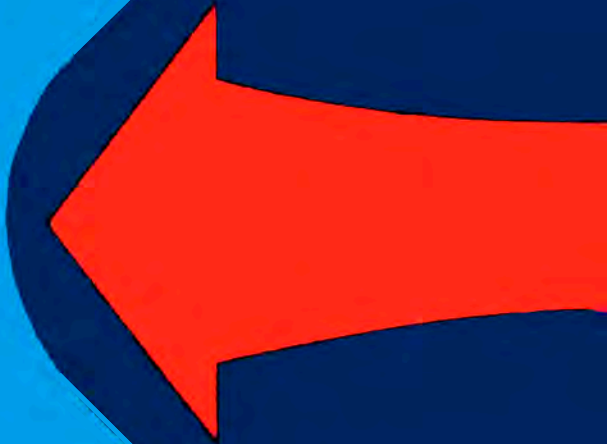
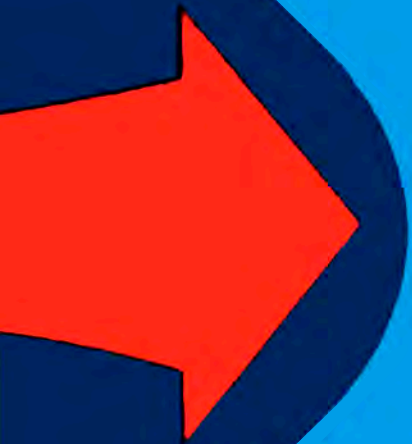


SUBGERENCIA DE PLANEACION
Y DESARROLLO TECNICO PEDAGOGICO



SENA

REGIONAL BOGOTA - CUNDINAMARCA

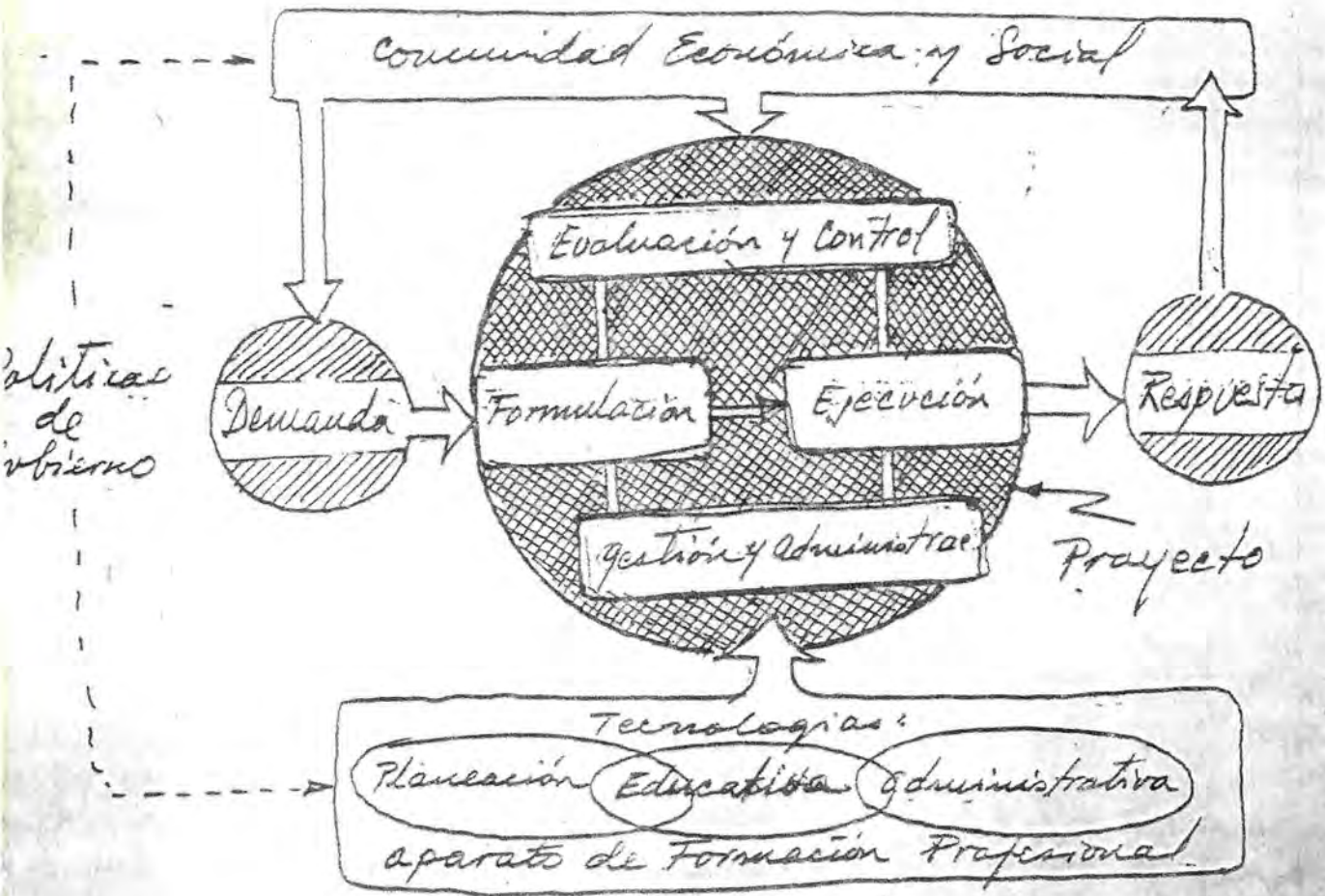


EL TRABAJO POR PROYECTOS SENA REGIONAL BOGOTA SEPT. 1983



Esta obra está bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

EL TRABAJO POR PROYECTOS



Bogotá, Septiembre 1983

CONTENIDO

Introducción

1 MARCO GENERAL

1.1 En Qué Consiste el Trabajo por Proyectos en el SENA

1.2 Implicaciones Institucionales

1.3 Justificación del Trabajo por Proyectos

2 EL TRABAJO POR PROYECTOS

2.1 Concepto de Proyecto

2.2 Características de los Proyectos

2.3 Tipos de Proyectos

2.4 Fases del Trabajo por Proyectos

RECOMENDACIONES

ANEXOS

INTRODUCCION

Lograr implantar sólidamente a nivel nacional el sistema de trabajo por proyectos en una Institución como el SENA es una labor que requiere un proceso planeado.

Dentro de este proceso el presente trabajo es la base fundamental que permite avanzar en la unificación de criterios conceptuales sobre proyecto, perfecciona algunos instrumentos para facilitar la labor de los responsables directos y da las bases para proyectar el siguiente paso hacia la adaptación de una estructura organizativo-administrativa que mejore los procesos y normas actuales para garantizar una validez real del trabajo por proyectos en el SENA a corto plazo.

Este documento recoge las experiencias sobre montaje de los proyectos durante 1983 y lo expresado en los documentos: "Orientaciones para el Diseño y Procedimiento de la Formación Profesional Integral", "Formación Profesional Instrumento para el Desarrollo", "Un Sistema Educativo en Función de una Cultura del Trabajo Productivo" y "Manual de Planeación".

Pretende el documento ser la base para las proyecciones de 1984 y debe ser utilizado como guía de la acción hasta tanto no exista una recuperación

crítica, ordenada y formal de nuevas experiencias.

En dos capítulos se presentan los marcos generales y las justificaciones del trabajo por proyectos, unificando los conceptos y características básicas que permiten definir los proyectos SENA, se describen sus fases desde la formulación hasta la gestión y se mencionan las principales restricciones que existen actualmente en la Institución para el trabajo por proyectos enfatizándose sobre las acciones inmediatas que se deben emprender para su superación.

1 MARCO GENERAL

1.1 EN QUE CONSISTE EL TRABAJO POR PROYECTO EN EL SENA

El SENA para hacer más eficiente, clara y efectiva su actividad y para garantizar el buen cumplimiento de sus políticas y la aplicación adecuada de las estrategias decidió adoptar el trabajo por proyectos como instrumento operativo de acción.

Actualmente el SENA maneja tres tecnologías: la administrativa, la de planeación y la educativa, las cuales se concretan en acciones operativas que llegan a la comunidad a través del proceso de formación profesional. Estas tecnologías tienen diferentes niveles de ubicación en la Dirección General, en la Zona, en la Regional y en la acción misma. En cada una de ellas generan procesos, se ejecutan acciones y se obtienen resultados de diferente tipo, pero todos están dirigidos a lograr que las respuestas de formación profesional que llegan a la comunidad sean las que esta necesita.

El trabajo por proyectos es un sistema que hace posible que las modalidades de acción no se den aisladas entre sí sino que se articulen reforzándose y comunicándose mutuamente, para producir un resultado, aplicando lo mejor de cada tecnología mediante una gestión de las mismas.

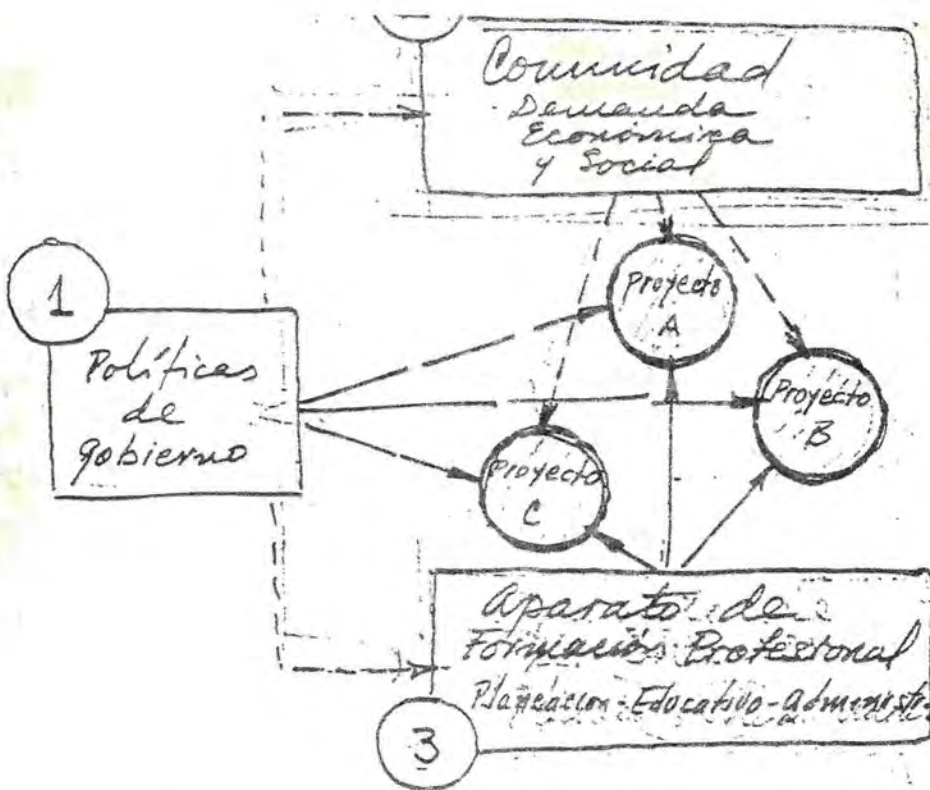


GRAFICO 1

Vertientes fundamentales.

Niveles y tecnologías

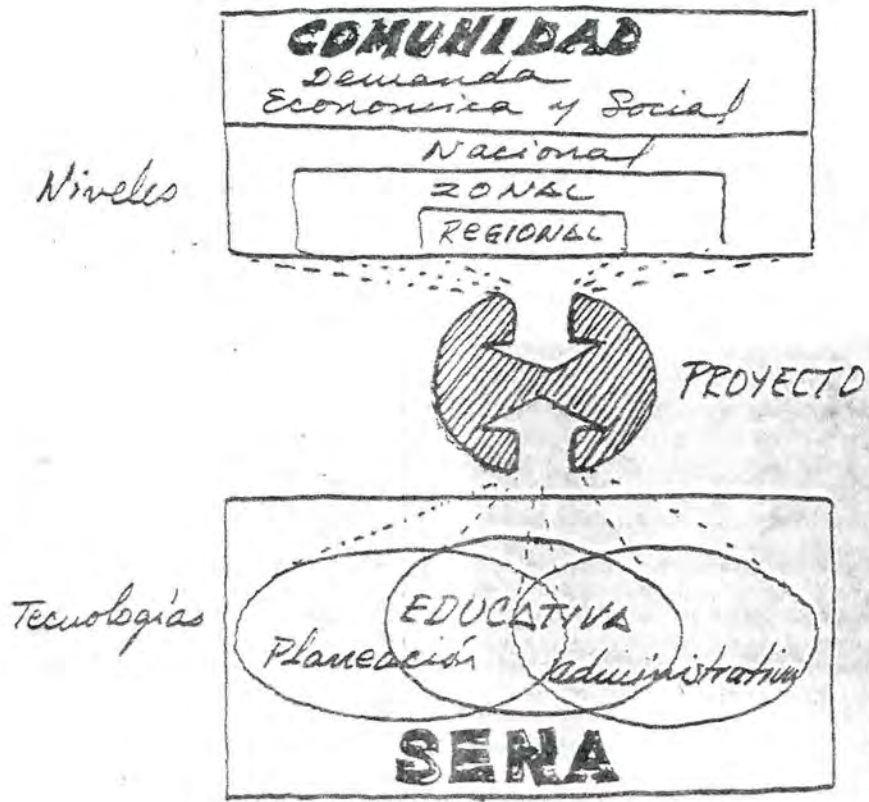


GRAFICO 2

El trabajar por proyectos permite aplicar la modalidad más efectiva eludiendo las barreras que generan las concepciones rígidas de centro, taller, programa, unidad, regional, división u oficina.

Trabajar por proyectos es hacer que las acciones del SENA tengan un sentido más allá del simple cumplimiento de una actividad, es establecer objetivos que conllevan compromisos con la comunidad, es fijarle condiciones de tiempo a los recursos y a los resultados para que sean oportunos y produzcan el efecto real que se espera, con la visión amplia de desarrollo de una fuerza productiva.

1.2 IMPLICACIONES INSTITUCIONALES

El trabajo por proyectos está generando en principio una organización híbrida entre la estructura actual (Dirección General, Gerente, Subgerente, Jefe de Unidad, Superintendente, Supervisor, Instructor) y una nueva organización con base en recursos disponibles y niveles jerárquicos flexibles para atender objetivos específicos de proyectos que serán evaluados en función de productos y resultados de dichos proyectos.

El Plan del SENA tiene como meta que hacia el año 1987 la Institución y sus funcionarios estarán capacitados completamente para las exigencias del trabajo por proyectos, el cual irá consolidándose gradualmente en la medida en que se consoliden partes esenciales

como sistemas de evaluación y control, procedimientos administrativos, sistemas de planeación, etc.

Por lo anterior debe ser claro para todos los funcionarios que el cambio se irá generando y consolidando durante el proceso pero planificada y organizadamente y será apoyado con acciones de desarrollo organizacional que ayuden a profundizar tantos los conceptos como el compromiso de cada persona. Sin embargo, la actitud positiva de cada funcionario en el comienzo del proceso será un elemento básico y fundamental requerido permanentemente.

1.3 JUSTIFICACION DEL TRABAJO POR PROYECTOS

El trabajo por proyectos permite flexibilidad operativa, asignación racional de recursos, establecimiento de costos, integración institucional e interinstitucional, desarrollo de los recursos humanos de la Entidad y permanente control y evaluación; conceptos que podemos precisar en los siguientes términos:

Flexibilidad Operativa

Supera la estructura burocrática y rígida de centros y programas, que en la mayoría de los casos venían suministrando la misma oferta de servicios de formación profesional, basada exclusivamente en su capacidad operativa, con programas de formación generalmente

no actualizados y sin material instruccional para los participantes.

Asignación Racional de Recursos

Establecido el objetivo del proyecto se localizan y asignan los recursos humanos capacitados para las funciones a desarrollar, independientemente de su ubicación en la estructura orgánica; se seleccionan los recursos materiales que se necesitan, pueden ser del SENA, de la comunidad, de otras instituciones.

Establecimiento de Costos

Definidos los recursos asignados al proyecto, conociendo cuáles son con cargo al SENA, cuánto tiempo estimado tendrá el proyecto, es fácil establecer el presupuesto y los costos estimados del proyecto y su posterior ajuste para definir su costo real.

Integración Institucional e Interinstitucional

La movilidad intrarregional de los funcionarios y la participación de funcionarios de otras instituciones, permite mayor comunicación entre los funcionarios del SENA y llegar a la comunidad con una acción coherente y sólida de las agencias del gobierno.

Desarrollo de los Recursos Humanos

El proceso participativo que se genera al interior de los proyectos hará que los funcionarios SENA se enriquezcan con los aportes y

conocimientos de la comunidad y de las personas de otras entidades.

Permanente Control y Evaluación

Como están definidos objetivos, metas, actividades, recursos, metodologías, tiempos y el proyecto está bajo la responsabilidad de un solo funcionario y en una carpeta consignada toda la información básica, que es alimentada periódicamente por reportes, cualquier funcionario está en posibilidad y capacidad, en cualquier momento, de evaluar y controlar el estado del proyecto y hacer los aportes pertinentes.

2 EL TRABAJO POR PROYECTOS

2.1 CONCEPTO DE PROYECTO

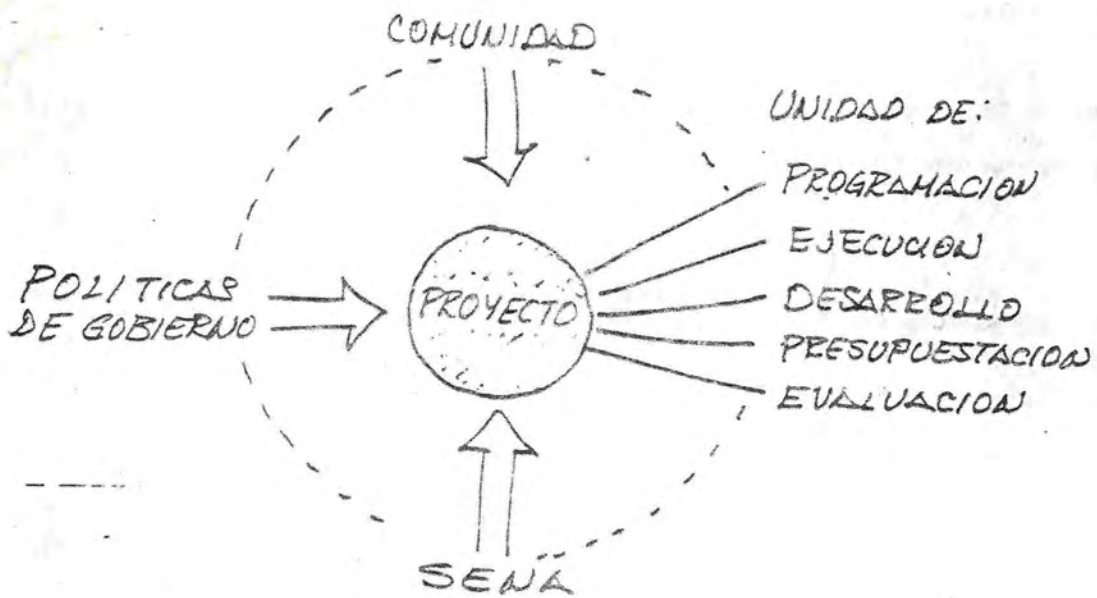
La definición de proyecto por sí sola no soluciona la problemática que se genera cuando se adopta este sistema de trabajo. No obstante, existan otras definiciones que expresan el mismo concepto, para lograr la unidad de criterio en la Institución: PROYECTO ES EL CONJUNTO DE ACCIONES DE PLANEACION, ADMINISTRACION Y DE EDUCACION ORGANIZADAS INTEGRALMENTE QUE SE ORIENTAN A RESOLVER UNA NECESIDAD DE LA SOCIEDAD ENMARCADA EN LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DEL SENA.

2.2 CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS

El proyecto es un instrumento administrativo que permite la INTEGRACION sistemática de las tecnologías de la formación profesional, y garantiza una respuesta INTEGRADA a las necesidades detectadas mediante los procesos de planeación y diagnóstico.

La flexibilidad en el proceso de programación-ejecución-evaluación del proyecto permite una mayor eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia en el logro de los objetivos.

El proyecto, mediante una formulación clara, concreta y concisa



EL PROYECTO: UNIDAD DE ACCION.

GRAFICO 3

permite establecer los compromisos del SENA, de la comunidad y de las demás instituciones vinculadas a las acciones y por ser un proceso educativo permanente permite introducir nuevos elementos que concurren en el desarrollo y promoción de la población objeto, ya sea individual o colectivamente.

El proyecto recoge expectativas, intereses y experiencias de la población vinculada al proceso mediante la participación.

El proyecto es:

- Unidad de transformación y desarrollo
- Unidad de programación
- Unidad de ejecución
- Unidad de presupuestación y costeo
- Unidad de evaluación

2.3 TIPOS DE PROYECTOS

Según el Objetivo, las acciones de la Entidad se enmarcan en dos tipos de proyectos:

1. Los Proyectos Operativos

Son la razón de ser de la Entidad y se refieren a la formación profesional integral del recurso humano como contribución al desarrollo del país y son responsabilidad de las Regionales sin perjuicio de la participación de la Dirección General y de otras Entidades.

2. Los Proyectos de Desarrollo Institucional

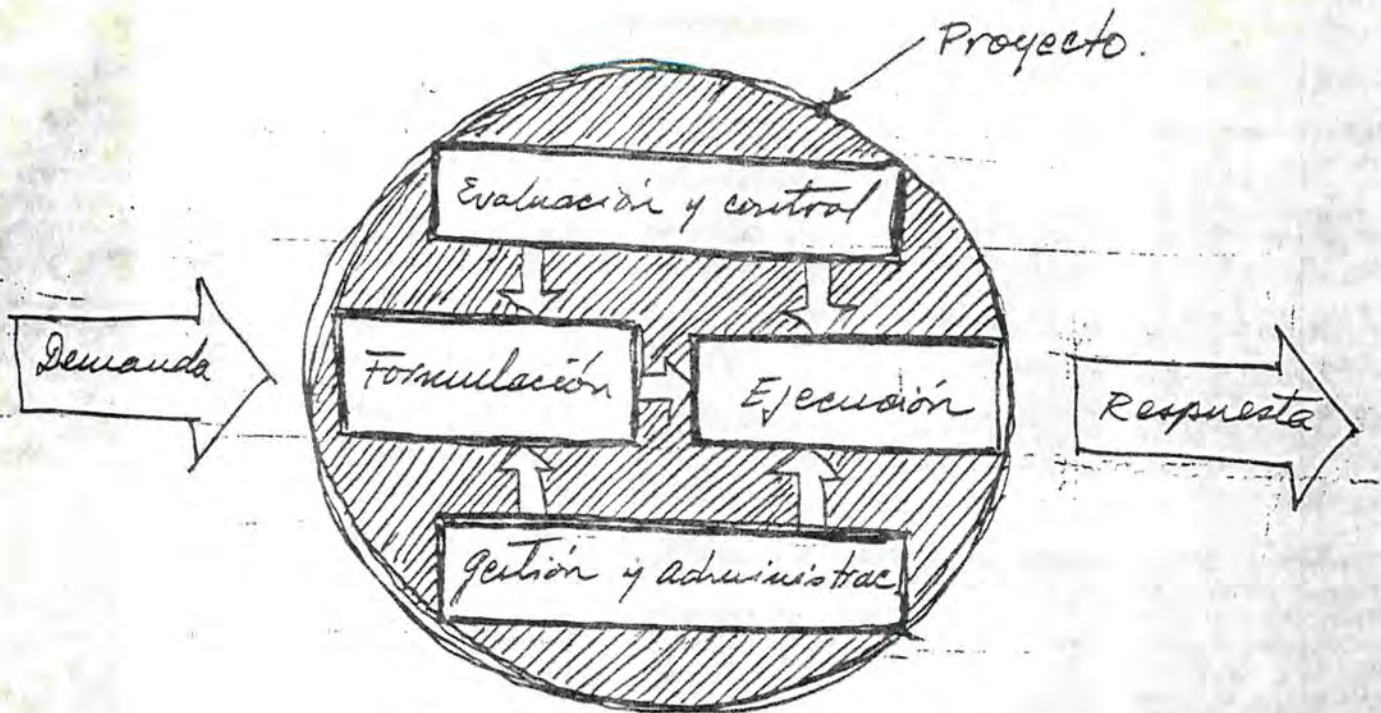
Son aquellos que se refieren al desarrollo de los recursos humanos, físicos, financieros, organizacionales, de tal manera que genere procesos de cambios institucionales y a la organización de las actividades de las áreas de apoyo a la formación profesional estableciéndoles objetivos para lograr el apoyo logístico oportuno a los demás proyectos, por ejemplo: sistematización, desarrollo organizacional, mantenimiento de edificios, compra de materiales. Estos proyectos pueden ser desarrollados por las Regionales, por la Dirección General o en forma conjunta.

Según su radio de acción, los proyectos pueden ser:

1. Regionales: si se realizan en una sola Regional.
2. Zonales: intervienen dos o más Regionales.
3. Interzonales: intervienen Regionales de dos o tres Zonas.
4. Nacionales: intervienen Regionales de las cuatro Zonas, aunque no sean todas las Regionales del país.

2.4 FASES DEL TRABAJO POR PROYECTOS

El trabajo por proyectos desarrolla cuatro fases fundamentales: formulación del proyecto, ejecución, control y evaluación, y gestión.



Fases de un Proyecto

GRAFICO 4

FASE DE FORMULACION

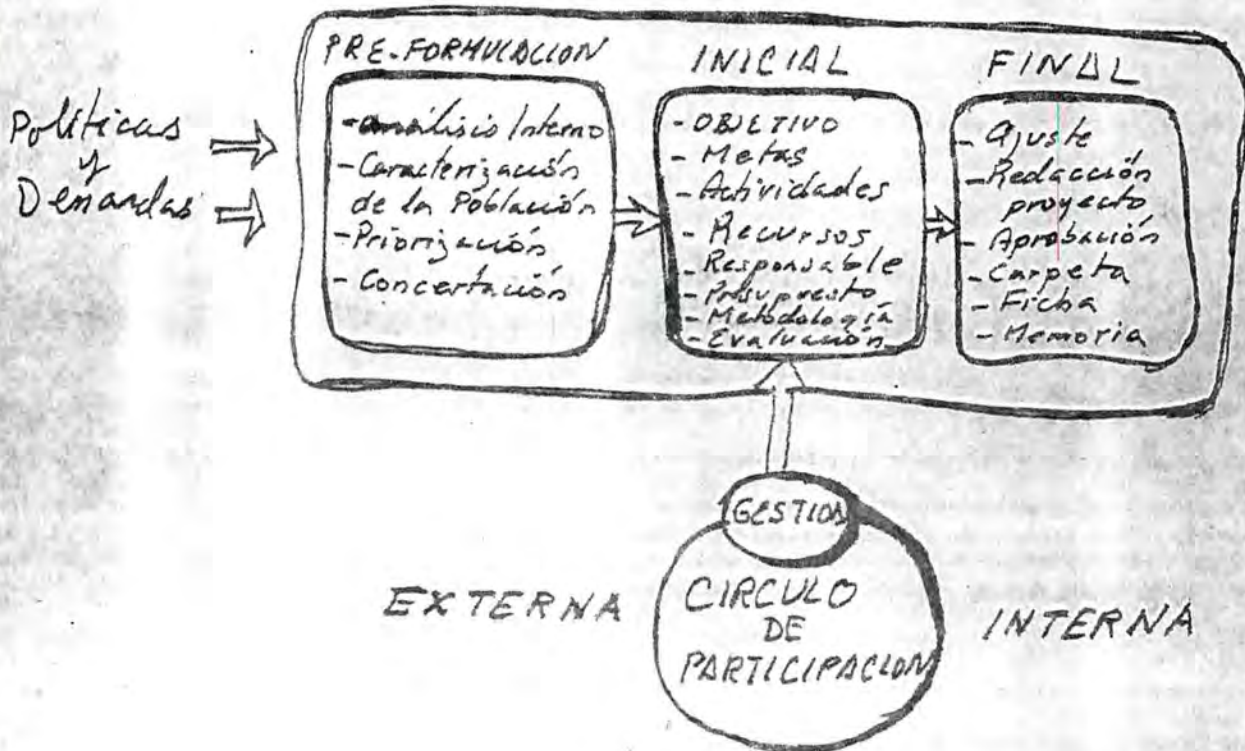


GRAFICO 5

2.4.1 Formulación del Proyecto

Es el diseño y adecuación de una respuesta a las necesidades de una población dada.

La formulación del proyecto contará con tres etapas: preformulación, formulación inicial y formulación definitiva.

1. Preformulación

Provee los elementos necesarios para toma de decisiones que justifiquen la formulación del proyecto definitivo en la segunda y tercera etapas.

En la preformulación lo que se requiere básicamente es identificar el problema, para lo cual se deben tener en cuenta:

- Diagnósticos
- Políticas de gobierno,
- Solicitudes de entidades, gremios , comunidades, empresas, etc.
- Concertación con el medio externo
- Resultados de procesos de investigación-acción
- Convenios
- Decisiones políticas regionales

El proceso de análisis de los elementos anteriores debe arrojar como resultado:

- Priorización de necesidades

-Identificación de la dimensión y cobertura de la respuesta requerida

-Identificación de la necesidad de interacción con otras entidades

En el desarrollo de este proceso deben participar las personas que sean necesarias para que a través de círculos de participación, analicen la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

-Que esté clara la demanda que permita diseñar objetivos y resultados concretos para el proyecto.

-Que esté dentro de los objetivos de la Entidad.

-Que exista disponibilidad potencial de recursos.

-Que justifique el montaje de los elementos de administración (diseño, instrumentos, información, etc.)'

-Por criterio de eficiencia se recomienda no aprobar proyectos con una duración total menor de seis meses.

-Teniendo en cuenta la necesidad de una aplicación racional y equitativa de los recursos, no es recomendable la aprobación de proyectos con una duración de más de cinco años.

Este análisis lleva a una decisión de continuar o desechar la idea original. Tomada la decisión de continuar con la formulación del proyecto se conformará el grupo y se asignará un responsable quienes entrarán a desarrollar la formulación inicial.

2. Formulación Inicial: consiste en

- a. Definir el objetivo general del proyecto, es decir, lo que se espera lograr, es la condición de finalización del proyecto. El objetivo general tiene que ser uno.
- b. Definir objetivos específicos. Deben ser formulados en términos de resultados concretos y orientados a la satisfacción de las necesidades planteadas. El logro de los objetivos específicos debe llegar a la logro del objetivo general.

Los objetivos general y específicos deben ser medibles y verificables.

- c. Definir metas. Son las declaraciones claras y precisas de las condiciones que demostrarán el cumplimiento de los objetivos específicos.

Las metas deben expresarse en forma objetiva en hechos reales. Pueden ser cuantitativas o cualitativas, en forma independiente o simultánea. Sirven para aclarar y confirmar los objetivos del proyecto reduciendo la ambigüedad y dando bases concretas para evaluar y medir el logro del mismo.

Las metas deben contener atributos VERIFICABLES con relación a: cantidad, calidad, tiempo. Para lograr lo anterior conviene seguir los siguientes pasos:

- Identificar la meta
- Cuantificar la meta
- Establecer criterios de calidad y tiempo

- d. Definir actividades. Las actividades son conjuntos de acciones cuya realización es indispensable para el logro de los objetivos específicos del proyecto.
- e. Metodología del proyecto. Es la descripción de la forma como se pretende alcanzar el objetivo; identificación de las fases del proceso metodológico que se seguirán; modalidades educativas, eventos, etc. En la metodología se debe establecer la coordinación interna y externa que se requiera.
- f. Identificar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto en cantidad y calidad:
- Humanos: aquellos directamente vinculados al desarrollo del proyecto, bien sea porque están asignados de tiempo completo o porque su dedicación lo justifica.
 - De infraestructura (instalaciones, maquinaria, equipos, etc.)
 - Modalidades de formación según el tipo de población.
 - Didácticos.
 - Instrumentos de evaluación y control.

Se deben identificar por separado los recursos de entidades y comunidades que intervienen en el proyecto.

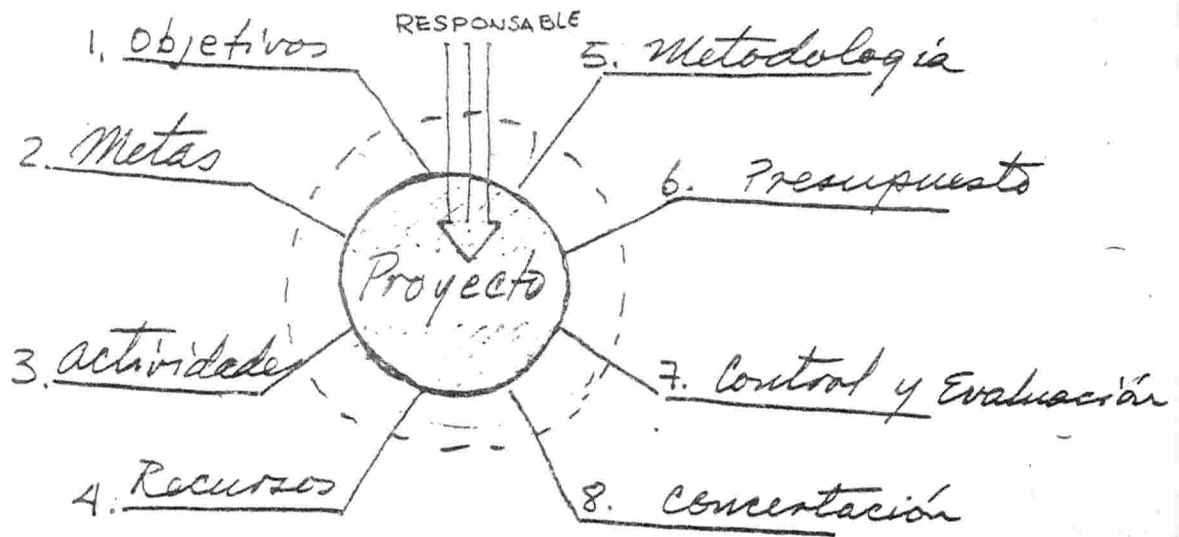
Es necesario plantear en forma clara y concreta la justificación de los recursos que se identifiquen como indispensables para el desarrollo del proyecto.

- g. Programación y Presupuesto. Se determina el tiempo probable para cada actividad, basándose en la asignación realista de recursos y su costo.

Hay condiciones institucionales que deben ser identificadas claramente por cuanto pueden afectar el cumplimiento de la programación y selección de nuevos recursos.

De acuerdo con la trascendencia de las actividades deben identificarse los momentos de control, se elabora la programación y el presupuesto total del proyecto en sus desgloses por años.

- h. Identificación de restricciones en cuanto a disponibilidad de recursos. Consiste en la confrontación de los requerimientos del proyecto con la disponibilidad de recursos de la Entidad, con el objeto de identificar dónde existen limitaciones. Identificadas estas, no deben convertirse en anuladores del proyecto, sino que por el contrario, deben generar un proceso de búsqueda de soluciones.



ELEMENTOS DE UN PROYECTO

GRAFICO 6

Para las restricciones encontradas se deben presentar propuestas concretas y viables.

En esta etapa el proceso se somete a consideración del Comité de Gerencia en las Regionales y del Comité de la Dirección para los proyectos de la Dirección General, donde se aprueba con los ajustes requeridos.

3. Formulación Definitiva del Proyecto

Tomada la decisión, designado el responsable del proyecto, este realiza los ajustes, desglosa las actividades totales del proyecto en acciones y elabora la programación y presupuesto total del proyecto al igual que la programación y el presupuesto para la vigencia fiscal inmediata, utilizando las formas e instructivo para elaboración de presupuesto.

Formulado por escrito el proyecto debe ser APROBADO por las instancias correspondientes notificándose a las partes involucradas en el mismo.

La información escrita del proyecto resultante de esta fase se consigna en tres instrumentos básicos:

La carpeta, que tendrá como fin servir de apoyo informativo a la acción y deberá contener el documento de formulación y los informes de seguimiento, control y evaluación.

La ficha, que consolida una información básica y resumida que

para efectos de administración y control sistematizado se toma de la carpeta.

La memoria del proyecto, que permite garantizar fundamentalmente el acopio de materiales técnico-pedagógicos y de los productos esenciales que ayuden como experiencia para otros proyectos.

2.4.2 Ejecución del Proyecto

Incluye realización, control y seguimiento. Consiste en la realización de todas las actividades propuestas para obtener los resultados esperados en el tiempo fijado.

El responsable del proyecto es quien debe establecer en el diseño, en coordinación con los miembros del equipo del proyecto, los mecanismos de control y es quien necesita de la información sobre su desarrollo para poder dirigirlo adecuadamente.

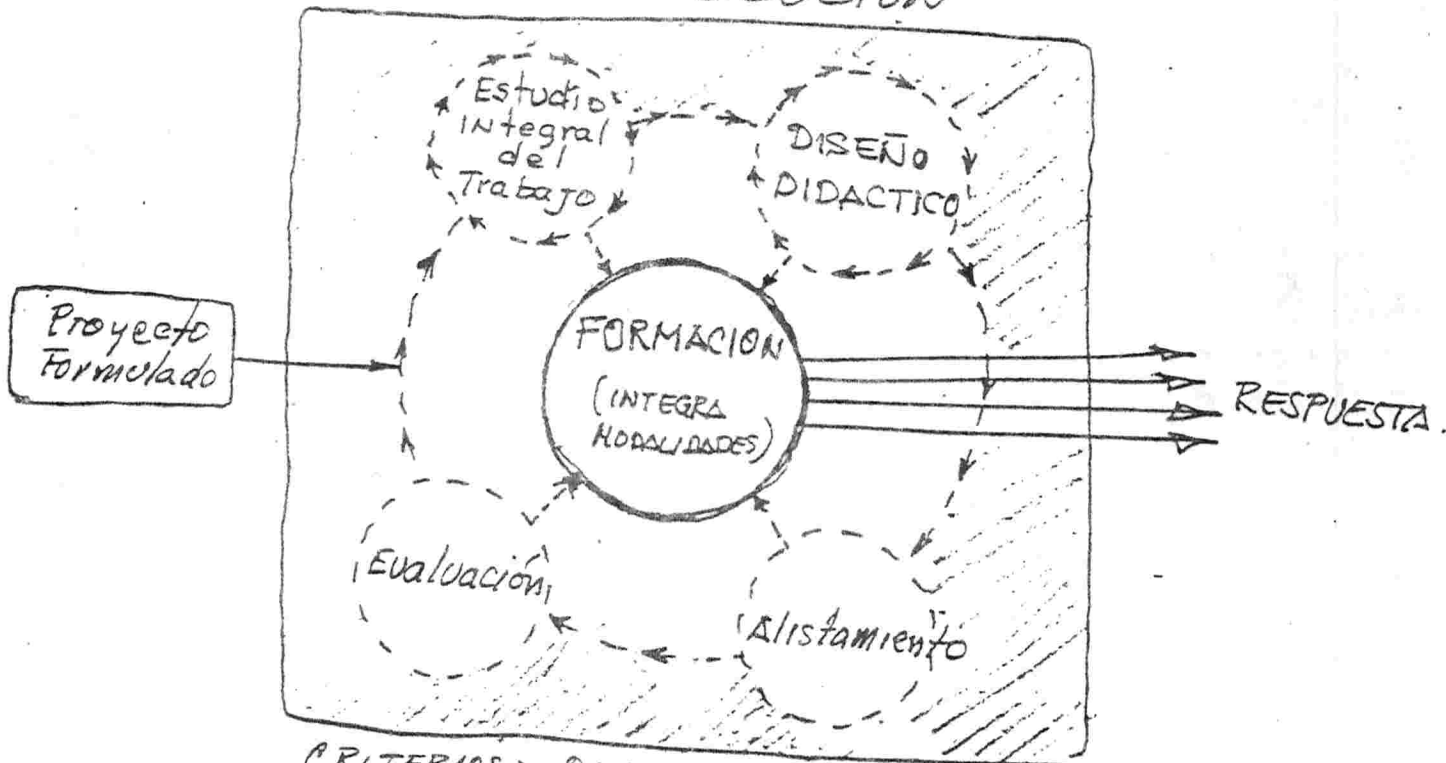
Los informes, productos del control y del seguimiento, al menos deben ser de dos tipos: informes sobre avance del proyecto y los informes de excepción cuando las metas no se han cumplido o existe el peligro de retraso en las actividades del proyecto. (A

2.4.3 Control y Evaluación

1. Control

Es la vigilancia del desarrollo del proyecto para verificar si

FASE: EJECUCION



CRITERIOS: DINAMICA, PERMANENTE, PARTICIPATIVA.

GRAFICO 7

FASE: EVALUACION Y CONTROL

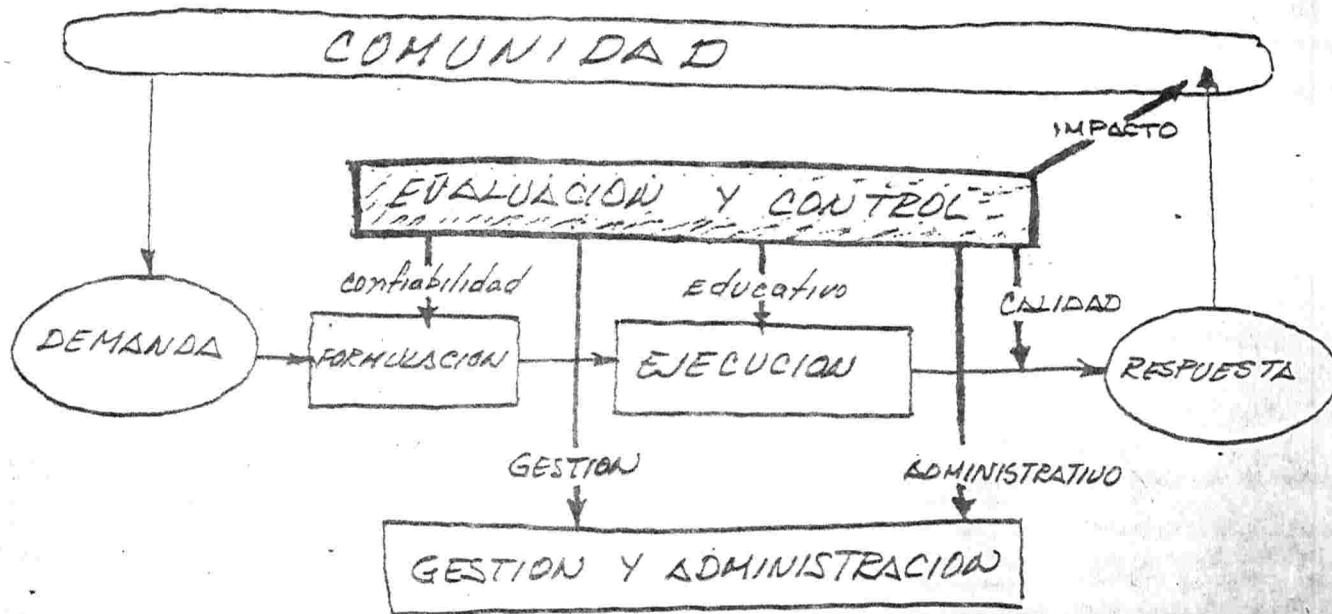


GRAFICO 8

las actividades se están desarrollando en el tiempo y al costo adecuados para el logro de los objetivos del proyecto.

Están diseñados dos sistemas de control: el control operativo y el control de calidad, los cuales deben ser aplicados en el trabajo por proyectos sin perjuicio de los controles específicos que cada proyecto requiera.

2. Evaluación

Es el proceso de comparar los resultados obtenidos con los objetivos formulados. Con base en dicha comparación se debe producir información objetiva que sirva para la formulación de acciones correctivas o preventivas y para la toma de decisiones.

La evaluación debe ser permanente para que cumpla su función de reguladora y realimentadora del proceso.

La evaluación, bajo la forma de autoevaluación, constituye un instrumento de FORMACION, INFORMACION, PARTICIPACION y ESTIMULO a la CREATIVIDAD.

3. Tipos de Evaluación

- a. Evaluación de Impacto: es la confrontación de los resultados del proyecto frente a los objetivos institucionales. En la Entidad se encuentra instrumentalizado el sistema de evaluación de impacto que debe ser aplicado a las

instrucciones impartidas por la Oficina de Estudios y Evaluación a través del área de planeación regional.

- b. Evaluación Final del Producto: tiene como objetivo confrontar los resultados obtenidos con los previstos en términos de cantidad y calidad. Debe realizarse en el momento de finalización de los proyectos.
- c. Evaluación del proceso: es la recuperación crítica de la información pertinente a metodologías y recursos correspondientes a las tecnologías de planeación, educación y administración, para determinar la eficacia de estos y ajustarlos a las necesidades del proyecto.
- d. Mecanismos de evaluación: los círculos de participación son el mecanismo central a través del cual se da el proceso de evaluación.

Durante la fase de formulación todas las instancias internas y externas comprometidas se reúnen y evalúan profundamente el diseño, para garantizar que solamente los proyectos que cumplan ciertos requisitos entren en la programación de la Entidad.

En la ejecución el círculo analiza los logros, procesos y la utilización de los recursos, todo esto en términos de eficiencia. Estos círculos operan a dos niveles:

FASE : GESTION Y PARTICIPACION

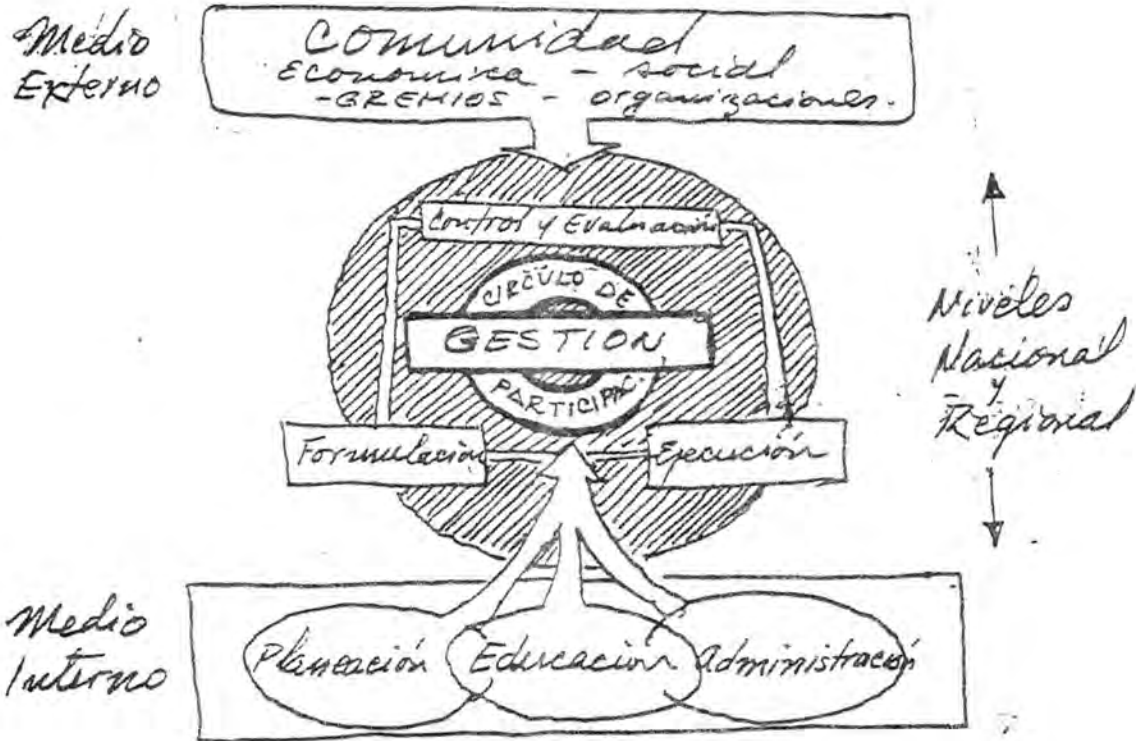
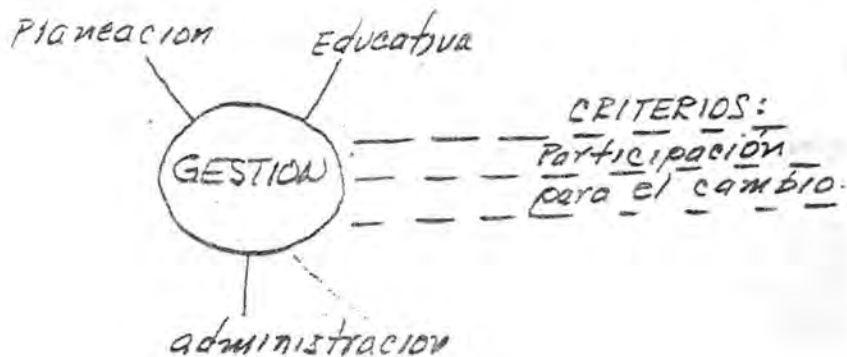


GRAFICO 9

componentes y criterios de la gestión



GRAFICA 10

interinstitucional y el institucional. Los círculos se reúnen en los tiempos de control previsto en la programación del proyecto o cuando las necesidades lo exijan.

2.4.4 Gestión

Es la función que integra los elementos y procesos de planeación, administración y técnico-pedagógicos, para el logro de los objetivos institucionales.

1. Niveles de Gestión

De acuerdo a la organización sistémica de la Entidad, la gestión se desarrolla en los siguientes niveles: nacional, regional, proyectos.

A todo nivel, la gestión debe ser un instrumento de transformación y por lo tanto debe ser facilitadora de la participación y el diálogo. En este sentido, los círculos de participación jugarán un papel importante.

- a. La Gestión a Nivel Nacional: La gestión a nivel nacional asimila la experiencia proveniente de los proyectos para ajustar o formular las correspondientes políticas, estrategias y metodologías de formación, que le permitan a la Entidad responder a las necesidades de la comunidad nacional.

- b. La Gestión Regional: teniendo en cuenta que el nivel regional es la unidad administrativo-política donde se desarrolla la acción de formación a través de los proyectos, en función de una zona con características socio-económicas, culturales y políticas, relativamente homogéneas, la gestión articula los diferentes proyectos con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos disponibles para atender las necesidades de la población, expresada a través de los proyectos.
- c. Gestión a Nivel de Proyecto: siendo el proyecto la unidad de planeación, administración y técnico-pedagógica de la formación profesional para atender una comunidad concreta, la gestión del proyecto garantiza en las fases de formulación, ejecución y evaluación la integración de los elementos y procesos necesarios para el logro de los objetivos previstos. La gestión desde el punto de vista de planeación garantiza el proceso de formulación y evaluación del proyecto.

Desde el punto de vista administrativo la gestión propicia la organización mínima para que el proyecto sea dinámico y participativo, define responsabilidades de los recursos humanos

involucrados al proyecto, garantiza la provisión oportuna de los recursos para el desarrollo del mismo y la coordinación necesaria con los centros y programas y el medio externo, para el cumplimiento de las acciones previstas.

De la misma manera, controla y evalúa el desempeño de los recursos humanos que participen y orienten administrativamente el desarrollo del proyecto.

Desde el punto de vista técnico-pedagógico, la gestión se orienta a definir con el equipo del proyecto en el diseño, cuáles son las acciones que implican desarrollo de tecnologías, investigación pedagógica, adecuación o diseño técnico-pedagógico y prevé los plazos o fechas en que deben ejecutarse, de tal manera que se puedan incorporar debidamente alistados, en el momento en que están previstos en la programación.

En la ejecución, la gestión orienta y coordina el desarrollo o aplicación de los eventos de capacitación y tecnología educativa previstos en el diseño del proyecto; como por ejemplo la formación de instructores, las actividades de diseño técnico-pedagógico, la utilización de los medios, el material didáctico y el alistamiento de los recursos, evalúa permanentemente el proceso y los logros alcanzados con el fin de efectuar los ajustes en la programación y asignación de recursos. Simultáneamente

retroalimenta el proyecto con experiencias regionales y nacionales en acciones similares con el fin de aumentar la eficiencia.

2. La Organización de la Gestión a Nivel Regional y de Proyectos:

Los proyectos como respuesta de la Entidad a las necesidades de la comunidad exigen una organización funcional, que si bien no significa reestructuración de los centros y programas, supone una gran flexibilidad operativa para integrar las modalidades de formación y las unidades donde se genera, con criterios de participación en todo el desarrollo de los proyectos.

Lo anterior significa en otros términos cambiar el rol de los centros y programas como unidades autónomas que imparten formación profesional en la comunidad, para convertirse en unidades técnico-pedagógicas y administrativas que integran acciones y recursos para que la Regional como una sola impartiera integralmente la formación, por lo tanto el proyecto es la unidad organizativa de programación y operación de la Regional y los centros y programas la organización técnico-pedagógica y administrativa interna de la Entidad para garantizar calidad de la formación profesional y eficiencia en los procesos administrativos.

Para lograr el desarrollo organizacional planteado en el trabajo por proyectos una premisa básica es la unidad de dirección con

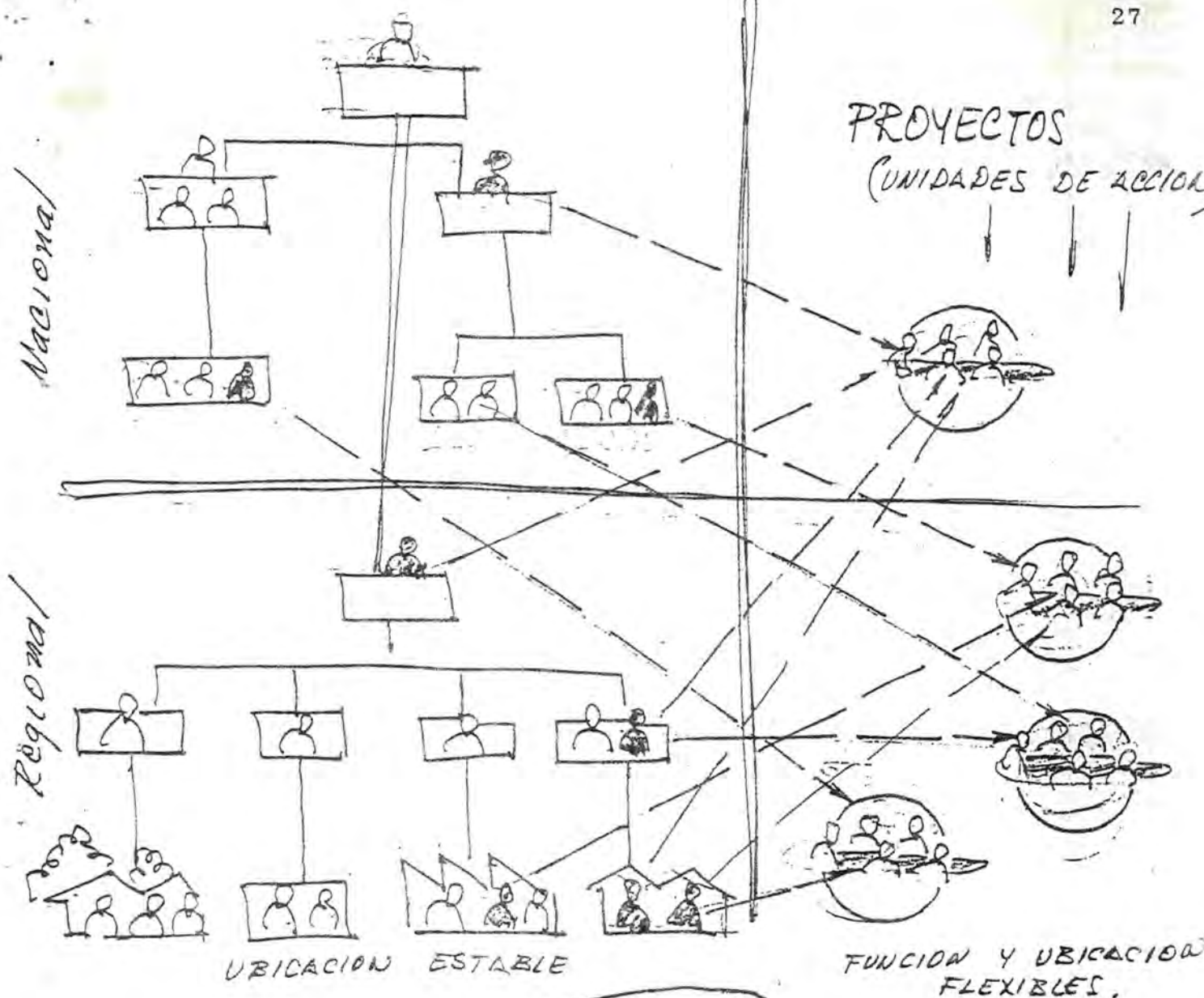


GRAFICO 11

CIRCULOS DE PARTICIPACION POR PROYECTOS.

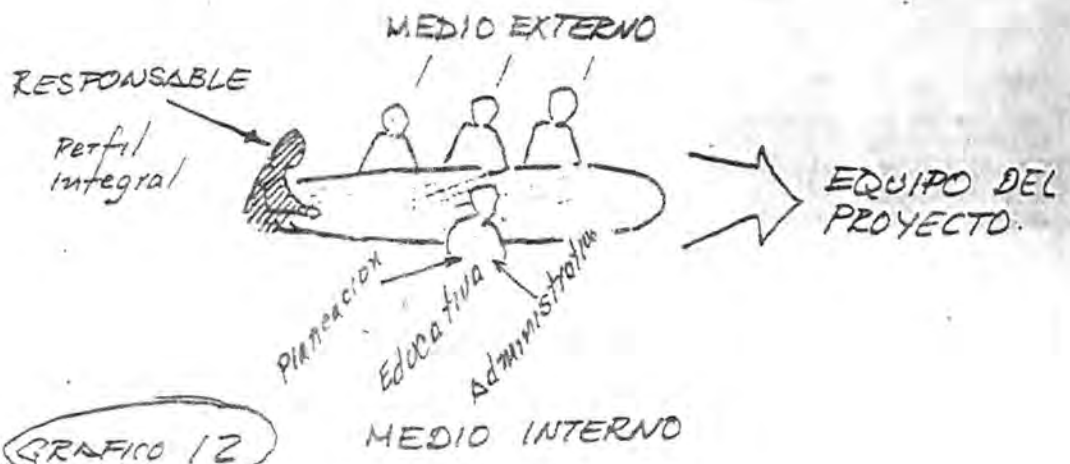


GRAFICO 12

criterios de descentralización en la toma de decisiones, participación de las diversas instancias organizativas en todo el proceso de la formación profesional y evaluación de resultados en función de las acciones regionales y no solamente de las estructuras jerárquicas de la Institución. Sin embargo, se requiere para lograr el nuevo esquema organizativo, definir las relaciones entre las áreas operativa, administrativa y de planeación.

3. Mecanismos de Gestión

A nivel regional se identifican dos mecanismos de gestión: el Comité de Gerencia y el equipo de proyecto.

- a. Comité de Gerencia: analiza y evalúa periódicamente (por lo menos trimestralmente) el avance en conjunto e individual de los proyectos y formula los ajustes necesarios en el caso de encontrar desviaciones.

De acuerdo a la complejidad de las regionales y a la heterogeneidad de proyectos existentes, la Gerencia determinará a cuál instancia se adscribe cada uno de estos.

Cuando el proyecto integra diferentes unidades técnico-pedagógicas y administrativas (centros, programas, departamentos), se promoverá la participación de los

Jefes respectivos a través de reuniones con el responsable del proyecto, para conocer el desarrollo del mismo, facilitar la oportuna provisión de los recursos y realizar los ajustes necesarios.

Estos eventos serán convocados según la necesidad por la instancia definida a la cual se adscribe el proyecto.

- b. Equipo de Proyecto: es la unidad ejecutora del proyecto. Está conformado por el responsable y por aquellas personas que participan directamente en sus actividades. A través del responsable coordinará acciones con las diferentes unidades administrativas involucradas según el tipo de proyecto (regional, zonal, interzonal, nacional).

4. Responsable del Proyecto

Es el funcionario del SENA que está en capacidad de efectuar las gestiones necesarias para concretar a través de los objetivos, actividades y resultados del proyecto la aplicación integrada de las tecnologías de planeación, administrativa y educativa.

Tiene como funciones:

- Dirigir el proyecto
- Participar en la formulación del proyecto
- Prever la asignación y utilización adecuada de los recursos

- Participar en la elaboración del presupuesto
- Proponer a las instancias de decisión los ajustes que modifiquen sustancialmente el proyecto.
- Elaborar los informes requeridos por las diferentes instancias de gestión.
- Establecer y aplicar mecanismos ágiles de coordinación que garanticen la ejecución oportuna de las actividades del proyecto.
- Analizar los informes relacionados con la ejecución del proyecto y tomar las decisiones necesarias para la adecuada gestión del mismo.
- Evaluar el desempeño de los recursos humanos asignados al proyecto.
- Controlar el desarrollo de las actividades del proyecto
- Gestionar la evaluación oportuna del proyecto
- Solicitar la convocatoria del comité del proyecto cuando lo juzgue necesario.

Perfil del responsable:

- Aptitudes de planeación (capacidad para prever en el corto y mediano plazo)
- Aptitudes administrativas (capacidad en toma de decisiones, capacidad de organización)

- Conocimientos y experiencias técnicas relativas al proyecto
- Actitudes (capacidad de adaptación, relaciones personales, compromiso con el cambio)

RECOMENDACIONES

El trabajo por proyectos es una meta que sólo se alcanza en la Institución después de un proceso de información, formación, cambio de actitud respecto a los nuevos enfoques de la formación profesional.

Existen algunas restricciones institucionales que exigen actualmente decisiones a niveles directivos para que el trabajo por proyectos sea una realidad.

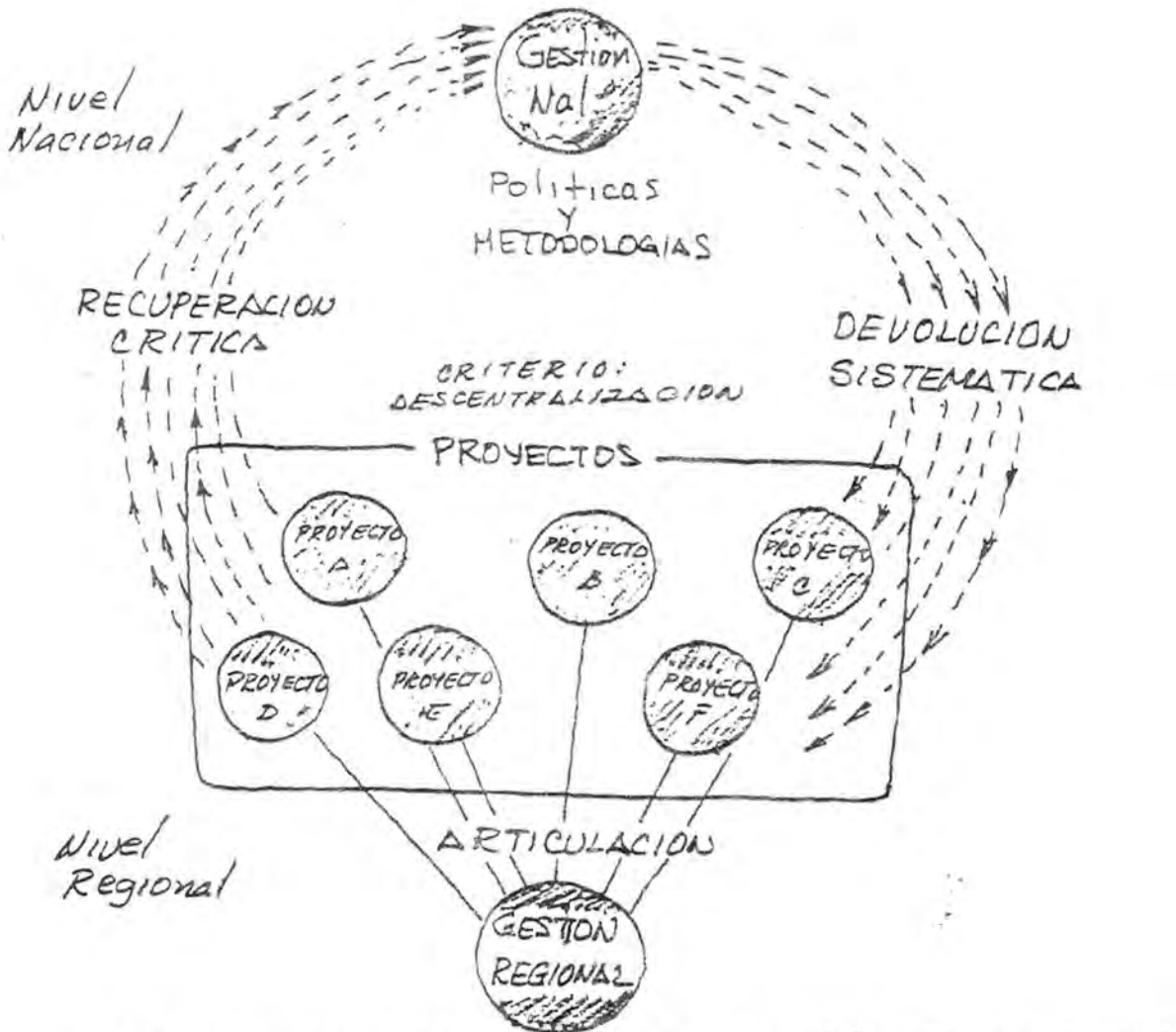
Para comenzar a levantar estas restricciones institucionales y modificar las condicionantes lo fundamental y esencial es asumir todos los funcionarios un compromiso y una responsabilidad racional y consciente frente al cambio requerido por la Institución y el país.

Los principales aspectos sobre los cuales es necesario tomar acción y decisión inmediata para lograr consolidar el trabajo por proyectos en el SENA son:

1. Definir concreta y efectivamente la descentralización técnico-pedagógica en términos de:
 - Funciones de la Dirección General y las Regionales
 - Responsabilidades técnicas y administrativas sobre la producción, impresión y distribución del material didáctico.
 - Formación de los recursos humanos de las Regionales en el diseño técnico pedagógico y para desarrollo de tecnología.
 - Evaluación objetiva de la capacidad de las Regionales de asumir la descentralización del diseño y la formación de docentes en términos

de recursos humanos y físicos.

2. Dar autonomía y apoyo efectivos y reales a los responsables de proyectos.
3. Adelantar el desarrollo formal de las fases que permitan adecuar las aplicaciones computarizadas existentes e iniciar las nuevas que sean necesarias para facilitar la información y los procesos de trabajo por proyectos.
4. Concretar en función del trabajo por proyectos incluyendo los instrumentos correspondientes a los siguientes sistemas:
 - Sistema de información incluyendo la parte estadística
 - Sistema de control de calidad
 - Sistemas de evaluación
 - Sistema presupuestal
5. Revisar y ajustar en los diferentes niveles de la Institución las funciones y relaciones que tengan incidencia directa o indirecta con el trabajo por proyectos, para ir adecuando formas de operar que sean necesarias.



FUNCIONES Y NIVELES DE LA GESTION

GRAFICA 13

ANEXOS

La información correspondiente a la programación y presupuesto total y por períodos del proyecto, se sintetiza en los siguientes Anexos:

- 1 Cronograma de Actividades
- 2 Cronograma de Acciones por Actividad
- 3 Cuadro Resumen del Costo Total del Proyecto
- 4 Informe de Acciones
- 5 Informe de Excepción

ANEXO 3

CUADRO RESUMEN DE COSTOS DEL PROYECTO

Regional _____ Nombre _____ Código _____

PROYECTO : _____

Fecha de Elaboración _____

| CONCEPTO | PERIODO | | | | TOTAL | | | |
|------------------------|---------|-------------------|------------------------|-------------------|-------|-------------------|------------------------|-------------------|
| | SENA | OTRAS ENT. COMUN. | SENA OTRAS ENT. COMUN. | OTRAS ENT. COMUN. | SENA | OTRAS ENT. COMUN. | SENA OTRAS ENT. COMUN. | OTRAS ENT. COMUN. |
| G. OPERACION | | | | | | | | |
| G. Personal | | | | | | | | |
| G. Materiales Directos | | | | | | | | |
| G. Otros Materiales | | | | | | | | |
| G. Generales | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | | | | | | |
| INVERSIONES | | | | | | | | |
| Maquinaria- Equipo | | | | | | | | |
| Equipo de Transporte | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | |

ANEXO 5

INFORME DE EXCEPCION

PARA: _____

DE: _____

NOMBRE DEL PROYECTO: _____ CODIGO _____

FECHA: _____

CONDICIONES: Identifica problemas que inciden directamente en la obtención de los resultados.

SOLUCION PROPUESTA POR EL RESPONSABLE: _____

DECISION TOMADA POR EL DESTINATARIO: _____

Firma Responsable Proyecto

Enterado