación de sus servicios a través de mecanismos comúnmente utilizados por compañías con ánimo de lucro, esto en razón a que la rentabilidad de estas empresas se mide en el impacto social que su acción genera y en la optimización que hace de los recursos propios o encomendados.

RECOMENDACIONES

- Promover una cultura de calidad entre todos los participantes en los proyectos y propender porque sus aportes sean tenidos en cuenta desde cada uno de los procesos para el mejoramiento del sistema.
- Es esencial que se preste especial atención a la evaluación de los cambios en las actividades programadas y como estos pueden afectar el logro de los objetivos del proyecto.
- Los nuevos procedimientos deben considerarse y adaptarse como facilitadores en el desarrollo de las tareas y no como simples trámites que dilatan el cumplimiento de las metas del proyecto.
- Es necesario que las casas que hacen parte de la Inspectoría San Pedro Claver adopten un método uniforme de gestionar los proyectos para facilitar la revisión del avance de sus procesos y suministrar herramientas adecuadas para garantizar a las entidades convinientes que el modelo de administración del proyecto está encaminado al logro de las metas propuestas

BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos, Bogotá DC., Mc Graw Hill, 1998. 339 p.

CERDA GUTIERREZ, Hilda. Cómo elaborar proyectos. Bogotá DC., Presencia, 1995. 281 p.

CESAREO JIMENEZ, Antonio. Evaluación de programas sociales. Madrid, Diaz de Santos, 1996. 321 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Manual metodológico para la presentación de proyectos. División especial de cooperación técnica internacional. Bogotá DC., dnp, 1996. 240 p.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Formulación y evaluación de proyectos sociales. Bogotá DC., Biblioteca Juridica DIKE, 2002. 161 p.

FERNANDEZ, Amelia y GIRALDO, Claudia Irene. Diseñor y elaboración de proyectos sociales. Bogotá DC., Pontificia Universidad Javeriana, 2001. 290 p.

GAVIRIA ZAPATA, Alexandra. ¿Cómo lo hacemos? La planeación estratégica y operativa en los proyectos sociales. Medellín, fundación Corona, 1999. 64 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá DC.: ICONTEC, 2002. 34 p. NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Sistemas de Gestión de la calidad. Directrices para la gestión de calidad en proyectos. Tercera actualización. Bogotá DC.: ICONTEC, 2002. 37 p. NTC-ISO 10006.

LINARES VELEZ, Guillermo y PERDOMO MEDINA, Manuel. Cómo hacer procedimientos, Bogotá DC., Filigrana E.U. 2004. 125 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Bogotá DC., Mc Graw Hill, 2003. 246 p.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Los proyectos: la razón de ser del presente, Bogotá DC., Ediciones Unisalle, 2002. 146 p.

RANDOLPH, Alan. Gerencia de proyectos. Bogotá DC., Mc Graw Hill, 1996. 162 p.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá DC., Mc Graw Hill, 1998. 403 p.

INDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	Proyectos activos y en ejecución año 2006	38
TABLA No. 2	Proyectos en estudio año 2006	40
TABLA No. 3	Proyectos desarrollados en convenio con compañías multinacionales	48
TABLA No. 4	Proyectos desarrollados en convenio con organizaciones no gubernamentales nacionales y extranjeras	49
TABLA No. 5	Proyectos desarrollados con gobiernos extranjeros	49
TABLA No. 6	Proyectos desarrollados en convenio con el estado colombiano	50
TABLA No. 7	Diagnostico	70

INDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1. Inspectoría Salesiana San Pedro Claver – Organigrama	41
FIGURA No. 2. Organigrama de Referencia para una Presencia Salesiana	42
FIGURA No. 3. Proceso Del Descubrir Haciendo	63

9.1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

9.1.1 Compromiso de la Dirección

OBJETIVO

Proporcionar los elementos de entrada para el proceso estratégico, teniendo en cuenta que los cursos de acción que se tomen, tendrán repercusiones no solo en los proyectos presentes sino futuros.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Incluye la determinación de una cultura de calidad por parte de la alta dirección tanto de la organización originaria, como de la organización encargada del proyecto.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Objetivo Inspectorial – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver.
2. Estrategias 1, 2 y 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
3. Apartado 5.1 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Alta dirección: Ecónomo, Director y/o Subdirector de la Casa	Formular la misión y la visión de la Sociedad, fijar las políticas principales de operación y delimitar el alcance de los servicios ofrecidos por las presencias Salesianas y propender por su cumplimiento a lo largo de la negociación.	Durante todo el proyecto	Proyecto Orgánico Local (POL)

9.1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

9.1.2 Proceso estratégico

OBJETIVO

Marcar la dirección que ha de seguir el proyecto basado en la aplicación de los principios de gestión de la calidad.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Incluye la planificación de los objetivos, políticas y programas adelantados por el Centro y la Implementación de las estrategias que conducen al logro de los primeros en cada área funcional.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Objetivo Inspectorial – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver.
2. Estrategias 1, 2 y 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
3. Apartado 5.2 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Alta dirección: Ecónomo, Director y/o Subdirector de la Casa	Analizar los resultados entregados por los responsables de las actividades de los proyectos: tanto del área Administrativa como del área Académica. Con base en los informes periódicos suministrados deberá tomar decisiones sobre los siguientes aspectos en particular: <ul style="list-style-type: none">➤ Continuar con las actividades previstas durante la planeación del Proyecto.➤ Abandonar la actividad.	Mensual	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajustar la actividad o tomar medidas para garantizar la ejecución de la actividad. ➤ Ajustar la lógica del proyecto. Si se constata que no se obtendrán los resultados previstos, a causa de dificultades durante la ejecución de las actividades o bien a causa de cambios en el contexto, es necesario ajustar la lógica del proyecto en consenso con la Entidad Originaria. 		
Administrador General	<p>Presentar un informe que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecución Presupuestal detallada ❖ Conciliaciones Bancarias ❖ Cumplimiento de las obligaciones contractuales con la Entidad Originadora del Proyecto. (pago de rendimientos, reintegros, restitución de aportes, etc.) ❖ Gestión de recursos físicos y tecnológicos: Desarrollo de Infraestructura, adquisiciones, etc. ❖ Gestión de recursos humanos: Competencias, estructura organizacional, evaluación de desempeño, relaciones de autoridad y responsabilidad. ❖ Gestión de Procesos: Control, integración, comunicación e intercambio de información entre los procesos del proyecto. ❖ Gestión de Proveedores: Requisitos, criterios de selección, minimización del riesgo. 	Mensual	Formato No. 1: Informe Periódico de Gestión del Proyecto.

Director de Formación y/o Coordinador académico	Presentar un informe que deberá contener: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Beneficiarios del producto del proyecto (estadísticas, distribución, etc.). ❖ Impacto del producto del proyecto en los beneficiarios ❖ Logro de los objetivos contractuales. 	Mensual	Formato No. 1: Informe Periódico de Gestión del Proyecto.
---	--	---------	---

9.1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

9.1.3 Revisiones por la dirección y evaluaciones del avance

OBJETIVO

Revisar el avance de los procesos del proyecto para asegurarse de su continua idoneidad.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Incluye la revisión del logro de los objetivos del proyecto desde su justificación hasta las acciones posteriores a la evaluación

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Objetivo Inspectorial – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver.
2. Estrategias 1, 2 y 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
3. Apartado 5.3 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Comité Operativo	Planificar las evaluaciones del avance teniendo en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none">❖ Preparación de un programa general de evaluaciones.❖ Asignar responsables para la gestión de las evaluaciones del avance individual❖ Asignar personal que participa en las evaluaciones	Una vez al inicio del proyecto	Formato No. 4: Plan de gestión del proyecto

Comité Operativo	<p>Evaluar el avance del proyecto teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimiento del plan de gestión del proyecto. ❖ Identificación de las actividades que podrían afectar el logro de los objetivos. ❖ Facilitar la comunicación ❖ Impulsar la mejora de los procesos. 	Mensual	
Comité Operativo	Una vez se ha realizado la evaluación del avance se formularan las recomendaciones pertinentes para asegurar la mejora de la eficacia y la eficiencia en la gestión del proyecto.	Mensual (o cada vez que se requiera de acuerdo con los resultados)	

9.2. GESTION DE LOS RECURSOS

9.2.1 Procesos relacionados con los recursos

OBJETIVO

Planificar y controlar los recursos e identificar cualquier potencial problema relativo a estos y adoptar las medidas necesarias.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Comprende la planificación y control de los recursos tales como: equipos, instalaciones, financiación, información, materiales, software, personal, servicios y espacio.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Estrategia 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
2. Apartado 6.1. Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Administrador general	Con base en la estructura de costos aceptada por la Organización Originaria del proyecto, se identificarán los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y las estimaciones, así como el momento en el cual se necesitarán según el programa.	Una vez al inicio del proyecto	Formato No. 15: Propuesta financiera

Administrador general	En caso de presentar una diferencia significativa deberá revisar las desviaciones respecto del plan de los recursos y tomar las medidas correctivas pertinentes para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Cada vez que se requiera	
Administrador general	Presentar el resultado de la gestión de los recursos en el Informe que se entrega al Proceso Estratégico.	Mensual	Formato No. 1: Informe Periódico de Gestión del Proyecto
Jefe de Compras	Comprobar que existan en el Banco de Proveedores suficientes alternativas (al menos tres) que cumplan con los requerimientos mínimos para el suministro de los recursos		
Jefe de Compras	Presentar al Ecónomo y al Administrador los indicadores de ejecución del presupuesto destinado para cada rubro tanto del periodo en curso como el acumulado del año.	Quincenal	Formato No. 2: Ejecución Presupuestal Mensual

Comité Operativo	Realizar cambios en el Plan de los recursos previa verificación del impacto de estas variaciones en los demás procesos del proyecto	Cada vez que se requiera	
------------------	---	--------------------------	--

9.2. GESTION DE LOS RECURSOS
9.2.2 Procesos relacionados con el personal

OBJETIVO

Crear un ambiente en el que el personal pueda contribuir al éxito y la calidad del proyecto de forma eficaz y eficiente.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Comprende el establecimiento de la estructura organizativa del proyecto, la asignación de personal y el desarrollo del equipo.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Apartado 6.2. Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Ecónomo y/o Director	De acuerdo con lo establecido en el numeral 42 de las políticas organizacionales y administrativas de la Sociedad Salesiana se ha determinado que "en cada una de las comunidades y casas existirá un organigrama en el cual se determinen claramente las áreas o dependencias, los niveles jerárquicos y las líneas de relación. Este instrumento facilita establecer la manera como ésta conformada la organización interna de aquellas".	Cada vez que se requiera (como mínimo cada vez que se inicie un proyecto)	

	<p>Esta estructura debe diseñarse para fomentar entre las personas la comunicación suficiente para que exista una cooperación eficaz y eficiente entre todos.</p> <p>Asegurar que la estructura sea la más adecuada para el buen funcionamiento del proyecto y que periódicamente se evalúe con el objeto de determinar si ésta continúa siendo conveniente para el proyecto.</p>		
Psicólogo de selección y/o Administrador general	<p>En la selección de personal para el proyecto intervienen las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal • Designación, contratación e inducción • Periodo de prueba • Contratos de trabajo • Horarios de trabajo • Remuneración del personal • Evaluación del desempeño 	Cada vez que se requiera	Formato No. 3: Selección de personal

Es importante que a la hora de designar a los miembros de los equipos del proyecto, se deben tomar en consideración los intereses personales, las relaciones interpersonales, las fortalezas y las debilidades. El conocimiento de esto permitirá identificar la mejor forma de compartir responsabilidades entre los miembros encargados del proyecto.

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.1 Procesos relacionados con la interdependencia

OBJETIVO

Elaborar el plan de gestión del proyecto según los requerimientos de la entidad originaria, gestionar las interacciones entre los distintos procesos y prever los cambios.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Implica el establecimiento del Plan de gestión del Proyecto encaminado al cumplimiento de los requisitos contractuales hasta concluir el proyecto según lo planificado.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Estrategia 2 y 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
2. Apartado 7.2 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Administrador general	<p>elaborar el Plan de Gestión del Proyecto donde se detalla información relevante para el desarrollo del proyecto como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los requisitos contractuales del cliente y de otras partes interesadas, los objetivos del proyecto.• Los procesos del proyecto y su finalidad.	Una vez al inicio del proyecto	Formato No. 4: Plan de Gestión del proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> • Las interfaces de la organización, específicamente la conexión y los canales de comunicación de la organización encargada, con los departamentos de la organización originaria y las interfaces dentro de la organización encargada del Proyecto. • Integrar herramientas resultantes de la planificación como: el programa del proyecto, el presupuesto, el plan de comunicación, las tareas, el plan de riesgo y el de compras, procurando que sean coherentes y resolviendo cualquier diferencia entre ellos. • La forma en que debe medirse y evaluarse el producto del proyecto. • Los planes de revisión y las evaluaciones del avance. • Indicadores de desempeño, acciones correctivas y preventivas y validación de los objetivos del proyecto. 		
--	--	--	--

Administrador general	<p>Para efecto de facilitar las interdependencias, entendidas estas como las relaciones planificadas en el desarrollo del proyecto, deberá gestionar las interacciones (no planificadas) a través de actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones interdepartamentales sobre el proyecto. - Resolver conflictos de responsabilidades aclarando relaciones de autoridad y responsabilidad. - Llevar a cabo evaluaciones del avance para determinar el estado del proyecto y planificar el trabajo restante. 	Cada vez que se requiera	
Administrador General	Para el momento del cierre del proyecto deberá presentar al cliente un formato de retroalimentación que contenga los principales aspectos del proyecto, con el fin de recoger sus impresiones y la experiencia de este como fuente de información para la evaluación del proyecto y el proceso de mejora continua.	Una vez, al cierre del proyecto	Formato No. 5: Acta de liquidación del Contrato o Convenio

Comité Operativo	En caso de presentarse la necesidad de realizar un cambio que afecte de manera significativa el normal desarrollo del proyecto deberá analizar, evaluar, autorizar, documentar, implementar y controlarlo. Para la identificación de estas necesidades podrá servirse de los informes resultantes de la evaluación del avance.	Cada vez que se requiera	
Comité Operativo	Una vez se tome la decisión de llevar a cabo algún cambio, informará de su contenido e implicaciones a las áreas afectadas.	Cada vez que se requiera	

El proyecto se entiende concluido una vez se reciba aceptación formal del producto del proyecto por parte del cliente, una vez obtenida, el Administrador deberá comunicar formalmente a las demás partes interesadas del cierre del proyecto.

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.2 Procesos relacionados con el alcance

OBJETIVO

Definir lo que hará el producto del proyecto y determinar sus características más importantes, así como los pasos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Abarca desde el desarrollo del concepto del proyecto hasta el control de las actividades.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Estrategia 1, 2, 3 y 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
2. Apartado 7.3 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Administrador general	Deberá detallar las necesidades y expectativas del cliente o entidad originaria del proyecto, contemplando además los aspectos legales y reglamentarios que puedan incidir. En la estructuración de la propuesta se debe establecer el alcance el proyecto y se debe determinar como se evaluará su conformidad con los requisitos del cliente, de igual	Una vez en la fase de diseño del proyecto	Formato No. 6: Presentación de proyecto

	forma si se consideran cursos de acción alternativos se deberá establecer en que condiciones podrán realizarse.		
Administrador general	El Proyecto deberá estructurarse de forma sistemática en actividades realizables, tomando en cuenta al personal asignado y estableciendo resultados medibles así como los puntos críticos o de especial atención.	Una vez en la fase de diseño del proyecto	
Comité Operativo	Se determinaran revisiones y evaluaciones de las actividades para identificar posibles deficiencias y oportunidades de mejora, estos resultados se usarán para las evaluaciones del avance.	Cada vez que se requiera	
Oficina Jurídica Sociedad Salesiana	Redactar y realizar las observaciones pertinentes a los documentos que comprometan a las Inspectoria o alguna de sus Obras, cuidando de no contravenir las leyes colombianas o las políticas en cuanto al desarrollo de las actividades de la Sociedad Salesiana Inspectoria San Pedro Claver o cualquiera de sus obras.	Una vez, al inicio del proyecto	

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.3 Procesos relacionados con el tiempo

OBJETIVO

Estimar la duración de cada actividad en relación con las condiciones específicas y los recursos necesarios y controlar la realización de estas según el programa propuesto.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Comprende la planificación de la dependencia entre las actividades, la estimación de la duración, el desarrollo del programa y el control del mismo.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Apartado 7.4. Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Ecónomo y/o Director y Coordinadores de área	Definir las actividades del proyecto mediante una planeación donde todos sepan las actividades y sus tiempos.-estructura organizativa, seleccionar y designar el personal y desarrollar los manuales de funciones para cada individuo que participa en el proyecto	Una vez en la fase de diseño del proyecto	Formato No. 8: Cronograma de Actividades

Coordinadores de área	<p>Se debe identificar la interdependencia entre las actividades del proyecto y en las reuniones de coordinación se debe asegurar que cada una de éstas tenga coherencia e interrelación. No es aconsejable que las actividades realizadas por cualquiera de las coordinaciones, estén desligadas de la programación o planeación del proyecto.</p> <p>Los coordinadores deben estimar la duración de cada una de las actividades, verificando la exactitud y la aplicabilidad a las condiciones actuales del proyecto. Cuando resulte necesario además de la dirección y de las coordinaciones, los clientes del proyecto (alumnos) deberían participar de esta toma de decisiones.</p> <p>En estas actividades, sobra decirlo, debe participar tanto los interesados por la actividad como también el cliente (alumnos) como destinatario principal del proyecto.</p>	Cada vez que se requiera	
-----------------------	---	--------------------------	--

Coordinadores de área	<p>Se deben realizar revisiones periódicas (evaluaciones de avance, reuniones, etc.) que permita definir o ajustar actividades y así asegurar el buen ritmo de las actividades planeadas.</p> <p>Cuando existan variaciones en la actividad se debe identificar y observar los puntos favorables y desfavorables y determinar si este cambio afecta o no los objetivos del proyecto.</p> <p>Es importante identificar si estos cambios afectan directa o indirectamente al presupuesto, los recursos del proyecto y la calidad del producto final (alumnos).</p> <p>Cuando se precisen las acciones de cambio se debe identificar las personas que intervienen en este proceso así como su función dentro del proyecto, esto ayudará a que la nueva actividad ajustada tenga el personal identificado para saber que tiene uno o varios responsables dentro del proyecto</p>	Cada vez que se requiera	
-----------------------	--	--------------------------	--

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.4 Procesos relacionados con el costo

OBJETIVO

Pronosticar y gestionar los costos del proyecto y controlar las desviaciones con respecto al presupuesto.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Comprende la estimación de costos, la elaboración del presupuesto y el control de los mismos.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Apartado 7.5. Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Ecónomo y/o Director y Administrador general	<p>Se deben identificar claramente todos los costos del proyecto. Esto se hace con una evaluación al presupuesto de costos de proyectos anteriores.</p> <p>Debe tenerse en cuenta factores externos del entorno económico tales como la inflación, impuestos y tipos de cambio</p> <p>La estimación de estos costos debe hacerse de forma tal que permita crear y desarrollar los presupuestos de acuerdo con los procedimientos de</p>	Una vez en la fase de diseño del proyecto	Formato No. 8: Cronograma de Actividades

	<p>contabilidad generalmente aceptados, así como las necesidades de la organización encargada del proyecto.</p> <p>Este debe ser coherente con los objetivos planteados y debe soportarse cualquier suposición, incertidumbre o imprevisto.</p>		
Administrador general	<p>Debe hacerse el informe financiero que permite evaluar el presupuesto. Esto asegura un adecuado control de las actividades del proyecto y la información relacionada.</p> <p>La información financiera del proyecto debe estar en los tiempos estipulados para su debida revisión y aprobación por parte del comité operativo del proyecto.</p> <p>La entidad encargada del proyecto debe asegurarse que los recursos económicos alcanzan para desarrollar cada una de las actividades planeadas dentro del proyecto.</p>	Mensual	Formato No. 2: Ejecución Presupuestal Mensual

Comité Operativo	<p>Deben detectarse las causas que hacen que el presupuesto se exceda para el desarrollo del proyecto y así tenerlas en cuenta para ajustar próximos costos.</p> <p>La información financiera del proyecto debe estar en los tiempos estipulados para su debida revisión y aprobación por parte del comité operativo del proyecto.</p> <p>Se debe tener en cuenta cualquier tipo de revisión financiera externa para que sea ésta quien evalúe la correcta inversión de los recursos.</p>	Mensual	
------------------	---	---------	--

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.5 Procesos relacionados con la comunicación

OBJETIVO

Poner la información necesaria a disposición de los miembros de cada una de las áreas intervinientes en los procesos.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Se extiende desde la información que se comunicará hasta los medios utilizados para su transmisión y el lenguaje apropiado, así como la frecuencia.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Estrategia 2 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
2. Apartado 7.6 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Comité Operativo	asegurar la oportuna y conveniente generación, recopilación, difusión, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto El sistema de comunicación del proyecto deberá tener en cuenta las necesidades de la organización originaria del proyecto a través de un plan de comunicación, en el que se define la información que se comunicará formalmente y los medios para transmitirla, así como la frecuencia de difusión.	Durante la ejecución del proyecto	Formato No. 9: Plan de comunicación del proyecto

	El plan de comunicación también contiene el propósito, la frecuencia, el cronograma y los registros de las reuniones. Los responsables de enviar y recibir la información, y de controlar los registros y documentos serán igualmente denominados en el plan de comunicación.		
Comité Operativo	<p>Deberá identificar las fuentes de información internas y externas y se establecerán los controles para la elaboración, recopilación, identificación, clasificación, actualización, distribución, archivo, almacenamiento, protección recuperación, periodo de conservación y disposición de la información a través del Formato de Control de Registros, en el cual se señalan las siguientes características de cada registro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código: <p>El Comité Operativo asigna el código del registro una vez este ha sido aprobado. El código se compone de cuatro elementos:</p> <p>PRI001-01-072005</p> <p>Proceso al que pertenece + Consecutivo - Versión - Fecha de</p>	Cada vez que se requiera	Formato No. 11: Control de registros

	<p>publicación (mmaaaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> Listado de Procesos <ul style="list-style-type: none"> -Proceso Estratégico----- PES - Procesos Relacionados con los Recursos-----PRR - Procesos Relacionados con el Personal-----PRP - Procesos Relacionados con la Interdependencia-----PRI - Procesos Relacionados con el Alcance-----PRA - Procesos Relacionados con el Tiempo-----PRT - Procesos Relacionados con el Costo-----PRC - Procesos Relacionados con la Comunicación-----PCO - Procesos Relacionados con el Riesgo-----PRE - Procesos Relacionados con las Compras-----PCM - Procesos Relacionados con la Mejora-----PRM - Medición y análisis-----PMA - Mejora Continua-----PMC Consecutivo: Corresponde al número que se señala en el Listado de Control de Registros. Versión: 		
--	--	--	--

	<p>Esta numeración aumenta en la medida en que se actualicen los registros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de publicación: Corresponde al mes y año de la publicación del nuevo formato. 		
Administrador general	Previo a la celebración de las reuniones programadas se deberá distribuir el orden del día y el personal cuya asistencia es requerida y dejar consignado lo discutido según esta agenda.	Cada vez que se requiera	Formato No. 10: Acta de Reuniones

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.6 Procesos relacionados con el riesgo

OBJETIVO

Determinar los riesgos existentes en desarrollo del proyecto y adelantar planes para responder a estos

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Abarca la identificación, evaluación, tratamiento y control de los riesgos que implique el proyecto en su desarrollo.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Estrategia 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
2. Apartado 7.7 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Ecónomo y/o Director y Subdirector	Identificar los riesgos relativos al costo, al tiempo, el producto del proyecto, la seguridad, salud, tecnología del proyecto, información y calidad del producto que generen un impacto significativo en el desarrollo del proyecto. Así mismo, identificar los niveles de riesgo aceptables para el proyecto y establecer un curso de acción a partir del modelo de análisis propuesto	Durante la ejecución del proyecto	Formato No.12: Gestión de riesgos

Coordinadores de área y/o dueños de los procesos	Deberán animar al personal a su cargo a prever e identificar los riesgos e informar de estos a la Entidad encargada del proyecto	Durante la ejecución del proyecto	Formato No. 12: Gestión de riesgos
--	--	-----------------------------------	------------------------------------

Los informes derivados de la gestión de los riesgos harán parte integral de las evaluaciones del avance.

9.3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

9.3.7 Procesos relacionados con las compras

OBJETIVO

Identificar de qué forma se obtendrán los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Comprende la planificación y control de compras, la documentación de los requisitos de las compras, la evaluación de proveedores, la subcontratación y el control del contrato

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Apartado 7.8. Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Coordinadores de área y/o dueños de los procesos	En la programación de las actividades deberán identificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades	Al inicio del proyecto	Formato No. 14: Solicitud de Materiales
Jefe de compras	Deberá determinar si los recursos solicitados hacen referencia a productos externos o internos y remitir al almacén para su disposición	Siete (7) días calendario después de recibidas las solicitudes de materiales	

Jefe de Compras	Comprobar que existan en el Banco de Proveedores suficientes alternativas (al menos tres) que cumplan con los requerimientos mínimos para el suministro de los recursos		Formato No. 13: Banco de proveedores
Administrador general y/o Jefe de compras	Elaborar un plan de compras en el que se identifiquen y programen los productos que se han de adquirir teniendo en cuenta los requisitos del producto sin pasar de alto las especificaciones, el tiempo y el costo	Al inicio del proyecto (sujeto a modificaciones en el transcurso del proyecto)	Formato No. 16: Plan de compras

9.4. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

9.4.1 Procesos relacionados con la mejora continua

OBJETIVO

Utilizar la información de los proyectos para la mejora continua

AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Comprende la medición y análisis, las acciones correctivas, las acciones preventivas y la prevención de pérdidas.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

1. Estrategia 4 – Estrategias – Programación Inspectorial 2001 Economato Inspectorial San Pedro Claver
2. Apartado 8 Norma Colombiana NTC ISO 10006.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividad	Tiempo de ejecución	Registro y/o documento
Comité Operativo	Deberá evaluar los resultados de medición y análisis de los datos derivados de los procesos del proyecto, y a partir de estas formular acciones preventivas, correctivas y métodos para la prevención de pérdidas. De acuerdo con el sistema de información de la organización encargada del proyecto deberá implementar mejoras para el cumplimiento de los requisitos de	Durante el desarrollo del proyecto	Aplican todos los registros

	<p>la organización originaria.</p> <p>En el informe final del proyecto deberá registrarse las acciones de mejora continua desarrolladas durante la ejecución del mismo.</p>		
--	---	--	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CALIDAD ADMINISTRATIVA DE PROYECTOS EN LA SOCIEDAD SALESIANA

MACROPROCESO

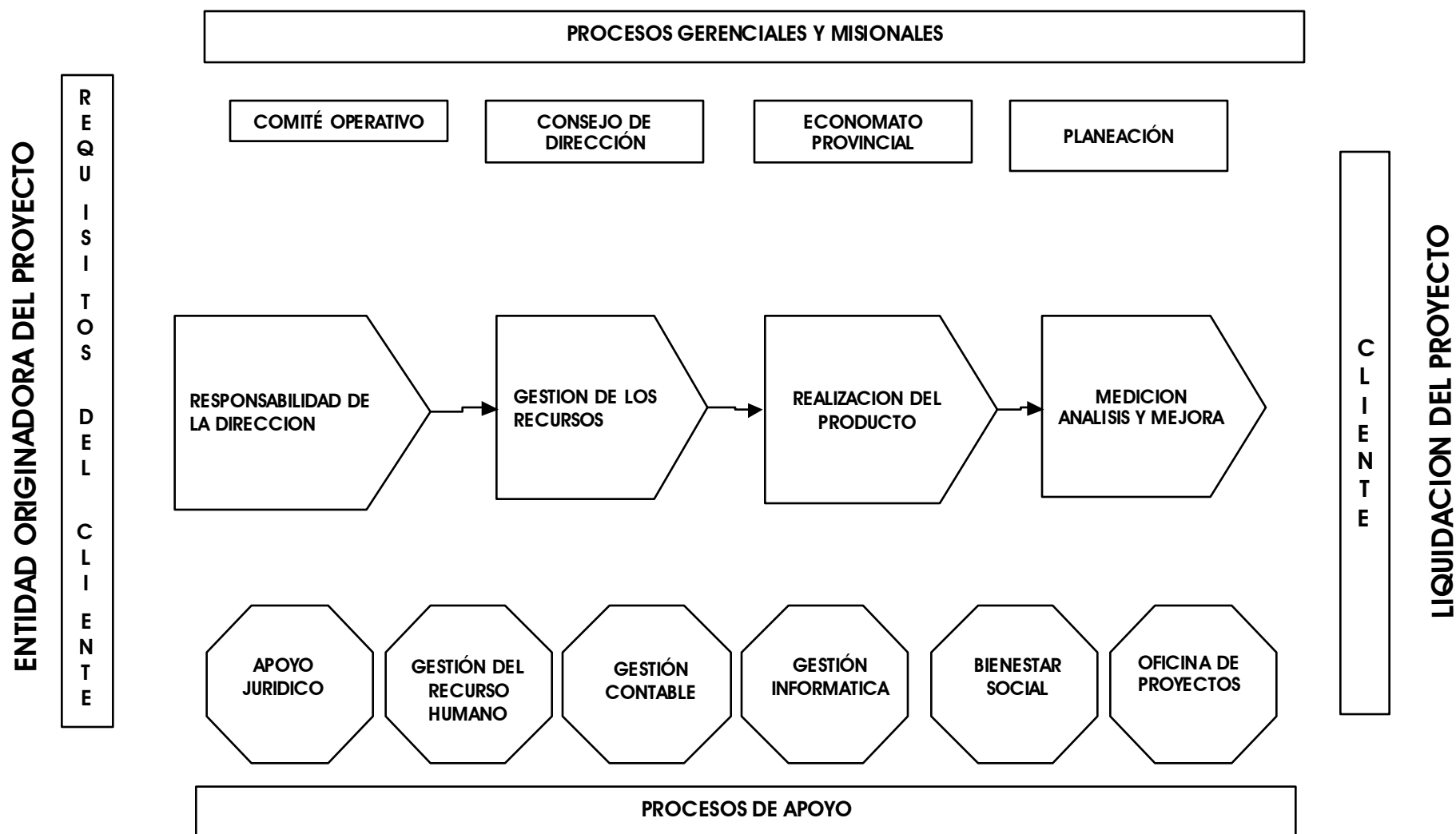


Figura No.4 : Mapa de proceso Responsabilidad de la dirección

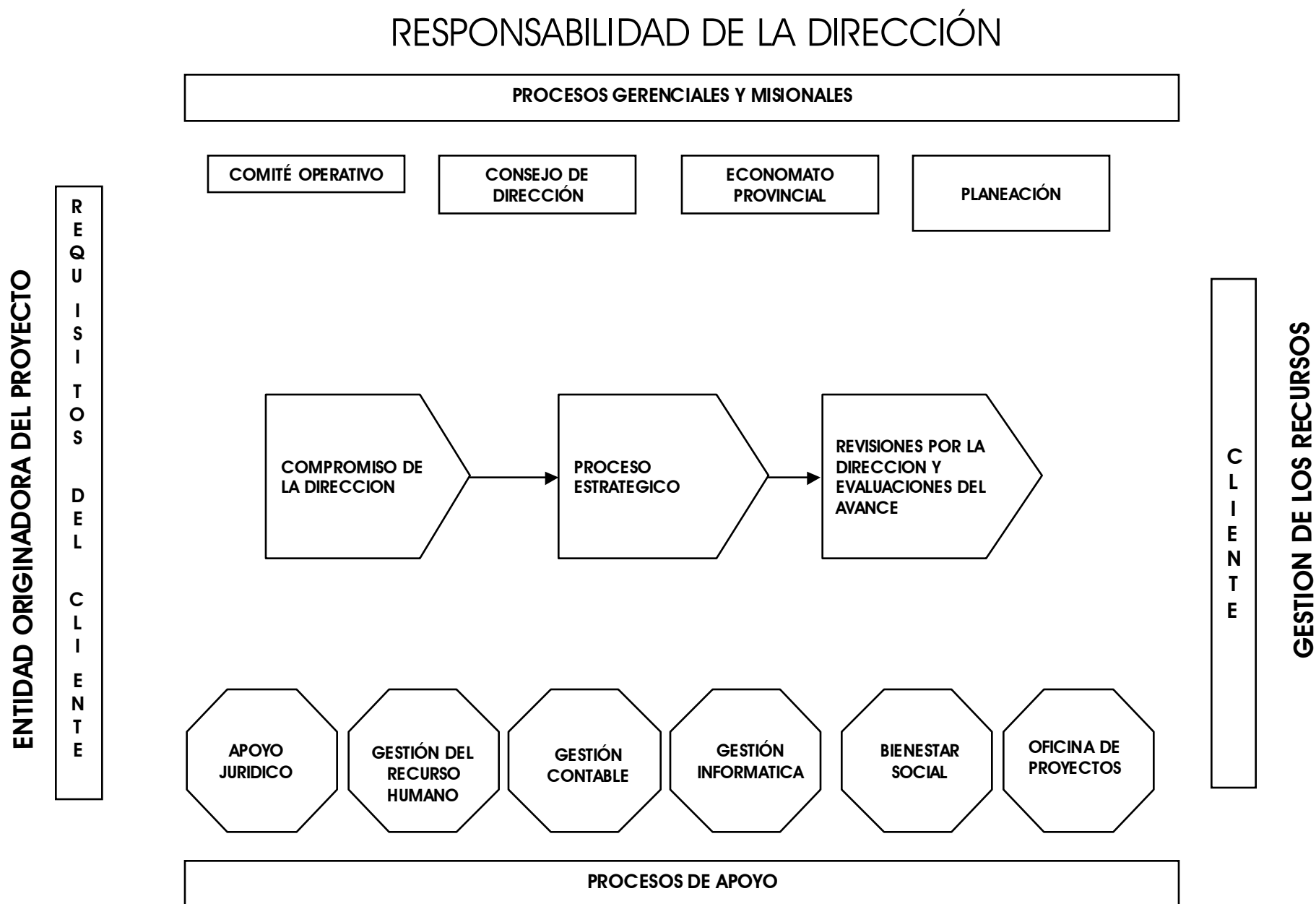
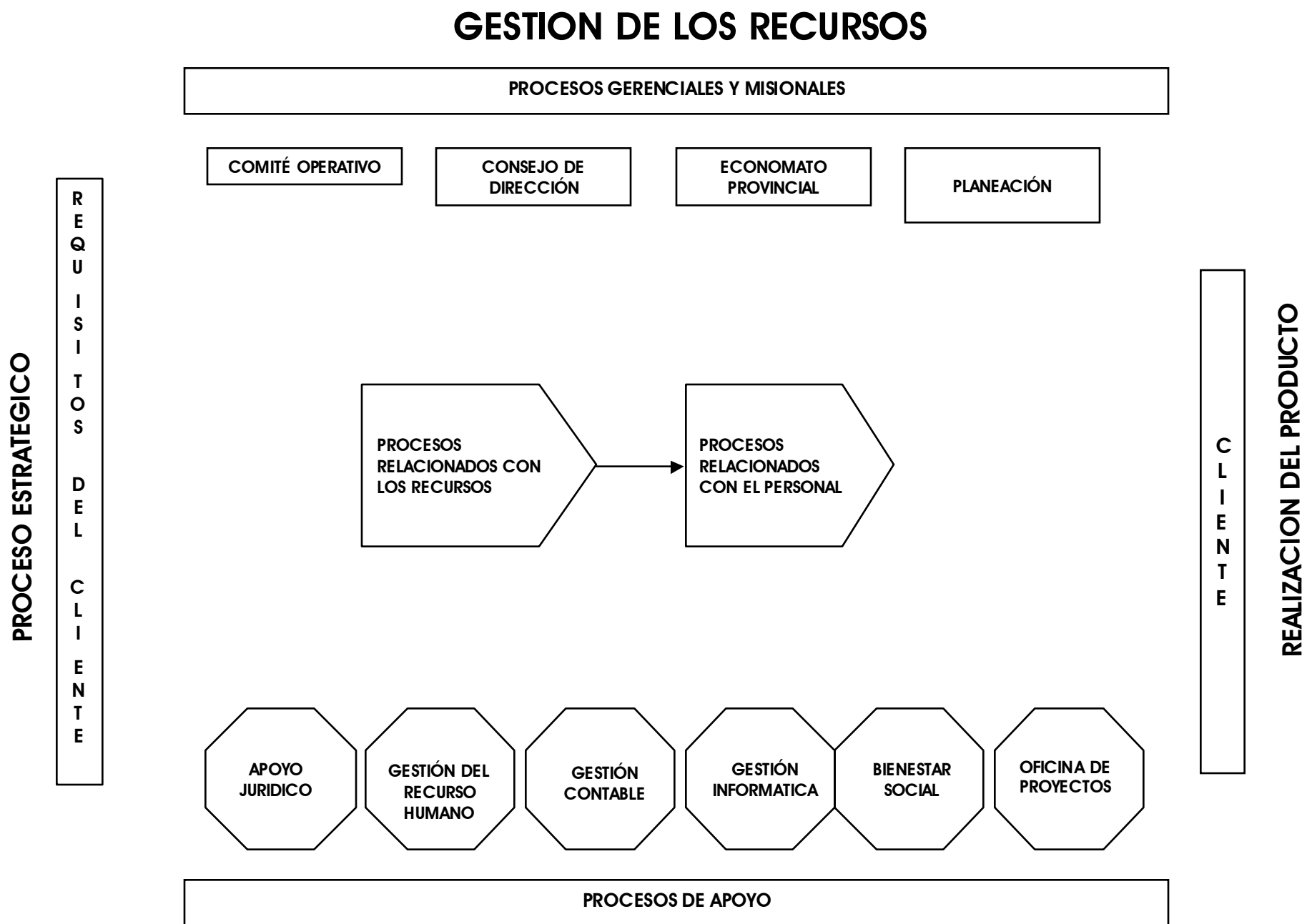


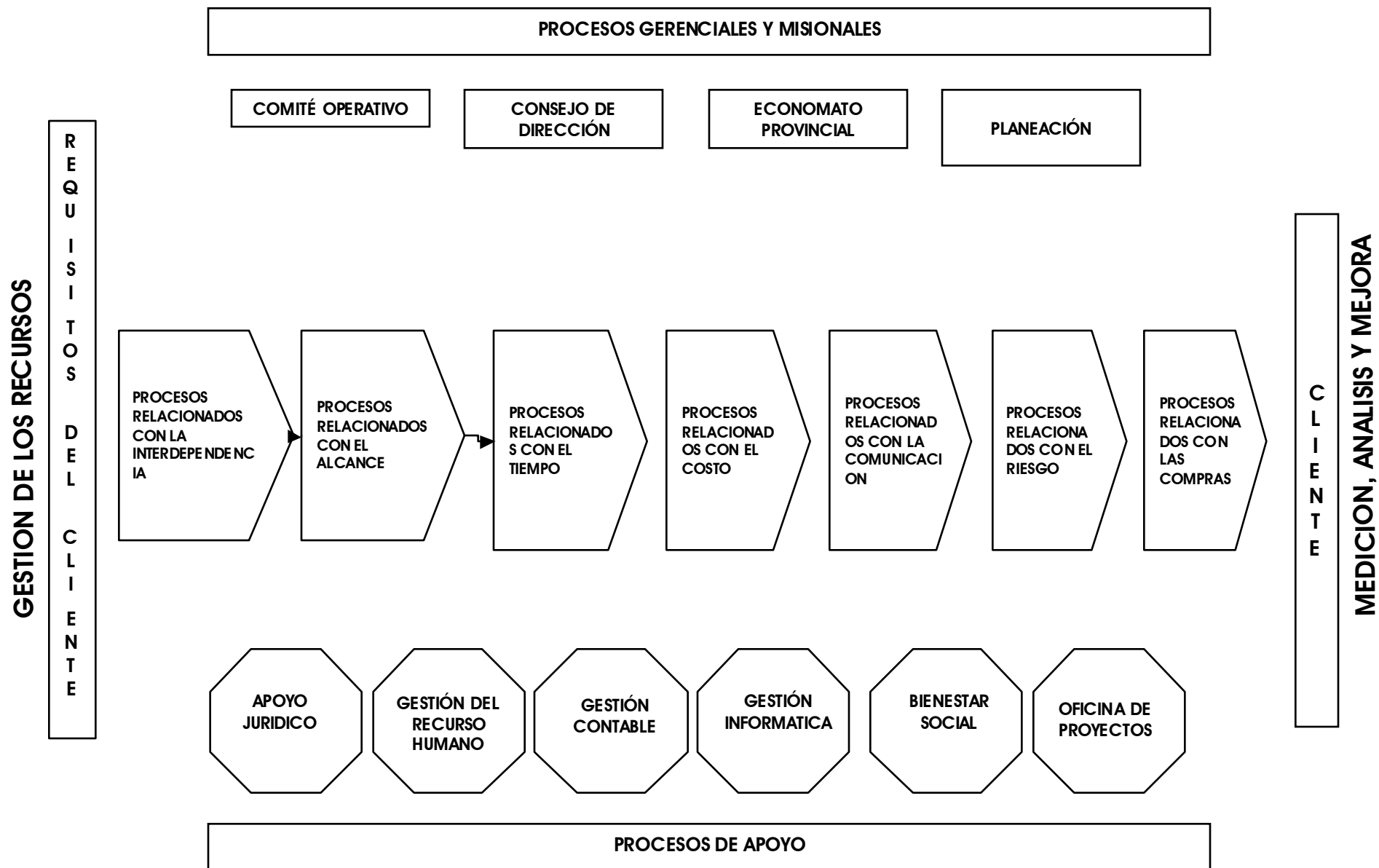
Figura No.5 : Mapa de proceso Gestión de los Recursos



Fuente: Autores del proyecto

Figura No.6 : Mapa de proceso Realización del producto

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO



Fuente: Autores del proyecto

Figura No.7 : Mapa de proceso medición análisis y mejora

