

**FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL SOCIAL SNPS**

Hugo Andrés Castillo Cadena Id: 67566

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2010**

**FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN EL
SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL SOCIAL SNP**

Hugo Andrés Castillo Cadena Id: 67566

**Informe final de práctica empresarial para optar el título de Ingeniero
Industrial**

Asesora

M.Sc. Mónica Chaparro

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FLORIDABLANCA XX DE XXXX DEL 2010

AGRADECIMIENTOS

“A mi familia, a quien debo lo que soy, a mis amigos y compañeros del SNPS que me brindaron la posibilidad de compartir y aprender nuevos conocimientos y a mi Universidad, que siempre me ofreció todos los recursos para ser un profesional integral”.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	
INTRODUCCIÓN.....	
Lista de Ilustraciones	6
Lista de Tablas.....	7
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	11
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	14
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	14
4. ANTECEDENTES.....	16
5. JUSTIFICACIÓN.....	27
6. OBJETIVOS.....	27
7. MARCO TEORICO	28
8. FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL SNPS 35	
9. CONCLUSIONES	57
10. RECOMENDACIONES.....	58

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ÁREAS DE TRABAJO SECCIÓN DE MOVILIDAD HUMANA. FUENTE: EL AUTOR	12
ILUSTRACIÓN 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. FUENTE: EL AUTOR	13
ILUSTRACIÓN 3. EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO DE LA OPERA LIRICA DE BOSTON. FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA.....	18
ILUSTRACIÓN 4. POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LOS PROYECTOS SNPS, FUENTE: SNPS	19
ILUSTRACIÓN 5. IMPACTO GENERADO POR EL SNPS (POR TEMÁTICA) AUTOR: SNPS....	20
ILUSTRACIÓN 6. LÍNEAS TEMÁTICAS DEL SNPS. FUENTE: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, SNPS.....	23
ILUSTRACIÓN 7. PRIMERA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR EN EL SNPS, FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA.....	24
ILUSTRACIÓN 8: FASE I, TRANSICIÓN Y POSICIONAMIENTO, FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA.	25
ILUSTRACIÓN 9. PROCESOS EN EL SNPS. FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA....	26
ILUSTRACIÓN 10. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS. FUENTE ONLINE: HTTP://WWW.PROCESOSINTELIGENTES.COM/PI/PAGINAS/PROCESOS.HTML , REVISADA 08 JUNIO 2010.....	31
ILUSTRACIÓN 11. DIAGRAMA DE FLUJO LEVANTAMIENTO DEL PROCESO. FUENTE: EL AUTOR	37
ILUSTRACIÓN 12. DIAGRAMA DE PRODUCTOS G.F, FUENTE: EL AUTOR	49

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. COMPONENTES DE LA MATRIZ DOFA PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA. FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA.....	16
TABLA 2. MATRIZ DE PRODUCTOS COMPONENTES, FUENTE: EL AUTOR.....	42
TABLA 3. MATRIZ DE CAPACIDADES, FUENTE: EL AUTOR.....	46
TABLA 4. ANÁLISIS DE CARGAS GESTIÓN FINANCIERA, FUENTE: EL AUTOR.....	48
TABLA 5. MATRIZ DE OPORTUNIDAD DE MEJORA, FUENTE: EL AUTOR	51
TABLA 6. IDENTIFICACIÓN DE DIFICULTADES. FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA.	52
TABLA 7. DATOS OBTENIDOS DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL, FUENTE: PROCESOS INTELIGENTES LTDA.....	53
TABLA 8. PLAN DE MEJORA, FUENTE: EL AUTOR.....	55
TABLA 9. OTRAS ACTIVIDADES, FUENTE: EL AUTOR.	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Descripción de empleados

Anexo 2. Estudio de Clima Organizacional

Anexo 3. Árbol de productos

Anexo 4. Caracterización del Proceso de Gestión Financiera

Anexo 5. Matriz de Actividades

Anexo 6. Matriz de Análisis Estructural (MAE)

Anexo 7. Plano de Motricidad

Anexo 8. Manual de Aplicación de Cadena Crítica

Anexo 9. Portafolio de Servicios

Anexo 10. Documento Académico sobre Pastoral de la Evangelización y la cultura.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL SOCIAL SNPS

AUTOR(ES): Hugo Andrés Castillo Cadena

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): M.Sc. Mónica Chaparro

RESUMEN

El presente documento corresponde al informe final de la práctica realizada en el Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS/Cáritas colombiana, en el primer semestre del año 2010. Durante todo el proceso se buscó fortalecer la planeación estratégica del SNPS a través de la Revisión del plan estratégico de la institución, el levantamiento del Proceso de Gestión financiera y del plan de mejora entre los procesos de Gestión financiera e Intervención social y otras actividades como la implementación de líneas temáticas, cadena crítica como alternativa para gerenciar los proyectos sociales en la institución y acompañamiento a la Sección de Movilidad Humana en el proceso de fortalecimiento. Con todas estas acciones se pretende hacer efectivo y fortalecer el impacto de la iglesia católica en las comunidades.

PALABRAS CLAVES:

Planeación estratégica, levantamiento del proceso, Cadena Crítica, Plan de Mejora.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

ABSTRACT

TITLE: STRENGTHENING OF STRATEGIC PLANNING IN THE NATIONAL SECRETARIAT OF SOCIAL MINISTRY SNPS.

AUTHOR (S): Hugo Andrés Castillo Cadena

FACULTY: Faculty of Industrial Engineering

DIRECTOR: M.Sc. Monica Chaparro

ABSTRACT

In this document you can see the final practice document realized in the National Secretariat of Social Ministry SNPS / Colombian Cáritas, along the first semester in 2010 year. Throughout the process they sought to enhance strategic planning SNPS through the review of the strategic plan of the institution, the lifting of the financial management process and the improvement's plan of financial process's management and other activities such as implementation of thematic lines plan, critical chain methodology as an alternative for managing social projects in the institution and support to the Department of Human Mobility in the process of empowerment. With all these actions I am intended to give effect to and strengthen the impact of the Catholic Church in communities.

KEYWORDS:

Strategic Planning, Process Methodology, Critical Chain, Improvement Plan.

DIRECTOR APPROVES

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- **Nombre de la empresa:** *Secretariado Nacional de Pastoral Social (SNPS), Sección de Movilidad Humana*
- **Actividad Económica / Productos y Servicios:** Organismo Eclesial, Actividades de organizaciones religiosas/ Coordinadora de Obras de Asistencia Social Católica.
- **Número de empleados:** 127 empleados del SNPS, de los cuales 19 directos hacen parte de la Sección de Movilidad Humana (**Ver Anexo1**)
- **Teléfono:** (1)- 4377150 Ext. 427, 425
- **Dirección:** Carrera 58 # 80-87, Bogotá DC, Colombia.
- **Reseña Histórica¹:** El Secretariado Nacional de Pastoral Social / SNPS Cáritas Colombia es un organismo de servicio dependiente de la conferencia episcopal de Colombia (CEC) y encomendado a la comisión Episcopal de Pastoral Social y caritativa. Promueve procesos en las 76 jurisdicciones eclesiales del país, agrupadas en 10 regionales. Cuenta con organizaciones en 164 países, aunque trabaja en más lugares. Siempre sin distinción de raza o de religión. Cáritas ofrece ayuda directa a más de 24 millones de personas por año alrededor del mundo. Las organizaciones de Cáritas emplean a más de 440.000 personas en el mundo y cuentan con 660.000 voluntarios.

La Cáritas Colombiana nace en 1956 como “Coordinadora de Obras de Asistencia Social Católica”. La Conferencia Episcopal había promovido desde 1913 múltiples actividades de carácter social, en respuesta a necesidades sociales. El 4 de Agosto de 1977 se creó el Secretariado Nacional de Pastoral Social (SNPS) como organismo de servicio para coordinar la pastoral caritativa y servir en la orientación y promoción del

¹ Fuente (online): <http://www.pastoralsocialcolombia.org.co/>, Revisado 19 de Enero del 2010

desarrollo integral del hombre colombiano a la luz de los valores evangélicos y del magisterio de la Iglesia.

Para el Cumplimiento de sus objetivos el SNPS cuenta con las siguientes secciones:

1. Centro nacional de proyectos de desarrollo social (CENPRODES)
2. Formación y divulgación
3. Movilidad humana
4. Promoción social
5. Vida justicia y paz
6. Sección de Administración y finanzas
7. Pastorales especializadas

En cuanto a la Sección de Movilidad Humana, busca dar acompañamiento a las personas y grupos afectados por la movilidad humana, para promover sus derechos fundamentales y facilitar su integración en las nuevas comunidades de vida y de fe en el respeto de sus valores. Esta Sección busca aportar al mejoramiento de la situación humanitaria de las personas y grupos en condiciones de Movilidad Humana por causas económicas, de conflicto armado, trata y tráfico de personas, mediante 6 áreas de trabajo fundamentales:

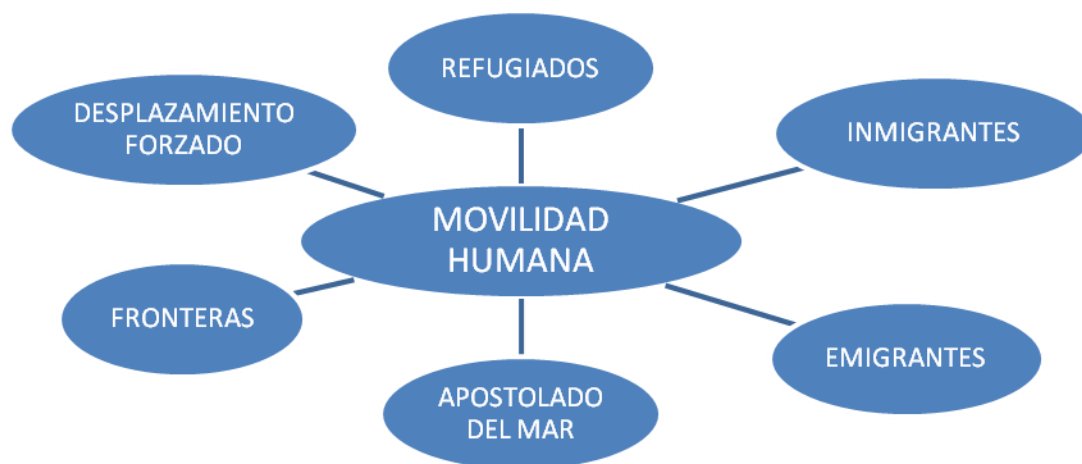


Ilustración 1. Áreas de trabajo Sección de Movilidad Humana. Fuente: el Autor

- **Descripción del área específica de trabajo:** Asistente Practicante del proyecto de Implementación de planeación estratégica en el Secretariado

Nacional de Pastoral social SNPS / Cáritas Colombia, Fortalecimiento Institucional, que tiene como fin realizar todas las actividades designadas por el asesor de práctica, que contribuyan al desarrollo de la empresa y de su práctica empresarial.

- **Nombre y Cargo del Supervisor Técnico (Empresa):** Lina Cecilia Peña Tavera, Coordinadora Sección de Movilidad Humana

- **Organigrama Organizacional**

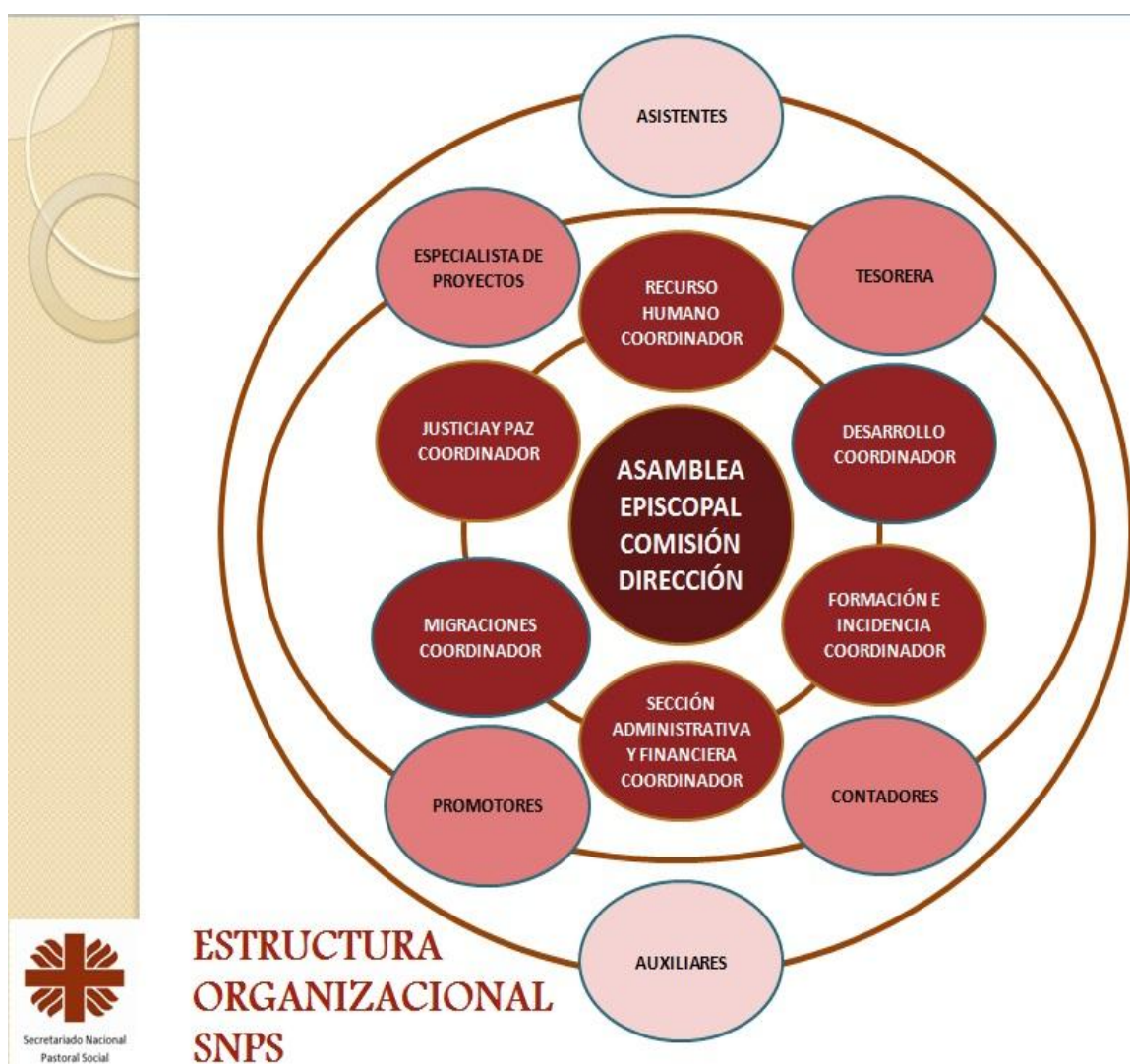


Ilustración 2. Estructura Organizacional. Fuente: El Autor

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El Secretariado nacional de pastoral Social SNPS / Cáritas Colombia, se ha posicionado en el medio de cooperación internacional por su participación activa en el escenario social colombiano. El cumplimiento de los proyectos, la administración transparente y el profesionalismo han ganado la confianza de cooperantes y agencias internacionales lo cual afianza su posición. Este logro institucional contrasta con la imagen que del secretariado tienen las Jurisdicciones Eclesiásticas, lo cual dificulta su interacción recíproca y la implementación de los proyectos en las comunidades.

Hacia el interior de la organización se encuentra un ambiente tenso y difícil ocasionado por la polifuncionalidad, un desconocimiento de funciones a realizar en cada cargo, bajos niveles de comunicación, poca participación de los cargos operativos en la visión de la gerencia, simultaneidad de compromisos, inestabilidad laboral y otros aspectos cotidianos que generan represamiento de tareas, tensión e inconformidad. **(Ver Anexo 2).**

Adicionalmente la metodología de los proyectos de intervención implementados en la comunidad no garantizan en todos los casos la efectividad ni el control del impacto real obtenido, la sostenibilidad en el tiempo y la integración con otras iniciativas del SNPS y de las jurisdicciones eclesiales en la región.

En cuanto a la Sección de Movilidad Humana, se presenta una situación similar. Es necesario fortalecer procesos de comunicación en toda la sección, trazar planes y líneas de estrategia, sistematizar la información, integrar sus funciones y sus resultados con el de las demás secciones, generar e implementar un mapa de procesos, fijar indicadores de medición para las estrategias pactadas, seguimiento a las metas e indicadores pactados y vincular de manera directa bajo un clima organizacional agradable y sinérgico a toda la sección.

3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones Sociales² clasificadas como organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro, han llegado a desempeñar con otros sectores, un papel fundamental en la sociedad, pues dan soporte a una serie de actividades de recuperación de tejido social en pro del mejoramiento de la calidad de vida de diferentes comunidades marginadas por olas de violencia, movilidad forzada, acoso, violación de sus derechos humanos, hambrunas, escasez general de recursos, catástrofes ambientales entre otras situaciones.

En el caso del Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS/Cáritas Colombia, la institución parte de la identificación de los principales problemas que afectan a la comunidad, y a través de diferentes proyectos propaga valores y creencias católicas como una contribución solidaria para la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos sociales. Sin embargo, este impacto que el secretariado intenta generar en las poblaciones vulnerables colombianas, no se ha cuantificado como resultado, y según Kaplan³(2001), es necesario implementar mecanismos que evalúen el desempeño integral de las empresas sociales y faciliten la rendición de cuentas e impactos a sus grupos de interés (benefactores y beneficiarios).

El Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS/ Cáritas Colombia, actualmente no tiene una claridad sobre la forma como se debe realizar cada una de las actividades, de una forma coherente e interrelacionada entre sus secciones; además de esto no cuenta con una herramienta que permita tener una visión global de la gestión de proyectos sociales ni los impactos que estos generan, que a su vez justifican la visión de la institución. A pesar de manejar algunos indicadores aislados que pueden ser estratégicos para evaluar los proyectos, estos no muestran las relaciones de causa efecto entre ellos y por tanto no representan un sistema integrado de gestión.

La experiencia de práctica en el Secretariado, tiene como fin planear, comunicar y adaptar con cada una de las secciones, un modelo de gestión eficaz a través de la teoría de gerencia de procesos, especialmente en los procesos de intervención social (Gestión de Proyectos) y Gestión Financiera, que permita disminuir las

² Institución Social. Su aporte es la reglamentación ética de los individuos y la construcción de un *telos*, o sea, una filosofía trascendental que permita a las sociedades entender el sentido de la existencia, el orden y jerarquización y las tradiciones o convenciones.

³ Kaplan. R, Periodista estadounidense, creador del BSC Balanced ScoreCard, mejor conocido como Cuadro de mando Integral

restricciones de comunicación y ejecución de actividades, dando fluidez a la elaboración y puesta en marcha de los diferentes proyectos sociales elaborados por la organización.

Teniendo en cuenta todos estos componentes se podría plantear entonces la pregunta:

¿Cómo se podría fortalecer la estructura organizacional del Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS/Cáritas Colombia, a través de un diseño de planeación estratégica inclusiva, eficiente y participativa, que refleje un Impacto Social cuantificable y genere un mejoramiento continuo en los diferentes procesos manejados por la institución?

4. ANTECEDENTES

4.1. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA ORGANIZACIÓN

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Tabla 1. Componentes de la Matriz DOFA para la generación de estrategias Fuente: Procesos Inteligentes LTDA.
Fuente: Procesos Inteligentes LTDA.

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El análisis de DOFA es el punto de partida para definir la estrategia de la organización con el fin de cumplir los objetivos asociados a cada una de las perspectivas del BSC (Balance Score Card) y a temas estratégicos definidos por la organización para cumplir con la Misión de la entidad. Este análisis permite:

- ✓ Identificar la situación actual de la institución.
- ✓ Proponer la situación ideal.
- ✓ Contribuye a la formulación de objetivos para fortalecer las debilidades de la Institución.
- ✓ Formular estrategias de mejora (DO, DA, FO, FA), con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y misión institucional.
- ✓ Construir el mapa estratégico de la institución.

Para el desarrollo del proceso estratégico debemos tener en cuenta los siguientes pasos:

- a. Elaboración del mapa estratégico: diferenciándolos por temas estratégicos y uniendo con flechas conectoras los objetivos que son causa y efecto. al

graficar los objetivos en una perspectiva es posible agruparlos por factores claves de éxito (común denominador de los objetivos asociados).

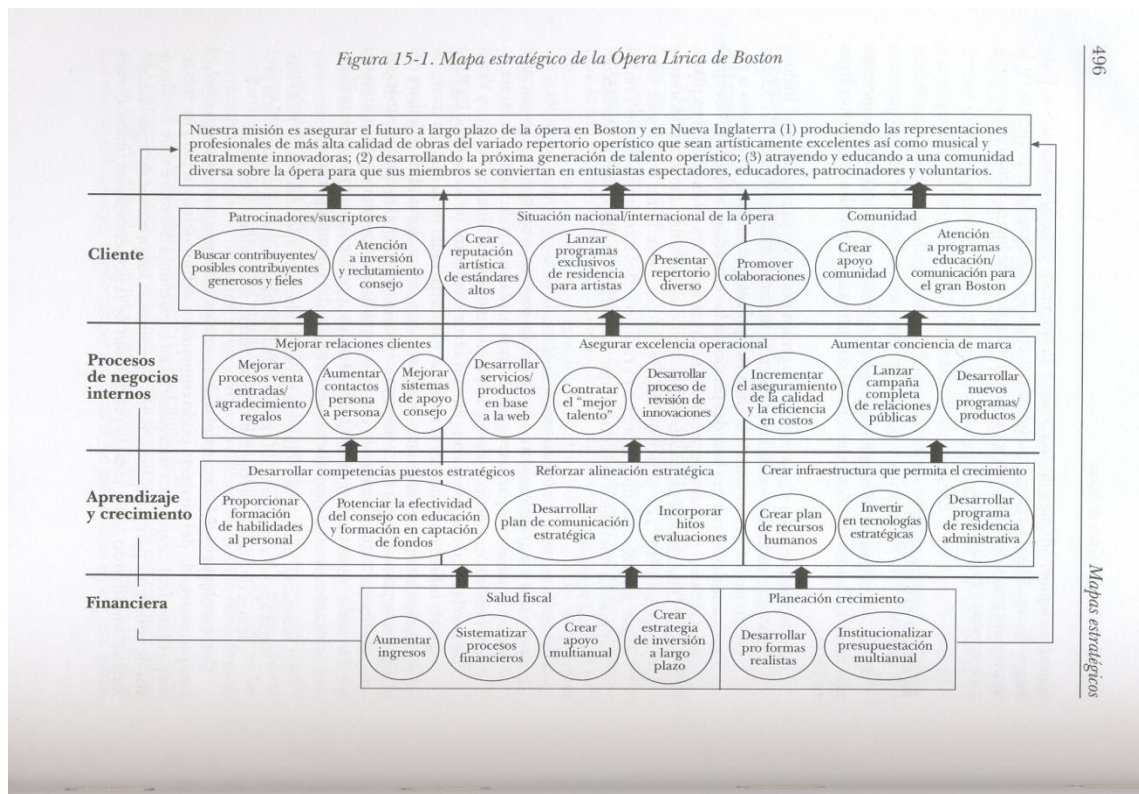


Ilustración 3. Ejemplo de Mapa Estratégico de la Opera lirica de Boston. Fuente: Procesos Inteligentes LTDA.

b. Definir estrategias: son el resultado de cruce fo, fa, do y da, elaborado para cada una de las perspectivas. estas alternativas estratégicas deben ser orientadas al cumplimiento de los objetivos ya establecidos. también se deben realizar estrategias enfocadas a fortalecer los puntales de la organización y se pueden incluir estrategias establecidas previamente por la dirección de la organización.

c. Interpretación del cruce FO, FA, DO y DA:

Estrategia FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Estrategia FA: Usar la fortalezas para evitar las amenazas.

Estrategia DO: Superar debilidades aprovechando las oportunidades

Estrategia DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

4.2. ACCIÓN DEL SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL SOCIAL

Cáritas colombiana nace en 1956 como “Coordinadora de Obras de Asistencia Social Católica”. La Conferencia Episcopal había promovido desde 1913 múltiples actividades de carácter social, en respuesta a necesidades sociales. El 4 de Agosto de 1977 se creó el Secretariado Nacional de Pastoral Social (SNPS) como organismo de servicio para coordinar la pastoral caritativa y servir en la orientación y promoción del desarrollo integral del hombre colombiano a la luz de los valores evangélicos y del magisterio de la Iglesia.

Para el Cumplimiento de sus objetivos el SNPS cuenta con las siguientes secciones:

1. Centro nacional de proyectos de desarrollo social (CENPRODES)
2. Formación y divulgación
3. Movilidad humana
4. Promoción social
5. Vida justicia y paz
6. Pastorales especializadas

Se cuenta con 10 regionales que agrupan 76 jurisdicciones eclesiásticas en todo el país, compuestas por 13 arquidiócesis, 52 diócesis, 10 vicariatos apostólicos y un ordinariato militar.

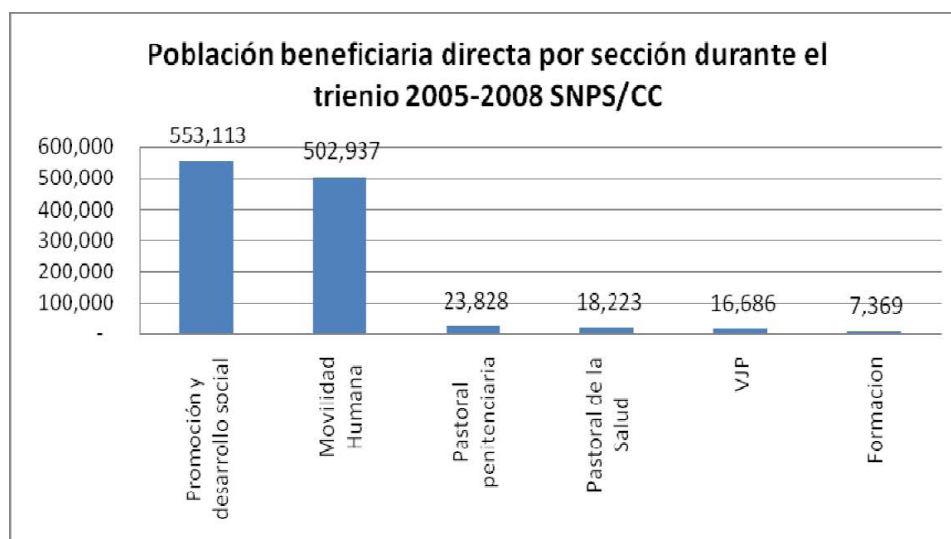


Ilustración 4. Población beneficiaria de los proyectos SNPS, Fuente: SNPS

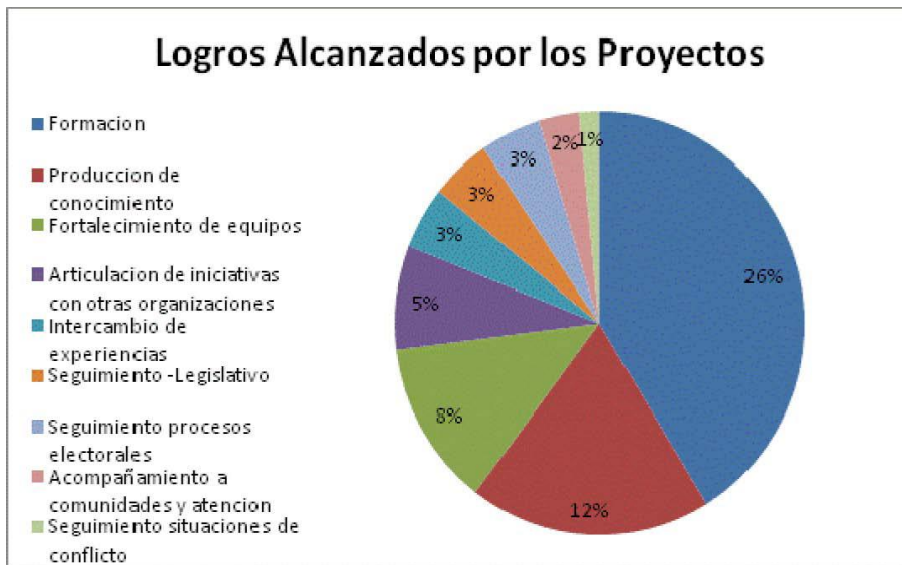


Ilustración 5. Impacto generado por el SNPS (Por temática) Autor: SNPS

4.3. DIAGNOSTICO DEL SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL SOCIAL⁴

El diagnóstico tiene por objeto establecer un marco de referencia en el cual se pueda, a través de un proceso analítico y participativo identificar para el Secretariado Nacional de Pastoral Social (SNPS), oportunidades de mejoramiento a lo largo de su estructura.

Este diagnóstico constituye un elemento fundamental para el direccionamiento estratégico del SNPS y aporta elementos para mejorar la eficiencia de la operación e incrementar el impacto de los programas en la población vulnerable del país.

Para la realización del diagnóstico se utilizan fuentes internas y externas, con el fin de escuchar las opiniones y necesidades de los diferentes grupos de interés, dentro de los que se cuentan los funcionarios, los directores de Jurisdicciones Eclesiásticas y algunos beneficiarios de programas.

⁴ Fuente: Diagnostico institucional, 2009 realizado por Procesos Inteligentes Ltda.

Para el diagnóstico interno se utilizaron las siguientes fuentes:

1. Evaluación de clima organizacional con la realización de 87 de encuestas.
2. Evaluación de los componentes organizacionales mediante la realización de 84 encuestas.
3. Entrevistas a funcionarios.
4. Documento análisis de realidad regionalización año 2008.
5. Encuestas a 77 directores de Jurisdicciones eclesiásticas.

El diagnóstico estratégico evalúa el proceso de planificación y alineación estratégica, la gestión humana, el estado actual del sistema de gestión de procesos y gestión de información y comunicación organizacional y gestión de auditoría y rendición de cuentas, de acuerdo a la percepción del cliente interno.

- La calificación global del Secretariado Nacional de la Pastoral Social es de 2.8 sobre 5.0
- La calificación de planeación y alineación estratégica es de 2.71
- Gestión humana, 2.6
- El sistema de gestión interna 2.79
- Gestión de auditoría y rendición de cuentas con 2.82
- La información y comunicación con 2.87.

4.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL SNPS⁵

Somos el Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana, un organismo eclesial, sin ánimo de lucro, dependiente de la Conferencia Episcopal

⁵ Fuente: Portafolio de Servicios, 2009 realizado por Procesos Inteligentes Ltda.

que busca la verdad, la reconciliación, la justicia y la caridad en las relaciones y estructuras básicas de nuestra sociedad. Nuestro actuar y trabajo siempre son iluminados por el Evangelio y por la doctrina social de la Iglesia Católica. Así consolidamos una labor eficiente y justa en pro de distintas comunidades de las Jurisdicciones Eclesiásticas de todo el territorio nacional.

Hacemos parte de la red "Cáritas Internationalis", confederación mundial que trabaja desde 1950 en la lucha contra las estructuras que originan situaciones de pobreza y opresión, para fomentar una sociedad más justa, basada en la solidaridad y la justicia social.

4.4.1. PROMOCIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ

En un mundo en el que la guerra se hace presente de diversas maneras, el imperativo de la paz debe guiar a la sociedad colombiana y a las personas iluminadas, a producir lo mejor y lo más noble en cada ser humano. El SNPS / Cáritas Colombiana se ha comprometido con la defensa de la dignidad humana, aboga por las personas pobres e impotentes, promueve la justicia, trabaja por la paz y cuida de todas las víctimas del conflicto. La Construcción de Paz se refiere a proyectos de construcción de sociedades y comunidades pacíficas y estables, centrándose en las relaciones y es un proceso participativo; esta visión de paz está ligada a la visión de justicia social.

Atención de fenómenos migratorios, crisis humanitarias y opción por las víctimas
El SNPS / Cáritas Colombiana se preocupa por el problema de desplazamiento por causa de la violencia, por tanto, brinda apoyo integral a las víctimas del conflicto a través de diversos programas y proyectos que se lideran desde las Jurisdicciones Eclesiásticas para que renazcan las esperanzas por un futuro mejor, más tranquilo, productivo y en paz.

Adicionalmente, ante cualquier situación de emergencia, las necesidades de las personas pobres y vulnerables son el centro de todas las acciones. Se propende por empoderar a las personas para que asuman las riendas de su propio destino. Por esta razón se realiza un acompañamiento permanente a las comunidades antes, durante y después de una crisis, se movilizan recursos y personal para distribuir ayuda esencial y para ayudar a las comunidades a conseguir cambios sociales que perduren en el largo plazo.

4.4.2. PROMOCIÓN DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, SOLIDARIO Y SOSTENIBLE

El SNPS / Cáritas Colombiana promueve el desarrollo humano integral, solidario y sostenible en el tiempo. Por ello pone en el centro de su concepción a la persona humana en su integralidad, tanto personal como colectiva, por ser imagen y semejanza de Dios.

Ésta labor se asume con una perspectiva global, pues no sólo se limita a lo económico sino que lo articula con las otras dimensiones del desarrollo integral: la social, la política, la cultural, la medioambiental y sobre todo, la ética.

Desde ésta perspectiva se promueve el ejercicio de los derechos fundamentales de la persona humana. En las distintas Jurisdicciones Eclesiásticas se ofrecen procesos de formación coherentes que empoderan y fortalecen a la sociedad civil para que se generen más y mejores espacios democráticos en los que se garantice la participación activa y decidida de todos los ciudadanos y colombianas. De ésta manera se fortalece el Estado Social de Derecho desde el modelo de moral social cristiana (DSI) a través del cual se contribuye al desarrollo de los pueblos y de sus relaciones interdependientes en la que los derechos humanos y la democracia van de la mano.

4.4.3. EJES TEMÁTICOS

Dotamos a las Jurisdicciones Eclesiásticas de herramientas concretas para el diseño y ejecución de proyectos en las líneas propuestas, así se pueden elegir los componentes pertinentes para cada caso. Hemos consolidado un trabajo eficiente, focalizado en las necesidades de cada comunidad con el apoyo de equipos expertos del Secretariado Nacional de Pastoral Social.



Ilustración 6. Líneas temáticas del SNPS. Fuente: Fortalecimiento Institucional, SNPS

4.5. PRIMER INTENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SNPS

El diseño de la estrategia del Secretariado Nacional de Pastoral Social está fundamentada en el Balanced ScoreCard, metodología desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de los noventa, la que hoy es aplicada en las principales empresas del mundo. El fundamento del Balanced Scorecard es la causa y efecto similar a un efecto dominó, entre cinco perspectivas: Aprendizaje e innovación, desempeño operativo, satisfacción de los grupos de interés, desempeño financiero, e impacto social, relacionadas como se muestra en la siguiente gráfica:



Ilustración 7. Primera estrategia a implementar en el SNPS, Fuente: Procesos Inteligentes LTDA.

La estrategia se presenta en forma gráfica, la que se denomina MAPA ESTRATEGICO, este mapa se describe para facilitar su interpretación y se complementa con el cuadro de indicadores que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos.

4.6. LA ESTRATEGIA

El afianzamiento de la organización en el medio y su proyección hacia el futuro, dependen de una acción coherente y enfocada hacia la construcción de paz y el beneficio de las comunidades. Para lograr este ambicioso objetivo se han identificado dos temas estratégicos:

- ✓ **PRODUCTIVIDAD**
- ✓ **IMPACTO EN EL LARGO PLAZO**

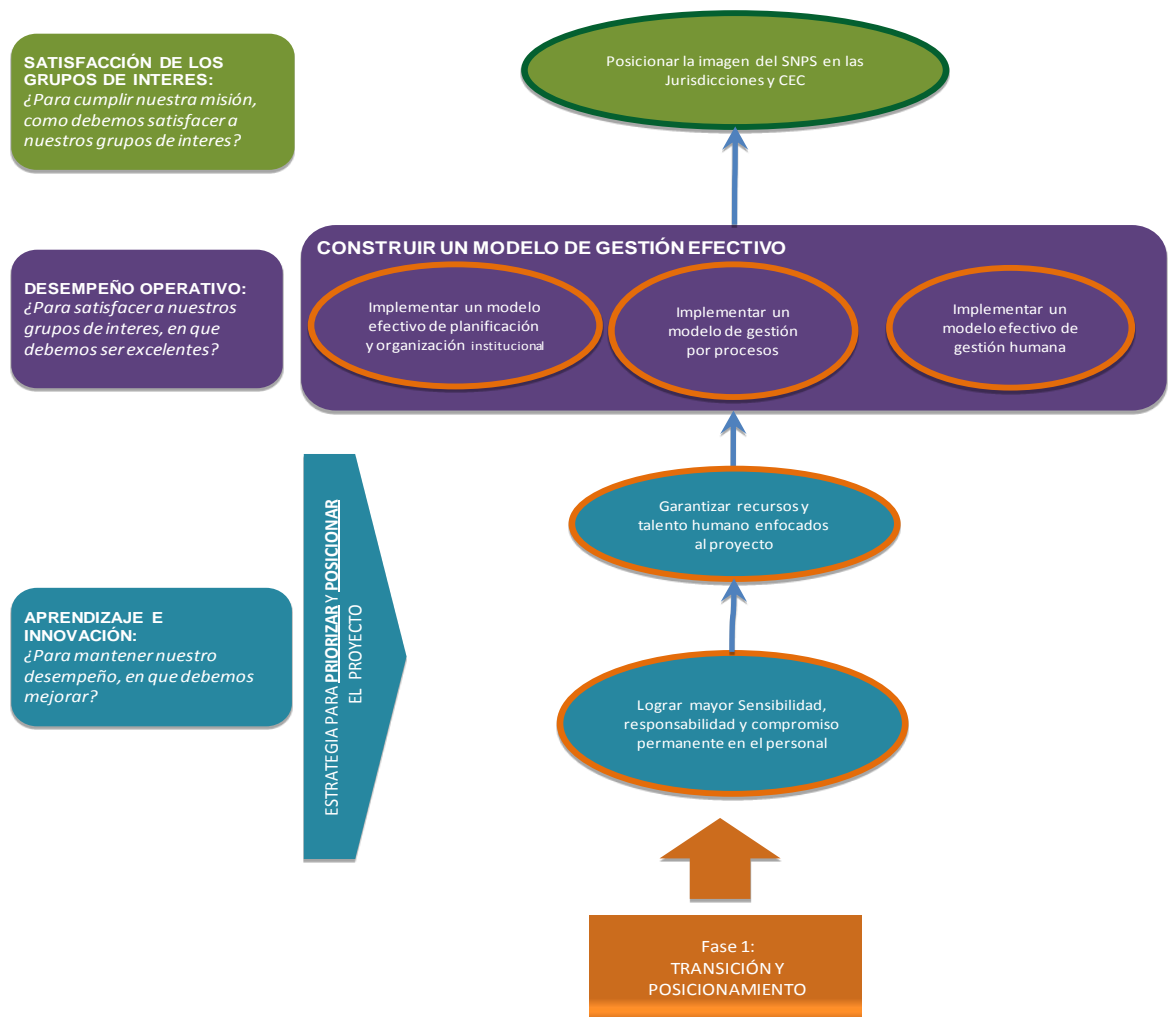


Ilustración 8: Fase I, Transición y posicionamiento, Fuente: Procesos Inteligentes Ltda.

4.7. LOS PROCESOS EN EL SNPS⁶

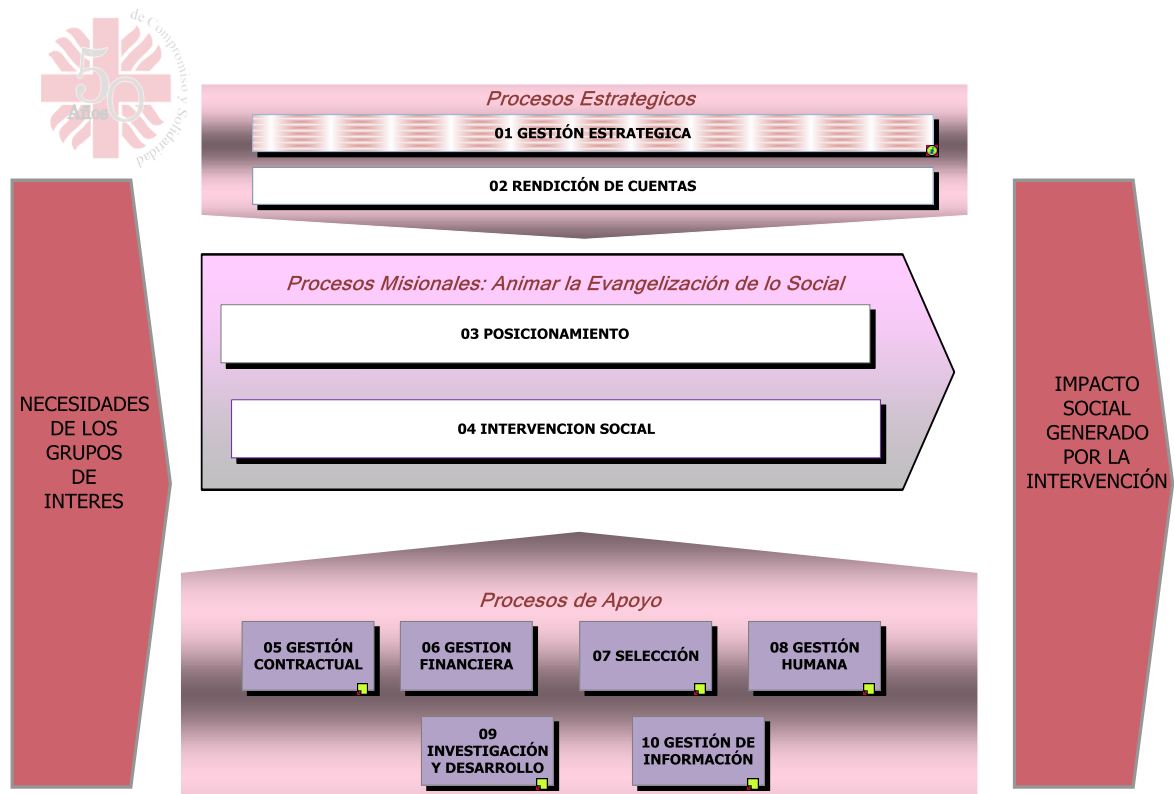


Ilustración 9. Procesos en el SNPS. Fuente: Procesos Inteligentes LTDA.

Cuando se habla de un proceso se hace alusión al conjunto de actividades que se desarrollan de manera continua, en un mismo momento o momentos diferentes, que tienen como fin lograr un objetivo y una transformación de unos insumos, para generar un producto o servicio final, con un valor agregado para el cliente.

Por este motivo, en el SNPS se instauró y se identificaron un conjunto de procesos divididos en tres grupos: Estratégicos, Misionales y de apoyo, dentro de los cuales se pueden identificar todas las actividades que realiza el Secretariado. El objetivo de estos procesos es el de proporcionar a la organización, oportunamente la estrategia y las políticas para la operación, que conduzcan y aseguren todos los procesos para el cumplimiento de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos⁷.

⁶ Fuente: Estudio de mapa de Procesos, Elaborado por Procesos Inteligentes LTDA.

⁷Entrevista LUCY HERNANDEZ, Coordinadora del proyecto Fortalecimiento Institucional del SNPS, Bogotá Colombia. Febrero del 2010.

5. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta las actividades realizadas por el Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS durante lo corrido de este año para implementar un proceso de planeación estratégica, se considera necesario avanzar hacia una cultura de enfoque de metas y procesos entre el talento humano y la organización, teniendo la flexibilidad para adecuar el proceso de planeación estratégica a unas determinadas circunstancias. Para lograr este reto, la planeación establece un proceso de construcción, implementación y control para corroborar el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos planteados, permitiendo comparar la actuación real con la prevista y marcar los desvíos para corregir la acción, o bien alterar las decisiones y planes.

Teniendo en cuenta el macro entorno, se analiza que cada agencia financiadora tiene múltiples opciones de invertir sus recursos en diferentes entidades, que desarrollan proyectos de impacto social, siendo el SNPS una de ellas. Sin embargo estos grupos de interés requieren que entidades como el Secretariado Nacional de Pastoral Social, generen proyectos diferenciados y manejen una coherencia en cada uno de sus procesos para garantizar que los recursos invertidos, tengan el mayor alcance de la manera más adecuada.

El Secretariado Nacional de Pastoral Social, requiere un profesional de Ingeniería Industrial, que se encargue de acompañar y de implementar los procesos, (Inicialmente en los departamentos de proyectos y finanzas) y de controlar el satisfactorio cumplimiento de los objetivos planteados, y de las estrategias diseñadas por la institución para cumplir con las expectativas de los grupos de interés.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la estructura organizacional del Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS/Cáritas Colombia, a través de un diseño e implementación de planeación estratégica.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Implementar la estrategia de planeación de forma íntegra, sencilla, basada en datos y participativa en todo el Secretariado Nacional de Pastoral Social.
- ✚ Involucrar a los empleados (Directivos, Jefes de proyecto y auxiliares) en la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos de planeación.
- ✚ Implementar un diseño de procesos, para mejorar la efectividad de la Gestión financiera, y disminuir las restricciones presentadas en el momento de ejecutar proyectos sociales.

7. MARCO TEORICO

Para el desarrollo del presente informe se hace necesario enfatizar en que el SNPS se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional para poder garantizar la eficiencia de la ejecución de sus proyectos a través de la evaluación, ejecución y seguimiento de sus impactos en la población Colombiana implementando:

- GESTIÓN ESTRATÉGICA (Para orientar el futuro)
- GESTIÓN DE CONOCIMIENTO (Sistemas de información – Observatorio de realidad)
- GESTIÓN DE PROYECTOS (Movilización de recursos – Ejecución y Control de Proyectos)
- GESTIÓN FINANCIERA (Administración Económica)
- GESTIÓN LOGÍSTICA (Organización y Disposición de Recursos)
- GESTIÓN HUMANA (Disposición y Competencias Equipo de Trabajo)
-

Para lograr que dicho impacto en la sociedad sea significativo, se buscó incorporar un **enfoque diferencial**⁸ en la ejecución de este proyecto, es decir el

⁸ El enfoque diferencial parte de un concepto claro del derecho a la igualdad, el cual supone que personas en situaciones similares deben ser tratadas de forma igual, y que aquellas que están en situaciones distintas deben tratarse de manera distinta, en forma proporcional a dicha diferencia.

reconocimiento de condiciones y posiciones de los/las distintos/as actores sociales como sujetos/as de derecho desde una mirada de Grupo socioeconómico, género, etnia discapacidad e identidad cultural a través de las siguientes estrategias:

- Despertar conciencia en todos los empleados del SNPS y en grupos de interés acerca de la situación real del país y del compromiso cristiano, que surge de la recta comprensión de la justicia y sus exigencias, y un desarrollo eficiente de los diferentes proyectos generados.
- Fortalecer el compromiso de la Iglesia colombiana (en todos sus niveles jerárquicos), en la defensa de los derechos humanos y en la construcción de una nueva cultura de la convivencia pacífica, la incidencia y participación en escenarios políticos de cooperación y opinión pública, con un lenguaje unificado y coherente.
- Manejar un lenguaje adecuado, sencillo, pertinente y comprensible, que permito un mayor acceso tanto a empleados como a grupos de interés, y generen una intención de incorporación y participación de los mismos.
- Generar procesos integrados de organización y participación en el compromiso por la ejecución del proyecto, buscando impactar desde los diferentes conocimientos y actividades laborales participando a su vez con todos los empleados del SNPS en la consecución de una paz duradera con justicia social.
- Incluir y generar espacios de participación de cargos operativos en el desarrollo de la estrategia e implementación del proyecto.

Teniendo en cuenta dichas estrategias, se busca generar un mejoramiento continuo a través de un **enfoque basado en procesos**. El término **Proceso**⁹, se puede definir como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

⁹ Fuente: (Online) http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8, revisado el día 30 de enero del 2010

Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso. Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento”.

De ahí se puede retomar autores como **Michael Porter**¹⁰, el cual habla de la **Cadena de valor** como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo. Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas. La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

La cadena de valor es el punto de partida para el diseño de los procesos. El objetivo de este trabajo es establecer el proceso integral de la compañía desde la identificación de las necesidades del cliente y la generación de valor para satisfacerlo.

¹⁰ **PORTER MICHAEL**, economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Porter es BSE (Bachelor of Science in Education, Licenciado en Ciencias de la Educación) en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y Ph.D en Economía Empresarial (Business Economics) por la Universidad de Harvard (1973). Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

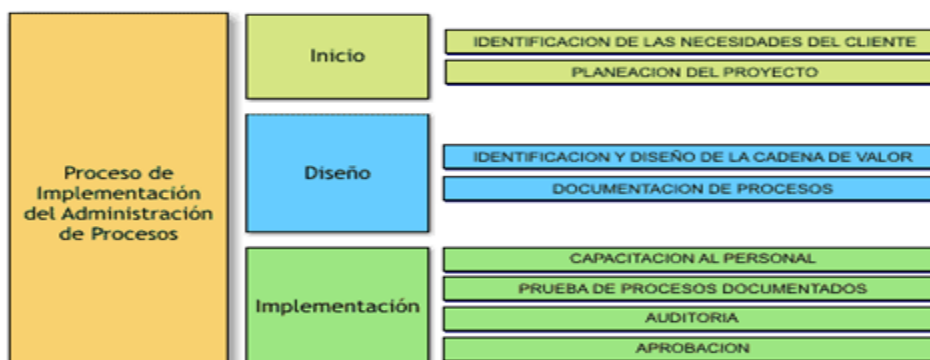


Ilustración 10. Implementación de un Sistema de Administración de Procesos. Fuente Online: <http://www.procesosinteligentes.com/pi/paginas/procesos.html>, Revisada 08 junio 2010.

Usando la técnica de estructuración de tareas se determina la prioridad y jerarquía de las actividades que componen los macro-procesos y los procesos. Este trabajo es útil además para el establecimiento de los cargos y la definición de competencias laborales. Posteriormente Los procesos que componen la cadena de valor deben ser documentados con diagramas de flujo.

La coordinación de dichos procesos, y el fortalecimiento como tal de la cadena de valor, permiten generar una mayor concordancia con el resultado de poder fortalecer la planeación estratégica de la institución, y cumplir con metas y objetivos esperados por los directivos del SNPS. La **Planeación estratégica**¹¹ es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

¹¹ Fuente: Planeación estratégica territorial, Dirección Nacional de Servicios Académicos, Universidad Nacional, 2008

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, concededor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.

Teniendo en cuenta que el SNPS es el principal órgano ejecutor de proyectos sociales de la Conferencia Episcopal Colombiana (CEC) es importante tener en cuenta que un **Proyecto**¹² es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado. Los dos elementos básicos que incluye esta definición son: las actividades y los recursos LAS ACTIVIDADES son las tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin preestablecido (objetivo deseado); por ejemplo: recopilar información; realizar diagnósticos; confeccionar un diseño global de un procedimiento, programar, escribir manuales de procedimiento, etc. (Un aspecto fundamental en todo proyecto es el orden en el cual se realizan las actividades. Y para determinar la secuencia lógica de las

¹² Fuente Online: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c1/c1.htm>, revisado el día 2 de febrero del 2010

actividades se debe establecer el método, el tiempo y el costo de cada operación. LOS RECURSOS son los elementos utilizados para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas; como por ejemplo: hardware, programas de base (sistemas operativos), programas de aplicación, discos de almacenamiento, energía, servicios, inversiones de capital, personal, información, dinero y tiempo.

En el ámbito social todo el concepto de planeación y ejecución de proyectos se relacionan en el término de **Modelo de Intervención**¹³, el cual hace referencia a la ruta que indica cómo seguir un modelo de planeación para obtener unos objetivos planteados. Cuando se habla de la planeación y ejecución de proyectos, existen diferentes maneras de hacer estos planteamientos. Una de ellas, y la que más se utiliza acá en el secretariado es el modelo de marco lógico, con el cual se plantea un problema, y posibles soluciones. El modelo de intervención nos ayuda precisamente a ver el problema desde diferentes perspectivas, para abordarlo en máximo 3 objetivos o soluciones, y para visualizar todo el entorno del problema.

Dos de los procesos detectados en el SNPS como mayor incipientes en la correcta ejecución de dichos modelos de intervención en los proyectos sociales son el proceso de **Gestión financiera**¹⁴, el cual se encarga de asegurar un alto desempeño de la organización a partir de la evaluación continua, la generación de recursos, trámite e información para la ejecución de los proyectos sociales, y maneja todo lo relacionado con la realización y ejecución de presupuestos, para el libre desarrollo de los diferentes proyectos; y el de **Intervención Social**, siendo este un proceso misional del SNPS, que anima la evangelización de lo social, y promueve el trámite, diseño, formulación y ejecución de proyectos sociales que involucran diferentes grupos de interés, para generar un impacto social en la nación, teniendo en cuenta los principios de la DSI.

Sin embargo muchas veces estos dos procesos no se relacionan de manera fluida y se generan ciertas “Restricciones” en la entrega oportuna de los recursos necesarios (Económicos, humanos etc.) para poder ejecutar los proyectos sociales de forma oportuna. Teniendo en cuenta dicha situación se puede hablar entonces de la teoría de restricciones, ya que el concepto de proceso y de proyecto es muy similar, y se pueden definir como un conjunto de actividades en serie o en paralelo, que se pueden operar a través de métodos de gerencia de procesos. De

¹³ Entrevista **LINA PEÑA**; trabajadora Social, Coordinadora de la sección de Movilidad Humana, Secretariado Nacional de Pastoral Social, SNPS/Cáritas Colombia.

¹⁴ Ibid., P.25

ahí el autor Israelí **Eliyahu M. GOLDRATT**¹⁵ **PLANTEA SU TEORÍA DE RESTRICCIONES Y LA DE Cadena crítica (CCPM)**¹⁶, la cual hace referencia a la Teoría de las Restricciones aplicada a la Administración o Gerencia de Proyectos, y habla de una secuencia de precedencias y elementos terminales dependientes de recursos que evitan que un proyecto, al que se le dan recursos limitados, pueda ser completado en un tiempo menor.

Además teniendo en cuenta la necesidad de integrar los procesos de la institución pero también los objetivos de los diferentes proyectos ejecutados con un único enfoque de planeación estratégica institucional, se genera el concepto de **Mesas temáticas**¹⁷, aplicada específicamente para el proceso de Intervención Social, y tiene como objetivo Analizar, interpretar y consolidar el fundamento de los diferentes temas que abordan los proyectos del secretariado, para que la acción de los líderes de proyecto sea más efectiva. por ello las mesas temáticas se encargan de investigar y definir el estado del arte de cada tema, documentar las buenas prácticas, elaborar los marcos conceptuales, dar asesoría temática en el ciclo de los proyectos y definir la forma en que cada líder de proyecto abordará los temas.

Con toda la ejecución de este proyecto a través de las diferentes acciones a ejecutar permitirá, que el SNPS obtenga algunos beneficios como:

- Aumento de la productividad, por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de Planeación y Ejecución de proyectos, a partir de menores costos por re procesos, reclamos de por parte de las Jurisdicciones Eclesiásticas (JE) o grupos de interés.

¹⁵ **Eliyahu M. Goldratt**. Nacido en Israel en el año de 1948, licenciado en Física de la Universidad de Tel Aviv, realizó su master y doctorado en la Universidad de Bar-Ilan, creador de la Teoría de Restricciones (TOC - Theory of constraints)

¹⁶ **Critical Chain**, North River Press Publishing Corporation, 1997, Eliyahu M. Goldratt

¹⁷ Ibid., P17

- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la institución, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

8. FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL SNPS

El SNPS/CC, desde hace un año ha desarrollado el Plan Estratégico 2009 – 2012 y un proceso de re-ingeniería de la estructura y administración de la organización, pasando de una Gestión Tradicional a una Gestión por Procesos, buscando que su estructura sea más funcional y operativa, como una estrategia de respuesta a los retos de la realidad nacional y a los retos del Cambio de Época. Para el diseño del Plan estratégico, la empresa consultora **Procesos Inteligentes LTDA**:¹⁸ determinó que era necesario realizar los siguientes procedimientos:

- ✓ **Diagnóstico:** se realizó basado en el análisis del clima organizacional, el análisis estructural de la institución y en el análisis de las percepciones de los diferentes actores: Socios Estratégicos, Jurisdicciones Eclesiásticas, Secretariado Permanente del Episcopado Colombiano (SPEC), Agentes de Pastoral, Población Beneficiaria y Empleados.
- ✓ **Formulación de la Estrategia:** se definieron objetivos estratégicos desde las perspectivas: Aprendizaje e Innovación, Desempeño Operativo, Satisfacción de Grupos de Interés, Desempeño Financiero e Impacto Social; Adicionalmente, se desarrolló un primer ajuste de la misión, visión, principios y valores institucionales, de acuerdo con las necesidades de las Jurisdicciones Eclesiásticas, el mandato de la Conferencia Episcopal de Colombia y las orientaciones de la Comisión Episcopal de Pastoral y Caritativa.

¹⁸ Procesos Inteligente LTDA. Es una compañía de consultoría empresarial, al servicio de empresas latinoamericanas desde 1.997, que busca generar valor continuamente, mediante la adquisición y el uso del conocimiento, en acciones estratégicas orientadas a largo plazo y cimentadas en la medición de los resultados cotidianos.

- ✓ **Implementación de la estrategia:** una vez formulado el plan estratégico, se decidió hacer énfasis en tres aspectos fundamentales:
 - **Gestión por Procesos:** En esta parte de la metodología se busca realizar el levantamiento de los diferentes procesos con el fin de analizar y solucionar las restricciones que presenta el sistema, determinar la capacidad del mismo y enfocar el quehacer de la acción pastoral por una ruta de mejoramiento continuo.
 - **Familias de Trabajo Estratégico:** se desarrollará el análisis de competencias y habilidades que son requeridas para cada uno de los procesos, con el objetivo de ser fortalecidas y se ajustarán los diferentes cargos y responsabilidades.
 - **Elaboración de la estrategia de comunicación:** la cual pretende Mejorar el flujo de la información interna y externa de la institución.
 - **Evaluación de la estrategia:** con ello se pretende generar y Estandarizar las herramientas y metodologías de medición y de retroalimentación permanente de las acciones socio-pastorales.

Inicialmente la propuesta realizada al SNPS, a través de la sección de Movilidad Humana, consistía en Implementación del Balance Score Card (BSC) como instrumento para medir la planeación estratégica del SNPS, avanzando inicialmente en la apropiación de la planeación estratégica y del BSC a partir de sección de Movilidad Humana para luego en implementarlo en toda la institución.; Sin embargo las instrucciones dadas por la dirección de la institución, se basaron en dar continuidad no de la evaluación de la estrategia, sino de la implementación, debido a que lo que se había adelantado anteriormente no correspondía a la realidad por la baja participación de los empleados en el proceso y debía fortalecerse la implementación de la gestión por procesos.

En este informe particularmente se verá como se contribuyó al fortalecimiento de la planeación estratégica de la institución a través de la implementación de la gestión por procesos en el proceso de Gestión financiera, se esperaba hacerlo al mismo tiempo con el proceso de intervención social, pero por cuestiones de presupuesto y tiempo solo se pudo hacer un levantamiento y un estudio del primer proceso en mención. Además de ello se realizaron otras actividades como la conformación de las mesas temáticas, la implementación de la cadena crítica como instrumento para optimizar la ejecución de los proyectos sociales, la generación de un portafolio de servicios actualizado para fortalecer la imagen institucional ante los grupos de interés entre otras actividades.

8.1. GESTIÓN POR PROCESOS (PROCESO DE APOYO: GESTIÓN INANCIERA)

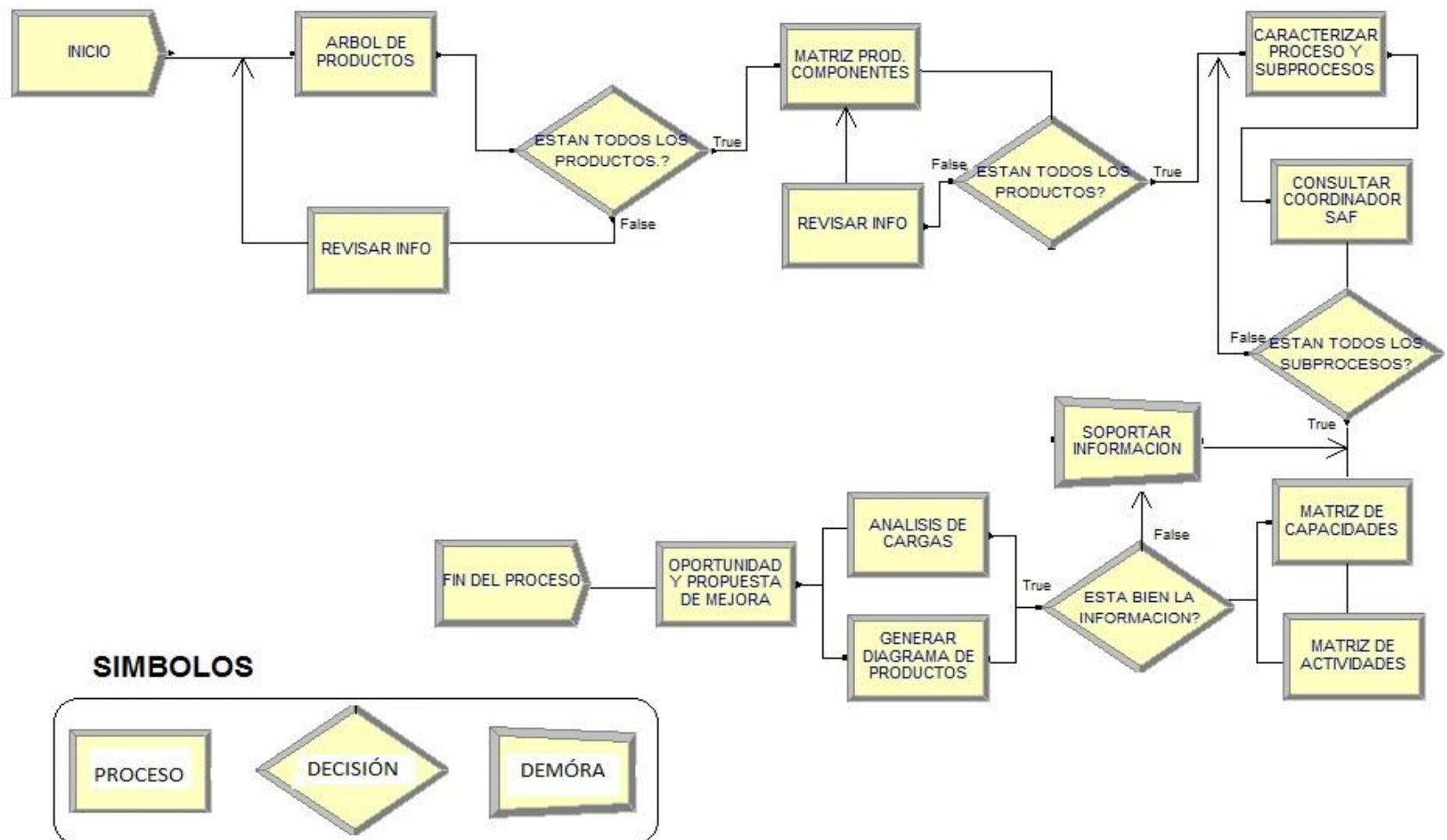


Ilustración 11. Diagrama de flujo levantamiento del proceso. Fuente: el autor

La metodología para realizar el levantamiento, identificación de restricciones y la determinación de la capacidad del proceso de Gestión financiera se puede ver identificada en el procedimiento ilustrado anteriormente.

Inicialmente se recopiló información con las contadoras, tesorera, y asistentes, intentando generar un **árbol de productos**, el cual consiste en relacionar que productos entrantes y salientes se presentan entre la sección de Finanzas y Administración y otros actores, como proveedores, otros departamentos, grupos de interés, Jurisdicciones Eclesiásticas, el gobierno etc.

Lo interesante de realizar esta primera parte del proceso fue descubrir que los participantes no estaban seguros de lo que era un producto como tal, es decir las diferentes personas que participaron del proceso, eran consientes que tenían unos requisitos y unas funciones específicas para cumplir en su diario, pero no eran consientes del porque tenían que realizar todos los procedimientos, y muchas veces esas actividades que ejecutaban a diario no apuntaban a generar resultados tangibles para la institución, sino que por el contrario, se generaban reprocesos y actividades repetitivas sin fin alguno. Depurando un poco la información propiciada por los empleados del SAF, se obtuvieron más de cien productos (**Ver Anexo 3**) que la sección intercambiaba con otros actores.

Una vez se tuvieron dichos productos socializados, se elaboró la **matriz de productos componentes**, la cual parte del producto final que se entrega a un cliente (interno o externo) y estos productos se descomponen en otros que aseguran y permiten la elaboración de dicho producto final. La idea de esta matriz, es analizar cuáles son los productos realmente necesarios a entregar por el proceso de Gestión Financiera, y cuál es la ruta que alimenta la elaboración del producto.

Producto Final	CLIENTE	Nivel 1	Proveedor	Nivel 2	Proveedor	Nivel 3	Proveedor	Nivel 4	Proveedor
Ingresos tramitados	Entidades Financieras	Comprobantes de ingreso de la agencia. S	Agencia						
		Presupuesto Aprobado del Proyecto	Agencias						
		Soportes para los recursos solicitados	Agencia						
		Solicitud escrita, requerimientos	Dirección	Inversiones	Tesorería	Carta de autorización	Dir Nal / Admon Fro		
	Jurisdicciones	compra	Suministros/Seciones	acta de comité de compras	Comité de compras				
				Solicitud cotización	Suministros				
				Solicitud desuministros	Coordinador				
				Rubro aprobado en presupuesto	Especialistas de proyectos				
	Presupuestos aprobados	° CARITAS ° AGENCIAS DE COOPERACIÓN	Convenio	Agencia					
			Proyecto Aprobado	Agencias	Proyecto Presentado	SNPS			
presupuesto Revisado			Cenprodes						
Clientes Internos		Propuesta de convenio y presupuesto	Cenprodes	Formulación de un proyecto	Cenprodes/Intervencion Social	Solicitud, iniciativa o propuesta	Agencias, Intervencion Social, SNPS		

Informes Financieros	◦ CARITAS ◦ AGENCIAS DE COOPERACIÓN ◦ CONTRATANTES ◦ ALIADOS	Conciliación Bancaria	Contabilidad	Extractos bancarios	Banco				
		Informe de auditoria	contabilidad	Soportes ejecución de proyecto	Especialista de proyecto	Rubro aprobado	Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias
		Informe de auditoria	contabilidad	Soportes ejecución de proyecto	Especialista de proyecto	Rubro aprobado	Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias
		Instructivo de aplicación según la agencia	Contabilidad	Contrato Convenio	o Agencias/contabilidad	requerimientos	Agencias		
		Balance	Contabilidad	Soportes ejecución de proyecto	Especialista de proyecto	Rubro aprobado	Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias
	CEC/ Comision de pastoral Social	Soportes ejecución de del Presupuesto	Secciones	Rubro aprobado	Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias	Proyecto Aprobado	Agencias
								Convenio Firmado	Agencias
		Conciliación Bancaria	Contabilidad	Extractos bancarios	Banco				
		revisión de auditoria	Revisoria Fiscal	Soportes ejecución de del Presupuesto	Contabilidad	Presupuesto	CEC		
		Estados Financieros	Contabilidad	Balance general	Contabilidad	Soportes de ejecución de presupuesto	Contabilidad	Presupuesto	CEC/Contabilidad
				Estado de Ganancias y Perdida	Contabilidad	Soportes de ejecución de presupuesto	Contabilidad	Presupuesto	CEC/Contabilidad
	Flujos de efectivo			Tesoreria	Presupuesto	Contabilidad			
	COMPAÑIAS DE AUDITORIA	Informacion Gestion Financiera	Contabilidad	Soportes ejecución de del proyecto	Especialista de proyecto	Rubro aprobado (presupuesto)	Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias
	Jurisdicciones	Presupuesto	SNPS	Convenio	Agencia				
				Proyecto Aprobado presupuesto Revisado	Agencias	Proyecto Presentado	SNPS		
				presupuesto Revisado	Cenprodes				
	Cientes Internos	Presupuesto	SNPS	Rubro aprobado	Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias	Proyecto Aprobado	Agencias
Rubro aprobado				Agencias	Reporte Ingresos de recursos	Agencias	Convenio Firmado	Agencias	

Pagos	CEC/ Comision de pastoral Social	Requisición	Contabilidad	Cuenta de cobro	CEC	Presupuesto Aprobado	CEC		
	Jurisdicciones	Tranferencia electronica							
	Proveedores	Orden de Pago	Suministros/Secciones	Requisicion de pago	Secciones				
		Tranferencia electronica							
		compra		Solicitud de cotizacion con requerimientos	Suministros				
				Solicitud suministros secciones	Coordinador seccion				
				Rubro aprobado en presupuesto	Especialistas de proyectos				
	Cientes Internos	Pago Nomina	Tesoreria	Nomina	Personal	Contrato laboral	Cenprodes/ Personal		
		Orden de Pago (Comprobante de egreso)	Tesoreria	Soportes para los recursos solicitados	Secciones				
		Orden de Pago (Comprobante de egreso)	Contabilidad	Requisicion de pago (pasajes o recursos)	Secciones				
		Pago Poliza	Tesoreria	Autorizacion Afiliacion	Coordinacion	Solicitud de afiliacion	Sistemas		
		Ordenes de pago	Tesoreria	Requisición L-29 revisado	Tesoreria	Requisición - L29	Contabilidad	Soportes para los recursos solicitados	Secciones
						Requerimientos normativos	SNPS / CPS		
						Analisis de Saldos de bancos	Tesorería		
		CDT, Fiducias	Bancos	Carta autorización de	Dir Nal / Subdir/ Contabilidad / Tesoreria	Reporte contable de inversiones	Contabilidad		
Carta autorización de		Dir Nal							
Presupustos Aprobados	Contabilidad	Solicitud de suministros	Secciones						
Presupustos Aprobados	Contabilidad	Solicitud de suministros	Dir Nal						

Requisiciones	° CARITAS ° AGENCIAS DE COPERACIÓN ° CONTRATAN ° ALIADOS	presupuestos	Cenprodes						
		convenio	Agencia						
Legalizaciones	Jurisdicciones	Legalizaciones	Jurisdicciones						
		Tranferencia electronica	Contabilidad						
	Clientes Internos	CD informacion	Sistemas	Proyecto ejecutado	Intervencion social				
		Verificacion Equipos entregados	Sistemas						
		Anticipos legalizados	Contabilidad	Cuentas por cobrar al dia	Contabilidad				
		Verificacion libros prestados	Biblioteca	Ficha de prestamo	Biblioteca				
		Lista de chequeo muebles	Inv - Sum						

Tabla 2. Matriz de Productos Componentes, Fuente: El autor

Luego de agrupar los principales productos que realiza la sección, se procedió a **identificar y caracterizar el proceso** de Gestión Financiera, determinar que subprocesos abarca y determinar la función de estos, determinar su alcance objetivos y riesgos, en conjunto con el Coordinador de la sección y sus colaboradores (**Ver Anexo 4**).

Una vez descrito el proceso y sus subprocesos, dando un enfoque general a lo que en el se hace, se realiza la **matriz de actividades y de capacidades**. Estas dos matrices ayudan a identificar de forma mas clara todo el proceso, cómo poder desarrollar los productos principales del proceso, y analizar en condiciones optimas cuanto se demora el personal encargado desarrollando los diferentes productos y cuantos productos se elaboran por hora laboral.

En la primera matriz, se tiene en cuenta además cada una de las actividades que deben desarrollarse para dar como resultado el producto final, quienes interintervienen en el, que recursos necesitan disponibles para poder ejecutarlo, que variables pueden alterar el correcto desarrollo de la actividad, y que restricciones se encuentran durante el proceso que pueda generar demoras o desestabilizar el normal funcionamiento del sistema.

Luego se elabora la **matriz de capacidades**, la cual analiza lo mismo que la primera pero de forma consolidada, es decir suma los tiempos de todos los empleados que intervienen en las diferentes actividades, y ello da como resultado la capacidad total del producto (limitado por las cantidades cuello de botella) y el tiempo optimo de elaboración del producto. Se habla de tiempo óptimo, porque de esta manera es más fácil explicar a las directivas de la institución la situación mas "real" del sistema.

La experiencia en este proceso fue que al preguntar a los empleados tiempos aproximados de actividades, y cantidades elaboradas, los datos proporcionados tenían una desviación estándar muy grande, generando un amplio margen de error en los resultados y por tanto en toma de decisiones de mejora.

El tiempo de recolección de dichos datos ascendió al mes y medio, cuando se tenia previsto elaborarlo en máximo dos semanas, y el procedimiento se torno mas complejo de lo habitual. Ante tal situación se acudió a las cantidades que arrojaba el sistema contable SIIGO, el cual proporcionaba un acercamiento a la realidad de la situación, y los tiempos fueron ponderados por los encargados de las actividades, sus supervisores y el mismo Coordinador del SAF.

Al final, depurando dicha información se obtuvieron como resultado las dos matrices. A continuación se puede apreciar **la Matriz de Capacidades**, y se puede analizar la **matriz de actividades (Ver Anexo 5)**:

Cargos	Producto	Variable de rendimiento (V)	Tiempo fcion. / variable (MINUTOS)	Tiempo fcion. / variable (HORAS)	Cantidad de Prod. (mes)	Factor de demora (R)
				656,13		0,00152408096173912_Unidades/Hora
Especialista de Proyecto; Asistente de seccion; Asistente Administrativa SAF; Contador del proyecto; Contador SNPS/CC	Legalizaciones	Legalizacion compleja (monto y numero de facturas)	39988	666,47	690	° No hay conectividad del 100% con el sistema de la DIAN ° Congestión en uso del software. ° Retrasos de proveedores Caida del servidor de SIIGOCaida del servidor de SIIGON/A ° Buscar fotocopidora ° Demoras en recibo de documentos por Tesorería.N/A ° Computador obsoletoN/A° Acceso a la información
		Legalizaciones media Complejidad (monto y numero de facturas)	39243	654,05	666	
		Legalizaciones baja complejidad (monto y numero de facturas)	39693	661,55	664	
		Legalizacion de gastos caja menor direccion (Volumen de documentos)	38968	649,47	677	
		Legalizacion de gastos del SNPS	38928	648,80	659	
				12,18		0,0821028746494052_UNIDADES/HORA
Especialista de Proyecto; Asistente de Direccion; Contador; Auxiliar de Inventarios y Suministros; Asistente Administrativa SAF;	Requisiciones	Requisicion por pago a terceros (mayores requerimiento)	752	12,53	2058	
	Requisiciones	Requisicion por anticipo o Reembolso	707	11,78	1835	

				31,79		0,0314526880433519_UNI DADES/HORA
Contador; Especialista de Personal; Auxiliar administrativo; Contador del proyecto; Contador SNPS/CC; Coordinador del SAF; Asistente Administrativa SAF; Contador; Auxiliar de Inventarios y Suministros; Tesorera; Auxiliar de tesoreria; Auxiliar administrativo	Pagos	Pagos tributarios	725	12,08	12	° No hay conectividad del 100% con el sistema de la DIAN ° Retrasos en canales bancarios
		Pagos de Nomina	1020	17,00	191	° Caída del servidor de SIIGO ° Congestión en uso del software. ° Retrasos de proveedores ° Interrupciones ° Otras Labores ° Buscar fotocopidora ° Demoras en recibo de documentos por Tesorería. ° Computador obsoleto
		Pagos a corredores de bolsa	200	3,33	28	° Acceso a la información ° No autorización de directivos para realizar inversiones o ventas de activos fijos ° Caída de la bolsa reporta perdidas en las inversiones y genera un egreso no un ingreso ° Falta Información, o información no coincide
		Pagos a proveedores	1975	32,92	3439	° Caída del servidor de SIIGO ° Información errada para consignación, Requisición mal diligenciada, Firmas retrasadas por ausencia directiva, o firmas mal elaboradas, requisiciones elaboradas sin recursos. ° Requerimientos de información de contadores, tesorería y bancos ° Información mal impresa o mal digitada ° Cheque con código mal girado ° Fallas en la máquina, Fallas eléctricas ° No hay acceso a la oficina de tesorería. ° Caída del Sistema (red Bancaria), Demoras de tesorerías por exceder topes de giro, Información errada para consignación, Requisición mal diligenciada, Firmas retrasadas por ausencia directiva, o firmas mal

				14,00		0,0714444172375836_UNI DADES/HORA
Especialista de Proyecto; Asistente Administrativo; Tesorera; Contador de proyecto; Asistente CENPRODES; Auxiliar de tesorería; Especialista de CENPRODES; Asistente Administrativa SAF;	Ingresos Tramitados	Ingresos por Proyectos	898	14,97	216	
		Ingresos por venta o arrendamiento de inmuebles	428,88889	7,15	24,4666667	
		Ingresos por venta de acciones o títulos valores	300	5,00	4,66666667	
		Ingresos por Servicios de Asesoría	295	4,92	2,33333333	
				61,56		0,0162453273159743_UNI DADES/HORA
Especialista de proyecto; Contador del proyecto; Contador SNPS/CC; Asistente de CENPRODES	Presupuestos de Proyectos	Alta complejidad (mas de 3 jurisdicciones involucradas, alto volumen de información)	5690	94,83	94	
		media Complejidad (menos de 3 jurisdicciones y muchas actividades, medio volumen de información)	3050	50,83	95	
		Baja Complejidad (pocas actividades y 1 jurisdicción, bajo volumen de información)	2330	38,83	93	
				436,81		0,00228934817170111_UNI DADES/HORA
Contador SNPS/CC; Auxiliar de Inventarios y Suministros ; Especialista de Sistemas; Contador	Inventarios actualizados	N/A	1700	28,33	15,4166667	
				6,00		0,166666666666667_UNI DADES/HORA
Contador	Conciliaciones bancarias	Conciliación de la cuenta general	360	6,00	1	
				124,11		0,00805720684169271_UNI DADES/HORA
Contador; Contador de proyecto; Contador del SNPS/CC; Coordinador del SAF; Especialista de Sistemas;	Informes financieros	Informe financiero institucional	12105	201,75	61,3	
		Informe financiero por proyecto de Alta complejidad (digitar factura por factura en formato de la agencia, mas de 10 jurisdicciones)	7990	133,17	225,1	
		Informe financiero por proyecto de Media complejidad (entre 5 y 10 jurisdicciones, no debe relacionar factura por factura)	6140	102,33	312,1	

Tabla 3. Matriz de Capacidades, Fuente: El Autor

Una vez se terminaron dichas matrices con todas las correcciones, se pudo dar una secuencia de actividades y de productos para elaborar el diagrama de secuencias de todo el proceso, y se pudo determinar las cargas por cada uno de los productos en los diferentes empleados.

Con este análisis también se pudo detectar que documentación era la necesitada durante todo el proceso, ya que hay formatos que solo pertenecen a finanzas, otros a intervención social, dirección, suministros, personal, sistemas o biblioteca. La idea con este análisis era reunir todos los formatos necesarios y conformar una gran base de datos con dichos formatos, para que más adelante en un proceso de digitalización, la información sea de fácil acceso para todos los empleados del SNPS.

Se realizó el **análisis de Cargas por producto**, basados en la Matriz de actividades, determinando cuánto gastaba cada uno de los empleados en la elaboración de los diferentes productos. La idea era que los empleados del SAF, respondieran a ocupación del tiempo del 100% o superior (en caso de presentar sobrecarga laboral), y los otros empleados que estuvieran vinculados a otros departamentos simplemente tuvieran una pequeña participación en dicho proceso.

Para ello se determinó la jornada productiva como 144 horas por mes (160 en total laboradas al mes menos un 10% considerado como tiempos ociosos). Se determinan el número de personas encargadas por cargo para determinar las horas disponibles totales del cargo utilizada en la elaboración de cada producto (Número de personas por cargo multiplicado por las horas empleadas en cada cargo) y las horas reales utilizadas en la elaboración de cada uno de los productos, y con ello podemos concluir porcentajes de tiempo productivo y el número de personas requeridas en el proceso para generar un trabajo óptimo. Así lo podemos apreciar a continuación:

CARGOS	JORNADA LABORAL	JORNADA PRODUCTIVA	CANTIDAD PERSONAS/CARGO	HORAS DISPONIBLES	HORAS USADAS	PORCENTAJE DEL TIEMPO PRODUCTIVO DISPONIBLE	PORCENTAJE DEL TIEMPO PRODUCTIVO USADO	PORCENTAJE DEL TIEMPO PRODUCTIVO NO USADO (+) O FALTANTE (-)	NÚMERO DE PERSONAS QUE SE REQUIEREN EN CONDICIONES ÓPTIMAS
Coordinador SAF	160	144	1	144	22,18	100%	15%	85%	0,15
Asistente Admsitrativa-SAF	160	144	1	144	178,07	100%	124%	-24%	1,24
Contador del proyecto	160	144	11	1584	646,43	1100%	449%	651%	4,49
Contador	160	144	1	144	110,02	100%	76%	24%	0,76
Contador SNPS/CC	160	144	1	144	199,19	100%	138%	-38%	1,38
Tesorera	160	144	1	144	238,45	100%	166%	-66%	1,66
Auxiliar de tesoreria	160	144	1	144	193,99	100%	135%	-35%	1,35
Auxiliar Administrativo	160	144	1	144	43,08	100%	30%	70%	0,30
Especialista de proyecto	160	144	44	6336	556,28	4400%	386%	4014%	3,86
Auxiliar de Inventarios y Suministros	160	144	1	144	11,19	100%	8%	92%	0,08
Especialista de Personal	160	144	1	144	7,63	100%	5%	95%	0,05
Especialista de Sistemas	160	144	1	144	0,38	100%	0%	100%	0,00

Tabla 4. Análisis de Cargas Gestión Financiera, Fuente: El Autor

También se elaboró el diagrama de productos generados por el proceso de Gestión Financiera y ello dio como resultado el siguiente grafico, el cual permite analizar, cuales son los puntos que generan cuello de botella en el proceso, y sobre los cuales debemos centrarnos inicialmente para realizar las mejoras. Para tomar la decisión de cuáles eran los productos que generaban mayores restricciones, se analizo en contexto, las capacidades de producción y los tiempos de elaboración de cada producto.

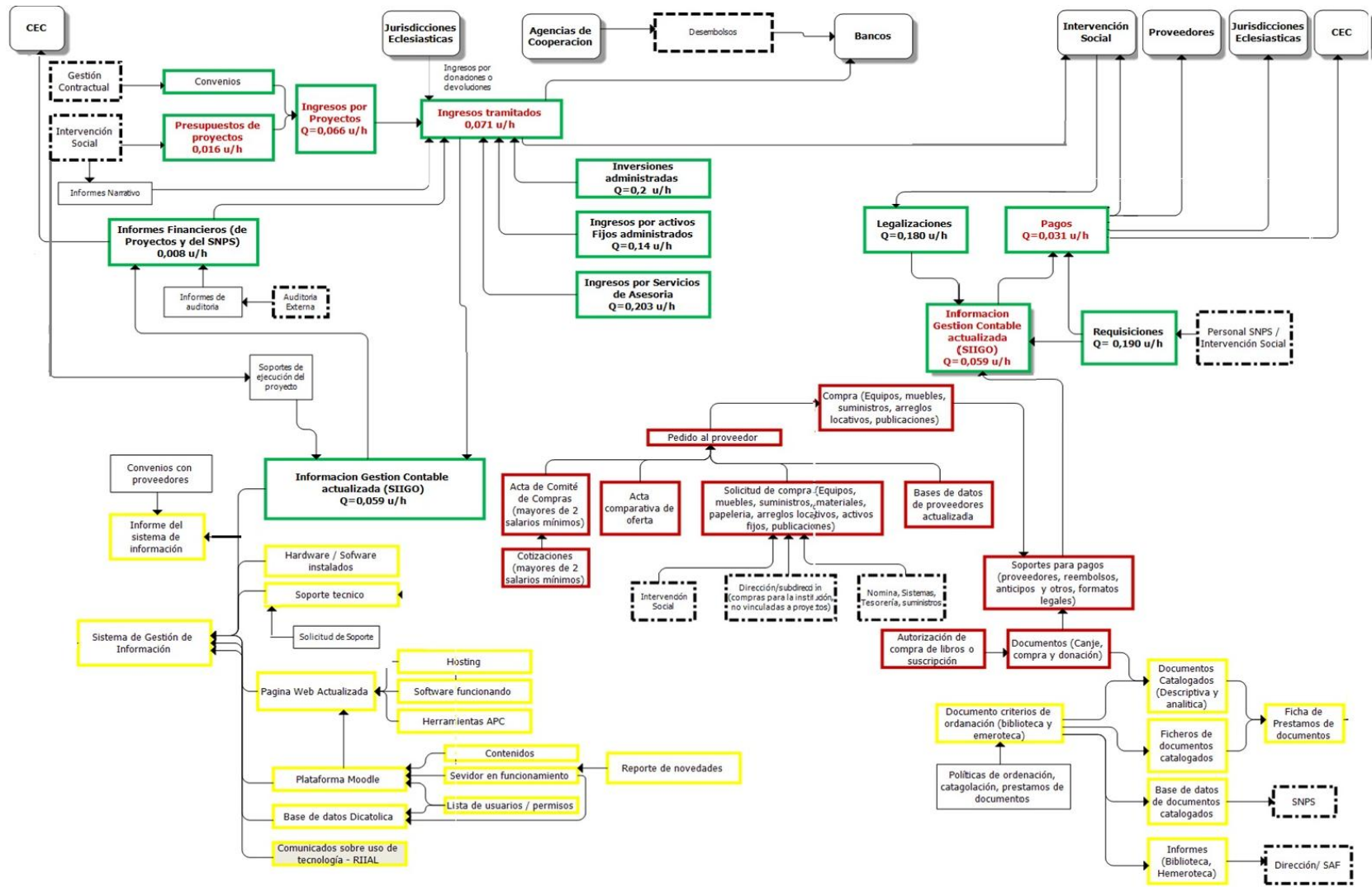


Ilustración 12. Diagrama de productos G.F, Fuente: El Autor

8.2. PLAN DE MEJORAMIENTO

Para que una institución pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos de planeación, se debe implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar los puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es una ruta que permite identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar consientes de ellos se puede trabajar de manera conjunta para generar posibles soluciones que permitan un mejoramiento continuo de la institución.

Dentro del flujo del proceso, identificado a través del diagrama de productos, se encontraron diferentes restricciones, sin embargo teniendo en cuenta los principios de la teoría de restricciones, se determinaron dos factores claves a mejorar con prontitud, para seguir implementado un plan de mejora continua. Estos factores fueron:

9. Menor flujo de pagos con relación al volumen de requisiciones ha generado retrasos en los desembolsos para la ejecución eficiente de los proyectos y retrasos en los pagos a proveedores.

10. Menor capacidad del proceso de actualización de la información contable (0,059 u/h) con relación al flujo de requisiciones (0,190 u/h) y legalizaciones (0,180 u/h) requeridas para el pago.

Con estos dos factores claves se determinó que impactos habían traído estos dos problemas durante todo el proceso, y los que se podrían generar en caso de no dar una pronta solución a la situación. A continuación se relaciona la matriz de oportunidad de mejora a la situación:

Cual es el problema	Menor flujo de pagos con relación al volumen de requisiciones	Menor capacidad del proceso de actualización de la información contable (0,059 u/h) con relación al flujo de requisiciones (0,190 u/h) y legalizaciones (0,180 u/h) requeridas para el pago
<i>¿Qué fue lo que hizo que se centrara en el la atención de la empresa?</i>	El volumen de pagos (0,031 u/h) es menor al volumen (0,059 u/h) de información contable actualizada y menor al volumen de requisiciones (0,190 u/hora)	Menor capacidad del proceso de actualización de la información contable (0,059 u/h) con relación al flujo de requisiciones (0,190 u/h) y legalizaciones (0,180 u/h) requeridas para el pago
<i>¿Qué impacto ha tenido el problema?, ¿De que evidencia se dispone para afirmar que es un problema digno de atención?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ° Retrasos en los desembolsos para la ejecución eficiente de los proyectos, evidencia: comunicaciones desde las JE. ° Retrasos en los pagos a proveedores, evidencias: Comunicaciones de los proveedores para que se realice el pago 	<ul style="list-style-type: none"> ° Retrasos en la presentación de informes a las agencias, evidencia: correspondencia de las agencias. ° Retrasos en los pagos, evidencia: correspondencia de las agencias ° Proyección de gastos de proyectos con información no confiable, evidencia: Informes de ejecución mensuales ° Toma de decisiones erradas, evidencia: solicitudes para gastos o inversiones de dinero
<i>¿Qué consecuencias puede tener que la empresa no solucione este problema?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ° Devolución de dinero no ejecutado ° Ejecuciones presupuestales en tiempos menores al programado, implicando una sobrecarga laboral. ° Malestar en las JE y proveedores por la demora en los pagos 	<ul style="list-style-type: none"> ° Retrasos en la presentación de informes a las agencias ° Retrasos en los pagos ° Proyección de gastos de proyectos con información no confiable, evidencia: Informes de ejecución mensuales ° Toma de decisiones erradas, evidencia: solicitudes para gastos o inversiones de dinero ° Recorte de los presupuestos ° Pérdida de fuentes de financiación

Tabla 5. Matriz de Oportunidad de Mejora, Fuente: El Autor

Una vez identificadas las oportunidades de mejora, en conjunto con directivos y la firma consultora procesos inteligentes LTDA, se acordó generar una reunión con los diferentes participantes del proceso, para establecer un acuerdo de servicios. Con esta reunión se pretendía analizar los resultados de los estudios de capacidades y tiempos, realizar un ajuste de carga laboral y establecer en consenso unos acuerdos y reglas básicas principalmente entre los procesos de Gestión Financiera, e Intervención social, para agilizar los trámites presupuestales, y garantizar un acompañamiento continuo por parte de la sección financiera en todo el proceso de planeación y ejecución de proyectos sociales.

Lo primero que se realizó en esta reunión efectuada el día 24 de mayo, fue determinar cuáles eran las dificultades que existían para dar cumplimiento a los propósitos de mejora. De ello se determinó lo siguiente:

SISTEMA: Secretariado Nacional de Pastoral Social	
PROPÓSITO: ° Aumentar el flujo de pagos con relación al volumen de requisiciones ° Mejorar la capacidad del proceso de actualización de la información contable con relación al flujo de requisiciones y legalizaciones requeridas para el pago	
INDICADOR DEL PROPÓSITO ° El volumen de pagos (0,031 u/h) es menor al volumen (0,059 u/h) de información contable actualizada y menor al volumen de requisiciones (0,190 u/hora). ° Menor capacidad del proceso de actualización de la información contable	
DIFICULTADES QUE EXISTEN EN EL CUMPLIMIENTO DEL PROPÓSITO	CARACTERIZACIÓN DE LAS DIFICULTADES
<i>No hay disponibilidad de recursos en la cuenta</i>	<i>No hay disponibilidad de recursos en la cuenta</i>
<i>Los datos de los soportes no coinciden con las requisiciones</i>	Anticipos sin legalizar en empleados y/o JE
<i>La codificación del L 29 no coincide con las requisiciones</i>	<i>Limite de Monto para pagos</i>
<i>Enmendaduras en las requisiciones</i>	No estan las personas que tienen las firmas autorizadas para pagos
<i>Soportes incompletos de acuerdo a los montos</i>	<i>La codificación del L 29 no coincide con las requisiciones</i>
Anticipos sin legalizar en empleados y/o JE	<i>Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero</i>
<i>Faltan firmas en las requisiciones</i>	<i>Algunas veces los documentos de las legalizaciones llegan directamente a los contadores y no pasan por los especialistas o coordinadores</i>
<i>Convenios incompletos, no dice la forma de pago</i>	<i>Los datos de los soportes no coinciden con las requisiciones</i>
<i>Algunas veces se entrega la información para pagos a ultimo momento</i>	<i>Enmendaduras en las requisiciones</i>
<i>Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero</i>	<i>Soportes incompletos de acuerdo a los montos</i>
<i>Limite de Monto para pagos</i>	<i>Faltan firmas en las requisiciones</i>
<i>Algunas veces los documentos de las legalizaciones llegan directamente a los contadores y no pasan por los especialistas o coordinadores</i>	<i>Convenios incompletos, no dice la forma de pago</i>
No estan las personas que tienen las firmas autorizadas para pagos	<i>Algunas veces se entrega la información para pagos a ultimo momento</i>
<i>No se tienen en cuenta los tiempos necesarios para los tramites del pago</i>	<i>No se tienen en cuenta los tiempos necesarios para los tramites del pago</i>

Tabla 6. Identificación de dificultades. Fuente: Procesos Inteligentes LTDA

Una vez determinadas las dificultades se empleó el modelo de Analisis estructural¹⁹, una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

A través de este modelo se genera la Matriz de análisis estructural (**Ver Anexo 6**), la cual interrelaciona todas las dificultades en un cuadro de doble entrada dando una puntuación de dependencia e influencia entre ellas, y generando una sumatoria del total de puntuaciones. De dicha matriz, se obtienen los siguientes resultados:

DESCRIPCIÓN	CD	Dep	Inf
No hay disponibilidad de recursos en la cuenta	P1	12	0
Anticipos sin legalizar en empleados y/o JE	P2	14	4
Limite de Monto para pagos	P3	6	2
No estan las personas que tienen las firmas autorizadas para Cheques	P4	4	2
La codificación del L 29 no coincide con las requisiciones	P5	4	2
Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero y a las JE	P6	0	20
Algunas veces los documentos de las legalizaciones llegan directamente a los contadores y no pasan por los especialistas o coordinadores	P7	4	5
Los datos de los soportes para el pago no coinciden con las requisiciones	P8	8	9
Enmendaduras en las requisiciones	P9	5	12
Soportes incompletos de acuerdo a los montos	P10	8	8
Faltan firmas en las requisiciones	P11	12	6
Convenios incompletos con las JE, no dice la forma de pago	P12	2	10
Algunas veces se entrega la información para pagos a ultimo momento	P13	17	21
No se tienen en cuenta los tiempos necesarios para los tramites del pago	P14	18	13

Tabla 7. Datos Obtenidos de la Matriz de análisis estructural, Fuente: Procesos Inteligentes Ltda.

¹⁹ Fuente (Online): http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac, revisada el día 20 de junio del 2010.

Con dichos resultados se generó el plano de Motricidad – Dependencia, el cual se divide en cuatro cuadrantes²⁰: **Zona de poder**: formada por las variables motrices y poco dependientes, que se consideran como variables explicativas y condicionantes del resto del sistema. **Zona de conflicto**: formadas por las variables de enlace (Variables muy motrices y dependientes). Toda actuación sobre estas variables tendrá repercusión sobre las otras. **Zona de salida**: formada por las variables poco motrices y muy dependientes. **Zona de autonomía**: formada por las variables autónomas. Con ello se genera entonces el **Plano de Motricidad – Dependencia (Ver Anexo 7)**, y teniendo en cuenta que las dificultades a intervenir se encuentran en la zona de poder, se determina que las dificultades a las cuales se debía generar un plan de mejora eran:

- Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero y a las JE.
- Enmendaduras en las requisiciones, Los datos de los soportes para el pago no coinciden con las requisiciones Soportes incompletos de acuerdo a los montos.
- Convenios incompletos con las JE, no dice la forma de pago.

Finalmente se generó un plan de mejora en conjunto con todo el equipo de trabajo, el cual se ve reflejado a continuación:

²⁰ Fuente: Amar Paola, Diaz G. Jorge, Modelo de relación estado-mercado para el fomento de la Innovación, Vol 14, numero 001, Pag 210, Universidad del norte, 2006

OBJETIVO	OBSTÁCULO IDENTIFICADO	OBSTÁCULO PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	PERSONA QUE RECIBE	FECHA LIMITE ENTREGA DEL PLAN DE ACTIVIDADES
Capacitación integral y actualización oportuna a los especialistas y a los JE en el tema financiero	Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero y a las JE	<ul style="list-style-type: none"> ° Prioridad para las capacitaciones ° Capacitaciones masivas e impositivas ° Falta de motivación por parte de los especialistas ° Falta mejorar la dinámica de las capacitaciones ° Agendas y distancia con las JE ° Falta de recurso para las capacitaciones ° El lenguaje en que esta el contenido de las capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ° Jornadas de capacitación periódicas por secciones ° Hacer seguimiento y retroalimentación periódico ° Entregar listas de chequeo e instructivos ° Incluir en los proyectos visitas de acompañamiento para apertura primer informe y cierre. ° Formación de formadores ° Unificar la metodología de la capacitación 	Coordinador de la Sección financiera y Administrativa (SAF)	<ul style="list-style-type: none"> ° Coordinadores de sección ° Subdirección 	15 de Junio de 2010 Implementación: inicia el 01 de Julio de 2010
Requisiciones bien elaboradas, con soportes consistentes	Enmendaduras en las requisiciones Los datos de los soportes para el pago no coinciden con las requisiciones Soportes incompletos de acuerdo a los montos	° Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero y a las JE				
Convenios con especificaciones completas con las JE	Convenios incompletos con las JE, no dice la forma de pago	° Falta inducción completa a los especialistas en el tema financiero y a las JE				

Tabla 8. Plan de mejora, Fuente: El Autor

8.3. OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Además de realizar la implementación de la gestión del proceso de Gestión financiera, durante el proceso de práctica también se realizaron otras actividades a través del ciclo **PHVA** (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), considerado como uno de los principios de la calidad, que conlleva al mejoramiento continuo de la institución.

<p>Planificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un método adecuado para la correcta ejecución de proyectos y gestionar el conocimiento de los especialistas de proyecto, para facilitar el acceso a la información de dichos proyectos ejecutados. • Fortalecer la imagen institucional con clientes externos, para tener acceso a nuevas formas de financiación. • Fortalecer y acompañar el proceso de planeación estratégica en la Sección de Movilidad Humana. • Direccionar el perfil y la intervención de la Pastoral para la Evangelización de la cultura y la Educación. 	<p>Hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se capacitó a los especialistas de proyecto en el método de Cadena crítica, como una alternativa para ejecutar sus proyectos en tiempos óptimos. (Ver anexo 8) • Elaboración del portafolio de servicios actualizado del SNPS. (Ver Anexo 9) • Se realizaron 4 reuniones (una al mes) con la sección para realizar seguimiento de la estrategia. También se creó un blog para facilitar la comunicación entre los miembros de la sección. • Se elaboró un documento académico analizando la acción pastoral de la evangelización de la cultura y la educación de acuerdo a la DSI, el plan decenal de educación, el Conpes 132 del 2010 y se generó un perfil para el facilitador Iglesia – Universidad. (Ver Anexo 10)
<p>Verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de seguimiento de mesas temáticas y cadena crítica. • Retroalimentaciones de reuniones y del POA de los proyectos institucionales. • Revisión con comunicadores sociales del contenido y forma del portafolio Institucional. 	<p>Actuar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la Cadena Crítica como método de ejecución de proyectos en el SNPS. • Actualizar portafolio de servicios del SNPS. • Direccionar la acción de la Pastoral de la educación y la cultura. • Acompañar la Sección de Movilidad Humana en el proceso.

Tabla 9. Otras Actividades, fuente: el autor.

9. CONCLUSIONES

Una vez terminado todo el proceso de practica empresarial con el Secretariado Nacional de Pastoral Social SNPS/Cáritas Colombiana, se puede concluir de se cumplió con el objetivo principal de este proceso. Durante todo el numeral 8 de este documento, se perciben las acciones enfocadas para generar un fortalecimiento de la estructura organizacional del SNPS, ejecutando un ciclo de planeación institucional de forma inclusiva, eficiente y participativa que permitirá un Impacto Social cuantificable y que generará un mejoramiento continuo en los diferentes procesos manejados por la institución, evidenciando a su vez:

- ✓ Se Implementó parte de la estrategia de planeación de forma íntegra, capacitando a los empleados sobre dicha ejecución, utilizando la información del sistema contable SIIGO para disminuir el margen de error cuantitativo de los resultados e incluyendo la participación en todo el proceso de todos los empleados del Secretariado Nacional de Pastoral Social.
- ✓ Se realizaron 16 reuniones institucionales involucrando a todo el personal (4 de avances de la estrategia, 7 de cadena critica y 5 de mesas temáticas) y cerca de otras 25 reuniones parciales (firma consultora, asistentes y auxiliares, dirección y subdirección, Sección movilidad humana y Sección de administración y finanzas SAF), buscando mejorar la comunicación, asimilación y ejecución de la estrategia.
- ✓ Se realizó el levantamiento total del proceso de Gestión financiera y el levantamiento parcial del proceso de Intervención Social, identificando productos, capacidades y tiempos de elaboración de dichos productos, con el fin de identificar los pasos para la elaboración de cada producto y las restricciones que se pueden dar durante el proceso, generando a su vez un plan de mejoramiento, para dar solución a dichas restricciones.

Se evidencia además la participación y el compromiso de todo el equipo de trabajo para realizar este proceso y la dedicación de todo el personal teniendo en cuenta que en su gran mayoría son profesionales de ciencias humanas enfrentándose a un reto de reingeniería de la institución.

Las propuestas iniciales realizadas al SNPS para la elaboración de esta práctica empresarial, fueron modificadas a recomendación de la firma consultora Procesos Inteligentes Ltda.

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al SNPS continuar levantando los procesos, replicando este modelo empleado en el proceso de Gestión Financiera para así determinar los productos que cada uno de ellos generan dentro de la cadena de valor de la institución y a su vez determinar capacidades y tiempos para poder identificar posibles restricciones en el sistema y sobrecarga laboral.
- La dirección y los encargados del proyecto de fortalecimiento Institucional, deben estar verificando y actualizando las matrices de manera continua, facilitar el acceso a la información y realizar estudio de tiempos y procedimientos para facilitar el levantamiento de la misma.
- Es importante generar una campaña de comunicación que involucre no solo a la institución a nivel Bogotá, sino también a las Pastorales Sociales de las diferentes Jurisdicciones Eclesiásticas, para garantizar la continuidad del proceso y generar un ambiente favorable hacia el mismo.
- Continuar integrando trabajo conjunto de todos los niveles, directivos, coordinadores, y operativos con el fin de garantizar resultados verídicos que generen mejoras en la acción institucional.
- Se recomienda iniciar proceso de implementación de Cadena Critica, de forma paulatina y solo a proyectos que lo requieran, ya que en algunos casos como planes, rutas y programas, no es una herramienta valida y en otros se debe empezar por generar una cultura de uso de herramientas de planeación, para fortalecer la acción de los proyectos en las poblaciones intervenidas.
- Realizar actividades que fortalezcan el ambiente organizacional, y generen cambios en las rutinas laborales, para fortalecer el compromiso de los empleados con la institución.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Colombiano de normas Técnicas y Certificación. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá, Icontec, 2006 (NTC 1486)
- NTC 1487: Citas y notas de pie de página.
- NTC 1075: Documentación.
- NTC 1307: Referencias bibliográficas para normas.
- NTC 4490: Referencias documentales para fuentes de información electrónicas.
- NTC 1308: Referencias bibliográficas para publicaciones seriadas.
- NTC 1160: Referencias bibliográficas para libros, folletos e informes
- Secretariado Nacional de Pastoral Social, Pagina Institucional [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.pastoralsocialcolombia.org.co/>, Revisado 19 de Enero del 2010
- Portal de conocimiento, Artículo de Opinión: Gestión de proyectos: ¿Qué es un proceso?, Autor: José Manuel Jiménez Valentín Mail: jm-jimenez@telefonica.net, Consultor de Dirección [En línea]. Disponible en Internet: http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8, Revisado 30 de Enero del 2010
- Biblioteca virtual, Gerencia de Proyectos, [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c1/c1.htm>, Revisado 02 de Febrero del 2010
- Procesos Inteligentes Ltda. Octubre 2009, Diagnostico institucional, Bogotá, Colombia, Procesos Inteligentes LTDA.
- Procesos Inteligentes Ltda. Octubre 2009, Portafolio de Servicios, Bogotá, Colombia, Procesos Inteligentes LTDA.
- ENTREVISTA con **LUCY HERNANDEZ PÁEZ**, Coordinadora del proyecto Fortalecimiento Institucional del SNPS, Bogotá, Colombia. Febrero del 2010.
- ENTREVISTA con **LINA TAVERA PEÑA**; trabajadora Social, Coordinadora de la sección de Movilidad Humana, Secretariado Nacional de Pastoral Social, SNPS/Cáritas Colombia. Febrero 15 del 2010
- Universidad Nacional, 2008, Dirección nacional de servicios académicos: Planeación estratégica ed. Universidad Nacional
- Lawrence P. Leach. 2000. **Critical Chain Project Management, Usa**, ed Artech House.
- Eliyahu M. Goldratt. 1997. **Critical Chain, Usa**, ed North River Press Publishing Corporation.
- Anderson David. 2004. **Agile Management, Canada**, ed Prentice Hall.

- **PMI. 2004. PMBOK 3rd edition, Project Management Institute**
- **Eliyahu Goldratt . 2000. Manual del Participante – Goldratt’s Satellite Program. Usa,**