

METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO A PROYECTOS SOCIALES POR
MEDIO DE LA GESTION POR PROCESOS E INNOVACION
ADMINISTRATIVA

“PROYECTO FAO – MANA”.

AUTOR

CESAR AUGUSTO TRUJILLO MORALES

CON LA PRESENTE MONOGRAFIA SE PRESENTA PARA OPTAR EL
TITULO DE ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

ASESOR TEMATICO

LUIS FERNANDO RAMIREZ

ASESORA METODOLOGICA

MARIA CECILIA ARCILA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

MEDELLIN

MAYO DE 2010

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO DE TERMINOS	6
RESUMEN ANALITICO	8
INTRODUCCION	10
CAPITULO I. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
Grafico 1. Ejemplo de Organización Funcional	14
Grafico 2. Organización orientada a proyectos	14
Grafico 3. Estructura organizacional proyecto FAO-MANA	17
ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
Tabla 1. Análisis estructura según PMBOK	18
Tabla 2. Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el análisis actual de la estructura organizacional del proyecto.	19
Tabla 3, Resumen proyecto actual vs visión de proyecto ideal.	21
CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PROYECTO FAO-MANA	22
Tabla 4. Subsistemas del proyecto FAO-MANA	26
Tabla 5. Enfoque actual vs enfoque ideal por procesos	28
GESTION POR PROCESOS CON PROSPECTIVA MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN (METODOLOGIA)	29
Tabla 6. Actividades principales escogidas para MICMAC.	29
Tabla 7. Matriz de influencias directas.	31
Tabla 8. Hipótesis del proyecto FAO-MANA	32
Tabla 9. Tabla de probabilidades SMIC. Calculo software	33
Grafico 4. Plano de influencias y dependencias MICMAC	34
Tabla 10 . Análisis de los resultados del MICMAC	34
Tabla 11. Análisis de los resultados por SMIC	36
Grafico 1. Modelo SMIC en el proyecto FAO-MANA	37
CAPITULO III. LA CADENA DE VALOR EN EL PROYECTO FAO-MANA	39

METODOLOGÍA PARA LA CONTRUCCION DE LA CADENA DE VALOR EN
EL PROYECTO FAO-MANA 40

Tabla 12. Cuadro de procesos según actividades y competencias del proyecto
42

Tabla 13. Cuadro de procesos y actividades por procesos. 44

CAPITULO IV. INNOVACION ADMINISTRATIVA 50

COMO PODRIA CAMBIAR LOS PROCESOS 55

CONCLUSIONES 56

BIBLIOGRAFIA 58

ANEXO 60

GLOSARIO DE TERMINOS

Macroprocesos

Es el menor grado de segregación de la operación básica de la Proyecto

Actividad

Es el menor número de partes en que es posible descomponer un proceso

Tarea

Es un mayor nivel de segregación de la actividad.

Procedimiento.

Forma como se realizan las actividades y las tareas en un determinado proceso

Método

Procedimiento adoptado en una Proyecto que lo hace diferente de las demás

Plan

Programa que cumple con un fin específico

Estrategia.

Es el patrón o plan que integra las principales **metas y políticas** de una Proyecto, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el fin de lograr una situación viable. Se refiere más al **cómo**.

Proyecto

Es un conjunto de etapas ordenadas de manera lógica orientadas a cumplir con un resultado en un tiempo determinado cuya justificación esté acorde con una necesidad concreta de la Proyecto.

Política.

Son reglas o guías que establecen los lineamientos dentro de los cuales debe ocurrir la acción.

Programas.

Especifican la secuencia de las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

MICMAC

Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación.

SMIC

Sistema y Matrices de Impactos Cruzados

FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, siglas de Food and Agriculture Organization) es una organización específica de la ONU, creada el 16 de Octubre de 1945, en la ciudad de Quebec. La FAO reagrupa 191 miembros. La FAO realiza programas para elevar los niveles nutrición y de vida, mejora la eficiencia de la producción, elaboración, comercialización y distribución de los alimentos y productos agropecuarios de granjas, bosques y pesquerías, promoviendo el desarrollo y mejoramiento de la población rural.

MANA

Mejoramiento alimentario y nutricional de Antioquia, dependencia adscrita a la Gobernación de Antioquia, tiene como finalidad disminuir la desnutrición infantil por medio de estrategias integrales.

CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente.

RESUMEN ANALITICO

TITULO

Propuesta de mejoramiento de proyectos sociales por medio de la gestión por procesos “proyecto FAO – MANA”.

AUTOR

César Augusto Trujillo Morales

ASESOR TEMÁTICO

Luis Fernando Ramírez

ASESORA METODOLÓGICA

María Cecilia Arcila

Facultad de ciencias Económicas y Administrativas

Abril 2010

DESCRIPCIÓN

La presente monografía busca dar a conocer por medio de la utilización de diferentes metodologías innovadoras en proyectos públicos y sociales, una evaluación del proyecto FAO-MANA, la cual permitirá desarrollar un plan de mejoramiento acorde con las necesidades del proyecto en busca de cumplir con los objetivos trazados.

Las actividades estratégicas del proyecto FAO-MANA, deben demostrar que son útiles y provechosas bajo escenarios distintos pero igualmente probables, mediante diferentes herramientas que buscan el análisis de su estructura presentado en esta monografía no una realidad total, ni una verdad única, pero si una metodología para conocerla.

SUMMARY

This monograph seeks to raise awareness through the innovative use of different methodologies in public and social projects, an evaluation of FAO-MANA, which will develop an improvement plan meets the needs of the project in pursuit of the objectives.

The strategic activities of the FAO-MANA, should prove to be helpful and useful under different but equally probable scenarios, using different tools that seek to structure analysis presented in this monograph is not a total reality, not a single truth, but if a methodology to meet her.

CONTENIDO CLAVES

Estructura organizacional, gestión por procesos, cadena de valor, innovación administrativa

INTRODUCCION

En el año 2008 la Gobernación de Antioquia solicitó a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), asistencia técnica para apoyar el Plan Departamental de Seguridad Alimentaria “Mejoramiento Alimentario y Nutricional de Antioquia” (MANA) de la Gobernación de Antioquia, en su programa numero 5 proyectos productivos.

Para responder a la solicitud oficial del Gobierno de Antioquia, la Representación de la FAO en Colombia desarrollo un proyecto de Cooperación Técnica. Esta iniciativa tuvo como finalidad la formulación del proyecto para el período 2009-2011 en la estrategia Huertas Familiares Productivas para la Seguridad Alimentaria de las familias más vulnerables de Antioquia.

La estrategia huertas familiares pretende promover la producción de alimentos sanos, nutritivos y a bajo costo como herramienta para mejorar la disponibilidad de alimentos y el consumo a nutrición familiar, como medio de rescatar la cultura alimentaria del pancoger en la zona rural de nuestro departamento.

Las Huertas familiares productivas, son consideradas como espacios colectivos a nivel comunitario permitiendo optimizar las labores de acompañamiento técnico, entrega de insumos, seguimiento, evaluación y capacitación de los beneficiarios, todo esto a través de una metodología de “Aprender Haciendo”. El gran aporte de estos espacios es permitir una presencia permanente y física del proyecto en las zonas más vulnerables abordadas durante todo el tiempo de la intervención.

Una Huerta familiar productiva permite la capacitación y entrenamiento de 40 o 50 familias por ciclo, el cual tiene una duración promedio de 4 meses (2 meses de capacitación y 2 meses previos para la convocatoria y el desarrollo de actividades de organización comunitaria). El resultado al final de la fase de aprendizaje es un diseño preliminar de la Huerta Familiar Productiva que la familia implementará en su predio con un paquete de insumos necesarios para esta labor.

Las nuevas herramientas administrativas propuestas en esta monografía permiten evaluar el diseño del proyecto en el ámbito administrativo como son:

A-Gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente o beneficiario sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa el del propio proyecto.

La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada la identificación de los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores (de calidad, productividad, etc.) para el proceso y coordinar diferentes unidades funcionales que intervengan en el proceso.

B-La cadena de valor

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael Porter, quien desarrolló el concepto, en su obra "Estrategia Competitiva" (1980), la cual se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

C-La matriz de impacto cruzado (MICMAC)

La matriz de impacto cruzado (MICMAC) propuesta por el Francés Michel Godet, el cual es profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (titular

de la Cátedra de Prospectiva Industrial). Ha publicado una quincena de obras traducidas a varias lenguas sobre los métodos prospectivos y el análisis estratégico, la demografía, las relaciones tecnología-sociedad, la educación, el empleo y las perspectivas internacionales.

El MICMAC es un sistema de eventos interrelacionados e interdependientes, caracterizados porque muestran su probabilidad matemática de aparición en el futuro. En esta metodología el experto comunica su opinión a través de probabilidades matemáticas. A las probabilidades se les asignan valores a la ocurrencia de determinado tipo de eventos, constituyéndose en grupos de probabilidades iniciales y finales.

Principales ventajas del método:

- Permite detectar cuales son las variables del proyecto, o sean aquellos que ejercen la mayor influencia sobre el resto de las variables.
- Desarrollar marcos de referencia útiles para la toma de decisiones y la planificación.
- Identificar futuros peligros y oportunidades.
- Sugiere una variedad de enfoques posibles para la resolución de problemas.
- Contribuye a evaluar planes, programas, proyectos y acciones alternativas en el mediano y largo plazo.

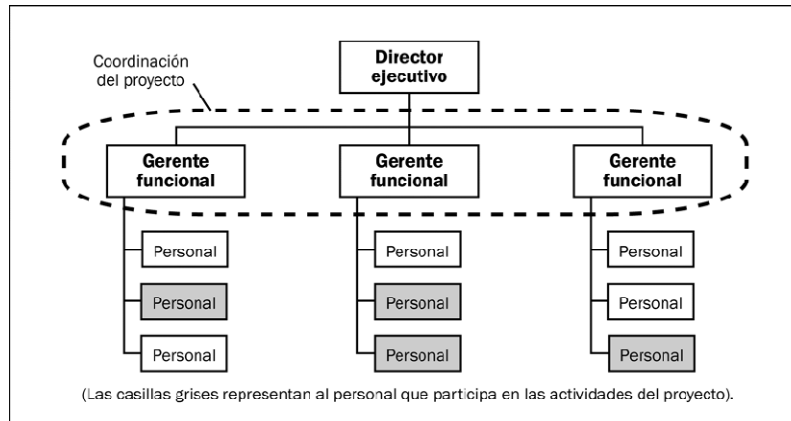
CAPITULO I. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

La estructura de la organización puede ser de tres tipos, funcional, por proyectos o matricial, a continuación se describen los tres tipos:

La organización funcional clásica, es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros están agrupados según la especialidad: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad a nivel superior etc. Las organizaciones funcionales también tienen proyectos, sin embargo, el alcance del proyecto generalmente se restringe a los límites de la función. Tomando un ejemplo de un departamento de ingeniería de una organización funcional, realizará el trabajo del proyecto de manera independiente de los departamentos de fabricación o comercialización. Cuando se emprende el desarrollo de un nuevo producto dentro de una organización puramente funcional, la fase de diseño es frecuentemente denominada proyecto de diseño, e incluye sólo personal del departamento de ingeniería. Por lo tanto, cuando surgen preguntas relacionadas con fabricación, éstas se pasan a través de la jerarquía de la organización hasta el jefe del departamento, quien consulta con el jefe del departamento de fabricación. El jefe del departamento de ingeniería transmite la respuesta a través de la jerarquía hasta el gerente funcional de ingeniería. El administrador tiene la autoridad para asignar prioridades y dirigir el trabajo de los participantes en el proyecto. Ver grafico 1.

Grafico 1. Ejemplo de Organización Funcional

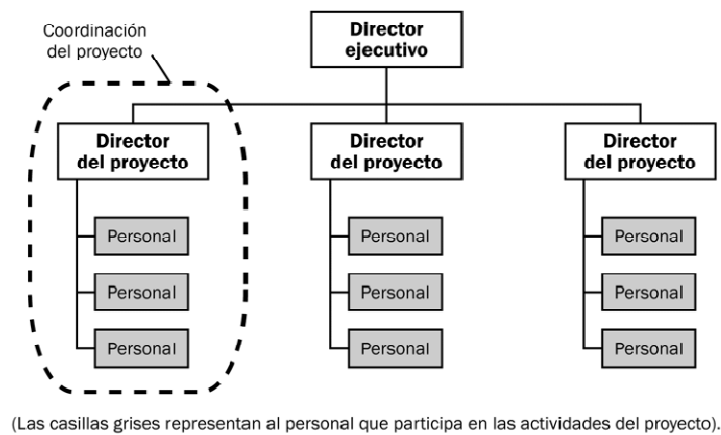


Fuente: Project

En el extremo opuesto se encuentra **la organización orientada a proyectos**.

En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en un mismo lugar. La mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto, y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen tener unidades denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto o proveen servicios de soporte a diversos proyectos. Ver grafico 2.

Grafico 2. Organización orientada a proyectos



Fuente: Project

Las organizaciones matriciales:

Es una estructura organizacional que usa tanto gerentes funcionales como gerentes de proyecto para gerenciar a los mismos recursos, de forma que si existen N proyectos en curso en la organización, existen N gerentes de proyecto que coordinan N equipos compuestos por recursos provenientes de las áreas funcionales. El resto de los recursos permanece en su área funcional de la organización, bajo la coordinación del gerente funcional.

Al armar un equipo de proyecto existe un proceso de negociación entre el gerente del proyecto y los gerentes funcionales para asignar los recursos al proyecto. Una vez que estos recursos fueron asignados al proyecto, generalmente reportan al gerente del proyecto durante el período del proyecto, y dejan de reportar a su gerente funcional.

El grado de independencia de los gerentes de proyecto con respecto a los gerentes funcionales determina si estamos hablando de una organización matricial fuerte o débil. Fuerte: si los gerentes de proyecto tiene libertad total de decisión con respecto al uso del tiempo de los recursos del proyecto. Débil: si los gerentes funcionales tienen más peso en ese tipo de decisiones. Ver grafico 3-6

Descripción de la estructura organizacional actual del proyecto FAO-MANA

La estructura organizacional del proyecto presenta 4 grandes áreas:

1. **Área de coordinación:** Esta área es encargada del direccionamiento estratégico del proyecto. Lo compone el coordinador departamental del proyecto, representación de las naciones unidas en Chile y Bogotá, y la funcionaria encargada de la parte financiera (imprest). En esta área se toman grandes decisiones en la administración de recursos financieros y humanos, con el fin de darle viabilidad al proyecto en su etapa de ejecución.
2. **Área Técnica:** Se divide en 3 grandes componentes técnicos, los cuales dan línea para desarrollar la parte operativa del proyecto. El componente BPA, Huertas y SAN, con grupos especializados de agrónomos y

nutricionistas, los cuales tienen como misión la puesta en marcha del proyecto en su área técnica.

3. **Área de apoyo:** El área de apoyo es la encargada de realizar la evaluación del proyecto además de brindar información oportuna para la toma de las decisiones.
4. **Área administrativa- financiera:** Esta área es la encargada de desembolsar los recursos según lo planeado así como gestionar los diferentes trámites administrativos del proyecto.

Esta estructura organizacional, permite conocer como es la división técnica administrativa para el desarrollo del proyecto FAO-MANA y permite conocer los siguientes aspectos:

1. Existe una división clara de las funciones por áreas de trabajo.
2. Ubica al personal del proyecto en un contexto real.
3. Plantea un conducto regular en la toma de decisiones.
4. Promueve una visión de conjunto e integradora. Ver grafico 7

Grafico 3. Estructura organizacional proyecto FAO-MANA

Fuente: autor

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proyecto FAO, tiene una estructura clásica por proyectos sin embargo tiene características de organizaciones matriciales débiles y funcionales. A continuación se presenta un análisis de la estructura siguiendo la metodología planteada en la elaboración de los proyectos PMBOK (Proyect), el cual consiste en cruzar 5 ítems que debe tener los proyectos con la estructura organizacional del proyecto, (el color amarillo y verde representa donde se encuentra el proyecto actualmente). Ver tabla 1.

Tabla 1. Análisis estructura según PMBOK

CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FAO-MANA				
	FUNCIONAL	MATRICIAL			ORIENTADA A PROYECTOS
		MATRICIAL DEBIL	MATRICIAL EQUILIBRADA	MATRICIAL FUERTE	
Autoridad del director del proyecto	poca o ninguna	limitada	Baja o moderada	Moderada a alta	alta a casi total
Disponibilidad de recursos	poca o ninguna	limitada	Baja o moderada	Moderada a alta	alta a casi total
Quien controla el presupuesto del proyecto	gerente funcional	gerente funcional	Combinación	director del proyecto	director del proyecto
rol del director del proyecto	dedicación parcial	dedicación parcial	dedicación completa	dedicación completa	dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyecto	dedicación parcial	dedicación parcial	dedicación parcial	dedicación completa	dedicación completa

Fuente: Proyect

Como se describe en la tabla 1, la dedicación al proyecto por parte de empleados y coordinación es total; Uno de los gerentes funcionales (financiera color verde) es la encargada de tomar las decisiones financieras, administrativas, técnicas, tecnológicas, lo que dificulta la oportunidad en la toma de las decisiones al coordinador del proyecto, ya que le resta autoridad.

Con el fin de profundizar en el análisis se utilizo la matriz **DOFA** (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse en proyectos. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Ver tabla 2.

Tabla 2. Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el análisis actual de la estructura organizacional del proyecto.

MATRIZ DOFA PROYECTO FAO-MANA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> · El director o coordinador departamental del proyecto tiene una autoridad limitada, poca injerencia en la toma de decisiones ya que algunos gerentes funcionales toman las decisiones por el. · Problemas en la delegación de la autoridad y en la delimitación de las responsabilidades, al no estar claro este tema en el área de coordinación se siguen órdenes en forma dispersa sin una vía clara. · Presenta una tendencia a la competencia entre los componentes técnicos del proyecto, ya que cada uno se especializa en su tema sin haber un consenso en los objetivos del proyecto ni una ruta de articulación clara entre ellos. · Existe una falta de comunicación clara entre el área de coordinación, ya que los empleados no saben exactamente a quién informar ya que la toma de las decisiones está dividida en diferentes personas. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> · El director y los coordinadores tienen dedicación completa para ejecutar las actividades del proyecto. · Cada empleado comprende bien su propia tarea · El direccionamiento técnico es descentralizado en varios coordinadores técnicos y el director. · Es una organización con altos grados de especialización y permite la relación con grupos interdisciplinarios.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Mantienen la posibilidad de aprender nuevas habilidades a raíz de la interacción con expertos de otras áreas del mundo. · El desarrollo de los resultados de impacto permitirán darle continuidad al proyecto hasta después del 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> · A cada uno de los integrantes le es difícil comprender la tarea global del conjunto y de relacionar su propia labor a ella. · Se puede perder el norte y el objetivo básico del proyecto para las vigencias futuras. · Faltan desarrollar metodologías de planeación estratégica, mejoramiento continuo. · No cumplimiento de las metas trazadas por problemas en la estructura organizacional y el manejo del poder en la toma de decisiones. · No continuidad del proyecto después del 2011.

Fuente: autor

Inconsistencias de la organización

El proyecto debe mejorar sus procesos internos especialmente en su estructura organizacional y planeación, con el fin de brindar un mejor servicio al participante, con mejor calidad y cantidad, que contribuyan a mejorar la seguridad alimentaria además que conlleve a darle viabilidad al proyecto después del 2011.

La cantidad de cargos en el proyecto debe ser revaluada Según Mintzberg, propone un análisis de tres pasos:

- I) Determinar las características de las tareas a desarrollar dentro de la unidad por ejemplo “simples y repetitivas”, “variadas y complejas”, etc.
- II) Establecer en función de las tareas características el mecanismo coordinador más adecuado para coordinar las tareas. “Simples y repetitivas (estandarización)”, “tareas complejas, variadas y creativas (ajuste mutuo).
- III) Definido el mecanismo coordinador se establece la posible dimensión de la unidad o su posible tamaño. Si es el ajuste mutuo la dimensión será reducida (pocos cargos hasta 5). Si es la supervisión directa, serian unidades de mediana dimensión hasta 15 cargos. Si se aplica estandarización, unidades de gran dimensión. Cuando hay más

empleados que dependen de un supervisor la estructura es mas chata y amplia de lo contrario es alta. Cuando más capacitados sean los empleados necesitan menos supervisión directa.

Tabla 3, Resumen proyecto actual vs visión de proyecto ideal.

PROYECTO FAO-MANA ACTUAL	PROYECTO FAO-MANA PROPUESTA
El proyecto enfatiza en aspectos como el control	El proyecto enfatiza en valores, gente, y la planeación estratégica.
Toma de decisiones descentralizada	Toma de decisiones centralizada
Resolución de problemas paso a paso	Planeación estratégica a largo plazo por medio de MICMAC y cadena de valor.
La coordinación es la que piensa y los empleados solo obedecen	Los empleados tienen poder de iniciar mejoras en su proceso. (innovación administrativa)
Énfasis en el orden vertical	Énfasis en el orden horizontal, colaboración entre grupos de trabajo.
Individualismo	Trabajo en equipo

Fuente: autor

Como propuesta para mejorar los procesos, se debe de rediseñar la estructura organizacional enfocada a proyectos, estableciendo un mejor flujo de comunicación entre el área de coordinación y los empleados, definir el perfil de algunos cargos administrativos, aumentar la participación de los empleados por medio de reuniones, capacitar a los empleados en temas que ayuden a desempeñar mejor sus puestos además de alinearlos bajo una misión clara y con objetivos comunes.

CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PROYECTO FAO-MANA

Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan e interdependen para el logro de un objetivo común. Los componentes del sistema son a la vez los subsistemas del mismo y todo aquello que contiene al sistema se denomina suprasistema o sistema mayor.

La relación de interactuación e interdependencia de los componentes es lo que define la Estructura del sistema, es decir; la manera como se relacionan en los día a día dichos componentes (las personas, como un componente importante) es lo que define la operatividad de una Estructura.

En todo sistema siempre debe ser posible observar, los componentes (clientes, personas, infraestructura, competidores, proveedores, productos, insumos; entre otros), una Estructura (un diseño de operación, un modelo, una relación de interdependencia entra las partes), un cómo (una estrategia, unos procedimientos, unas políticas, una metodología de actuación para el día a día) y una meta corporativa que dirija y le dé sentido a todo lo demás (es decir un para qué y un por qué).

Por lo tanto en la interpretación de un objetivo de un sistema debe ser posible identificar: Qué hacer (actividades, acciones, proyectos, eventos, tareas, procesos, programas), para qué hacerlo (metas, resultados, logros, estándares, niveles de desempeño), cómo hacerlo (estrategias, tácticas, métodos, políticas, procedimientos). El sistema por procesos se compone de los siguientes elementos:

1. Entradas: Energía necesaria para su funcionamiento y manutención (personal, dinero, materiales, conocimiento)
2. Proceso: Funciones de transformación de las entradas en el producto/servicio final del sistema.
3. Salidas: Exportaciones que el sistema realiza al medio

4. Retroalimentación: Control del sistema para asegurarle el logro de su objetivo, mediante información mide cómo lo está logrando para realizar las acciones correctivas.

Cuando se está observando una Organización como un sistema es posible rescatar el objetivo del mismo a través de la interpretación de los textos de Visión (que se quiere ser), de la Misión (que se hace) y de la Estrategia corporativa (cómo se hace). Para que el sistema sea viable se necesita:

1. Ser capaz de autoorganizarse, es decir, mantener una estructura permanente y modificarla de acuerdo con las exigencias del medio (principio de organización)

2. Ser capaz de autocontrolarse, es decir, mantener sus principales variables dentro de ciertos límites de normalidad.

3. Poseer un cierto grado de autonomía, es decir, poseer un suficiente nivel de libertad determinado por sus recursos para mantener sus variables dentro de sus límites de normalidad.

Quienes definieron el concepto de sistemas fueron los biólogos podemos hacer un símil de la Organización con los organismos vivos, de ahí el concepto de modelo Organicista que se le da a la Organización en el momento de observarla como un sistema.

Para que un organismo vivo pueda sobrevivir en el tiempo requiere de un proceso de adaptación a su propio hábitat, siendo requisito que satisfaga sus propias necesidades. Si observamos el proyecto comportándose como un organismo vivo también tiene sentido reconocer la importancia de la adaptación en este caso a su propio entorno, siendo requisito para ello que satisfaga las necesidades que hay alrededor de sus públicos de interés: donantes del recurso, personas de del proyecto, y la comunidad.

Cada uno de dichos públicos tiene sus necesidades específicas y diferentes que requieren ser atendidas con niveles de plena satisfacción, para que el Proyecto pueda garantizar la supervivencia en el largo plazo. Es ahí donde se

debe concentrar un enfoque Gerencial a crear unas estrategias que le permitan de una manera equilibrada satisfacer todas las necesidades básicas en cada uno de los públicos de interés y una manera de hacerlo es por medio de la descripción del diseño de los procesos.

En el momento de identificar un proceso se debe tener en cuenta el siguiente orden:

- El resultado esperado, expresado en medida cuantitativa.
- Las actividades requeridas para el logro del resultado
- El orden lógico de dichas actividades.
- Se asignan los recursos a las actividades.

El proceso es el centro de atención de todas las personas del proyecto para establecer el mejor resultado en la utilización de los recursos. Debe ser, claramente definido para poder ser analizado, evaluado, controlado y mejorado.

Este sistema debe ser flexible y con cambios permanentes en la relación entre sus componentes.

Todo sistema de procesos se identifica por 5 componentes.

1. Las Actividades del Subsistema de Apoyo tienen relación con la Logística Interna y Externa del proyecto.
2. Las Actividades del Subsistema de Transformación: son aquellas que contienen la esencia de la razón de ser del proyecto, tienen el mayor contenido de interés para el participante y justifican igualmente el mayor peso en términos de costos. Todas deben ser Actividades de Valor.
3. Las Actividades del Subsistema de Mantenimiento son aquellas que permiten que el Sistema se mantenga vivo, pero que no son de la razón de ser de la Proyecto. Serán por lo tanto, en su mayoría Actividades de Apoyo.
4. Las Actividades del Subsistema de Adaptación son aquellas que en términos de Valor se complementan con las correspondientes del

Subsistema de Producción en la construcción de la Diferenciación Competitiva, serán las responsables de adaptar al Sistema a los permanentes cambios del entorno y garantizar así la Viabilidad de la Proyecto. En número son más las que se relacionan con Actividades de Apoyo.

5. En las Actividades del Subsistema de Dirección se deben relacionar básicamente aquellas que tienen que ver con la coordinación del Sistema y con la forma como la coordinación del proyecto toman las decisiones importantes.

En primera instancia se desarrolla la actividad de identificación del Sistema en de dirección; de ahí la importancia que tiene el haber adelantado un proceso de direccionamiento estratégico con muy buena información, participación y dirección que haya permitido la construcción de unos Objetivos compartidos claros y concretos.

Un Proyecto que está adelantando un proceso de Transformación y que lo ha iniciado con la construcción y/o redefinición estratégica debe tener claro hasta este punto del proceso lo siguiente:

- Ha determinado que quiere SER, por lo tanto se ha trazado metas y logros a obtener en corto, mediano y largo plazo.
- Ha identificado el medio en que se quiere mover, fronteras, entornos; y los recursos de que dispone hoy, más no aquellos que requiere en el futuro.
- Ha identificado que requiere HACER, en términos de Actividades. En el orden en el cual se está proponiendo adelantar la metodología.

Para continuar con la identificación de los Procesos Organizacionales se requiere la definición del ¿CÓMO?, que involucra el diseño de la Estructura a través de Procesos y la previa determinación de recursos, habilidades, destrezas y competencias a desarrollar por la Proyecto.

En el caso del proyecto FAO-MANA, las actividades se ordenan con un criterio lógico alrededor de temas de gran relevancia dentro del proyecto y la

agrupación se realiza conservando el concepto de Valor y de Apoyo. Ver tabla 1 y mapa de procesos 1.

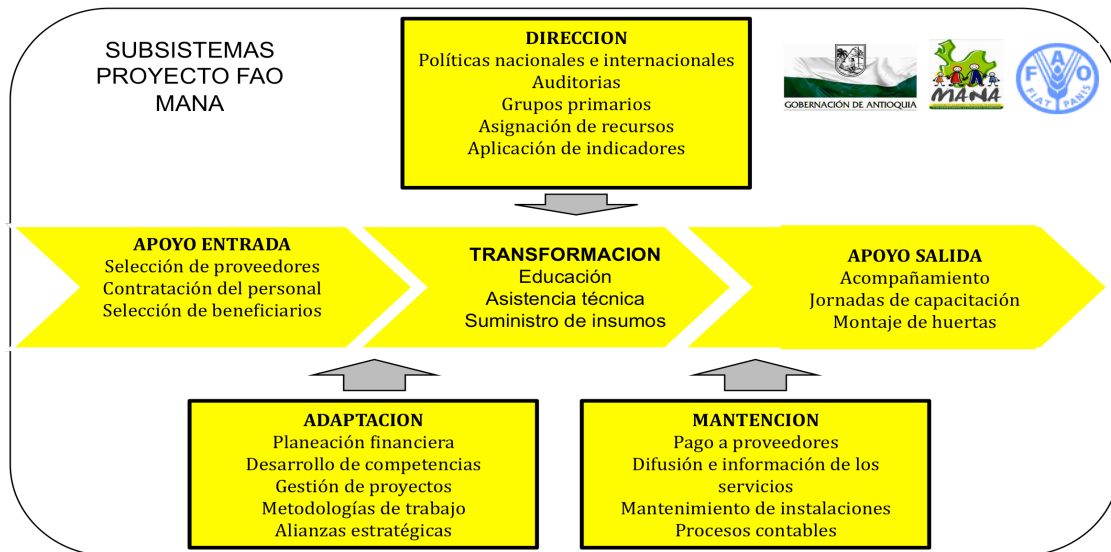
Tabla 4. Subsistemas del proyecto FAO-MANA

SUBSISTEMA	ACTIVIDADES	VALOR O APOYO
APOYO ENTRADA	Selección de proveedores Contratación del personal Selección de participantes	VALOR
APOYO SALIDA	Montaje de huertas Acompañamiento Jornadas de capacitación	VALOR
TRANSFORMACION	Educación Entrega de insumos Asistencia técnica	VALOR
MANTENIMIENTO	Pago a proveedores Difusión e información de los servicios Mantenimiento de instalaciones Procesos contables	APOYO
ADAPTACION	Planeación financiera Desarrollo de competencias Gestión de proyectos Metodologías de trabajo Alianzas estratégicas	APOYO
DIRECCION	Políticas nacionales e internacionales Auditorias Grupos primarios Asignación de recursos	APOYO

	Aplicación de indicadores	
--	---------------------------	--

Fuente: autor

Resultado (Mapa de procesos Proyecto FAO-MANA)



Fuente: autor

El proyecto debe conocer y darle prioridad a las actividades de entrada, transformación y salida, teniendo así una visión sistémica y a largo plazo. En las actividades de acompañamiento, montaje de huertas y capacitación, el proyecto se debe enfocar en la asignación de recursos financieros, logísticos y humanos.

El cambio a un modelo de gestión por procesos trae innumerables resultados en todos los componentes del proyecto que contribuirán en una forma más óptima a lograr los objetivos trazados, y el gran reto es el cambio de cultura del área de dirección del proyecto, ya que si estos están convencidos de las ventajas, participaran activamente en la reingeniería de los procesos. A continuación se presenta el enfoque del proyecto actual vs el enfoque si tuviera implementado la gestión por procesos Ver tabla 5.

Tabla 5. Enfoque actual vs enfoque ideal por procesos

ENFOQUE FUNCIONAL (ENFOQUE ACTUAL PROYECTO FAO-MANA)	ENFOQUE POR PROCESOS (ENFOQUE IDEAL PROYECTO FAO-MANA)
No asigna resultados medibles	Parte del resultado
Genera fuerzas independientes	Busca la integración en el proyecto
Supone actividades	Identifica actividades
Establecemos supuestos genéricos	Estamos atendiendo la realidad en las operaciones
Son los productos los que consumen los recursos.	Son las actividades las que consumen recursos
Se gerencian organigramas	Se gerencian estrategias
El impacto de las funciones no se conoce	El impacto de los procesos es cuantificable
Hay rivalidad entre las áreas funcionales.	Se evita la rivalidad entre los subsistemas
No define prioridades.	Permite establecer rutas de operación
Se busca cambiar a la persona.	Se busca cambiar el proceso.
Siempre se puede encontrar un mejor empleado.	Siempre se puede mejorar el proceso.
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso.
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Que permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al participante final

Fuente: autor

Vale la pena hacer la precisión de que la denominación de Valor y de Apoyo, son determinaciones de Orden, más no de Importancia. Para el Proyecto son

tan necesarios los unos como los otros y el participante externo sólo valora lo que se le entregue, para él no es tan fundamental quién lo haya realizado.

Gestión por procesos con prospectiva matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (metodología)

Como segundo método secuencial a abordar es el MICMAC (matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación), el cual es un programa que permite estudiar la difusión de los impactos entre variables, a través de la elevación de la matriz a una potencia. En este caso se tomo el proyecto FAO-MANA de seguridad alimentaria de huertas para el autoconsumo, el cual tiene como objetivos aumentar la disponibilidad y el consumo de alimentos.

El **primer paso** consiste en identificar las actividades dentro del proyecto y priorizar las actividades claves, las cuales son fundamentales para el logro de los objetivos. Dado que el número de interacciones de los pares de eventos que se considerarán es igual a $n^2 - n$ (donde n es el número de eventos), el número de interacciones que se considerarán aumenta rápidamente a medida que aumenta el número de eventos. La mayoría de los estudios incluyen entre 10 y 40 eventos. Para el proyecto FAO-MANA se utilizaron 18 eventos o variables las cuales según la experiencia son las más relevantes y pueden servir de ejemplo a otra clase de proyectos de este tipo. Ver tabla 6.

Tabla 6. Actividades principales escogidas para MICMAC.

N°	Variables Título largo	Título corto
1	ASISTENCIA TECNICA	ASIS TEC
2	EDUCACION	EDUCA
3	IMPLEMENTACION DE HUERTAS	IMPLE HUER
4	SELECCION DE PROVEEDORES	SELE PROVE
5	CONTRATACION DEL PERSONAL	CONT PERSO
6	SELECCION DE PARTICIPANTES	SELEC PART
7	PAGO A PROVEEDORES	PAGO PROVE
8	DIVULGACION E INFORMACION DE SERVICIOS	DIVUL INFO
9	PLANEACION FINANCIERA	PLAN FINAN
10	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	DLLO COMPE
11	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ALIAN ESTR
12	METODOLOGIA DE ABORDAJE	METODO ABO
13	GRUPOS PRIMARIOS (reuniones internas)	GRUP PRIMA
14	AUDITORIAS	AUDITORIAS
15	POLITICAS INTERNACIONALES Y NACIONALES	POLIT NAL
16	ASIGNACION DE RECURSOS	ASIG RECUR
17	APLICACION DE INDICADORES	INDICADORE
18	FLUJOS DE CAJA	CAJA

Fuente: autor

Esta técnica puede considerarse cuantitativa, ya que usa índices estadísticos para poder obtener el valor de motricidad o de dependencia de las variables y así establecer cuáles son aquellas variables que por su influencia afectan todo el sistema y poder emprender, a partir de los resultados obtenidos y el grado de control que se tenga sobre ellas, alguna estrategia para su modificación.

El segundo paso, consistió en la Identificación y descripción de la relación entre variables. Estas, se distribuyeron en una matriz de doble entrada o matriz de relaciones directas. Se les asignó, el grado de influencia directa la que queda representada mediante las siguientes ponderaciones: 3 si la influencia directa es fuerte; 2 si es media; 1 si es débil, cero si no hay influencia. La sumatoria de las filas indicó el nivel de influencia de cada una dentro del sistema. La sumatoria de las columnas, por su parte, indicó su grado de dependencia. Ver tabla 7.

Tabla 7. Matriz de influencias directas.

	1 : ASIS TEC	2 : EDUCA	3 : IMPL E HUER	4 : SELE PROVE	5 : CONT PERSO	6 : SELEC PART	7 : PAGO PROVE	8 : DIVUL INFO	9 : PLAN FINAN	10 : DLLO COMPE	11 : ALIAN ESTR	12 : METODO ABO	13 : GRUP PRIMA	14 : AUDITORIAS	15 : POLIT NAL	16 : ASIG RECUR	17 : INDICADORE	18 : CAJA
1 : ASIS TEC	0	2	3	3	0	1	0	0	1	0	3	0	0	0	1	0	3	0
2 : EDUCA	1	0	3	0	0	1	0	3	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0
3 : IMPL E HUER	0	2	0	0	0	2	0	3	0	3	0	3	0	0	3	0	3	0
4 : SELE PROVE	0	0	3	0	3	0	3	0	3	1	1	1	0	0	0	0	3	3
5 : CONT PERSO	3	3	3	0	0	3	0	3	0	1	0	2	0	0	0	2	2	0
6 : SELEC PART	0	0	3	0	3	0	0	3	0	1	0	3	0	0	3	3	0	0
7 : PAGO PROVE	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	3	0	3
8 : DIVUL INFO	0	2	1	1	1	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
9 : PLAN FINAN	3	0	3	3	3	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	3	3	3
10 : DLLO COMPE	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : ALIAN ESTR	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	1	3	0	2
12 : METODO ABO	3	3	3	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : GRUP PRIMA	0	1	0	0	1	1	1	0	1	3	1	1	0	0	0	3	3	0
14 : AUDITORIAS	3	3	3	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3
15 : POLIT NAL	2	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0
16 : ASIG RECUR	0	3	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
17 : INDICADORE	3	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0
18 : CAJA	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0

© UPSOR-ERTAMMAC

Fuente: autor

El tercer paso consistió en relacionar los índices de influencia con los índices de dependencia en un plano cartesiano. El eje Y es motricidad (influencia) y el eje X dependencia, de esa manera se puede definir el valor de impacto que

cada una de las variables tiene sobre las demás, según el cuadrante que ocupen en el plano cartesiano.

- Cuadrante I. Zona de poder o variables de entrada. En ella se encuentran las variables con la más alta motricidad y la menor dependencia. Por ello, son definidas como los más importantes datos que influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas.
- Cuadrante II. Zona de conflicto o variables de enlace. Se encuentran las Variables de alta motricidad y alta dependencia. Son variables muy dependientes pero también altamente vulnerables, ya que así como influyen también son influidas. Es aquí donde generalmente se tendrá mayor control sobre las variables.
- Cuadrante III. Zona de salida o variables resultado. Están todas aquellas que son producto de las anteriores. Tienen poca motricidad, pero una alta dependencia.
- Cuadrante IV. Zona de problemas autónomos o variables excluidas. Estas variables ni influyen, ni son influidas significativamente dentro del grupo analizado.

Todos estos resultados se tabulan en el software Lipsor de Godet , mostrando la información en forma de 4 cuadrantes para una mejor comprensión y observación, la superposición de estos dos gráficos y el movimiento que experimenta cada una de las variables. Se considera de mayor importancia para el análisis de este trabajo las variables que se encuentran en la zona 1 y las de la zona 2, ya que son las de mayor influencia para el resto de las variables del proyecto.

El cuarto paso, consiste en que después de establecer las 4 variables más importantes y claves para el logro de los objetivos se procede a evaluar según el método SMIC (Sistema y Matrices de Impactos Cruzados) para la asignación de probabilidades (simples y condicionales) a las distintas hipótesis. Este método pretende establecer con las 4 variables encontradas anteriormente un conjunto de hipótesis las cuales corresponde a un escenario futuro. El método permite determinar las probabilidades de ocurrencia de los escenarios. A continuación se derivan las principales hipótesis a un horizonte posible y futuro del proyecto FAO-MANA al 2011. Ver tabla 8.

Tabla 8. Hipótesis del proyecto Fao-mana

Codigo de la hipótesis	Título largo (hipotesis)	Título corto	APUESTA
A	En el 2011 se brindara educación en nutrición y agricultura a las familias del proyecto.	EDUCACION	1
B	En el 2011 se implementaran huertas hortofruticulas en los municipios de Antioquia	HUERTAS	1
C	En el 2011 se cumpliran las metas fisicas y financieras	METAS	1
D	En el 2011 el proyecto contara con presupuesto suficiente para terminar de ejecutar las estrategias	RECURSOS F	1

Fuente: autor

Una vez que el software Lipsor procesa las respuestas, los resultados son presentados de una manera binaria en función de la realización o no de las hipótesis. Se requiere de un análisis pormenorizado de cada una de las combinaciones de hipótesis para estructurar tanto los escenarios de referencia como los de contraste. Se transforman las combinaciones binarias en frases y palabras que permitan narrar cada uno de los escenarios identificados (0 a 1). En el caso del proyecto, la apuesta es que sus cuatro hipótesis con un puntaje de 1111 para el 2011 sea igual al resultado de la tendencia es decir la hipótesis más probable. Ver tabla 9.

Calculo según software SMIC.

Fuente: autor

	EDUCACION	HUERTAS	METAS	RECURSOS F
1 : EDUCACION	1	0.9	0.8	0.8
2 : HUERTAS	1	1	1	1
3 : METAS	0.7	0.7	1	0.7
4 : RECURSOS F	1	1	1	1

	EDUCACION	HUERTAS	METAS	RECURSOS F
1 : EDUCACION	0	0.6	0.8	0.7
2 : HUERTAS	1	0	0.4	1
3 : METAS	0.7	0.5	0	0.7
4 : RECURSOS F	1	0.6	0.7	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Tabla 9. Tabla de probabilidades SMIC. Calculo software

orden	Combinación de las probabilidades	Max S1	Max S3	Max S16	Max S9	Max S5	Max S13	Max S11	Max S7
1	01 - 01 : 1111	0,836	0,828	0,828	0,828	0,828	0,836	0,836	0,836
2	02 - 03 : 1101	0,068	0,076	0,076	0,076	0,076	0,072	0,068	0,068
3	03 - 16 : 0000	0,067	0,071	0,071	0,071	0,071	0,067	0,067	0,067
4	04 - 09 : 0111	0,029	0,033	0,033	0,033	0,033	0,025	0,029	0,029
5	05 - 05 : 1011	0	0,004	0,004	0,004	0,004	0	0	0
6	06 - 13 : 0011	0	0	0	0	0	0,004	0	0
7	07 - 11 : 0101	0,004	0	0	0	0	0,004	0,004	0,004
8	08 - 07 : 1001	0,004	0	0	0	0	0	0,004	0,004
9	09 - 15 : 0001	0	0	0	0	0	0	0	0
10	10 - 02 : 1110	0	0,004	0,004	0,004	0,004	0	0	0
11	11 - 10 : 0110	0	0	0	0	0	0,004	0	0
12	12 - 06 : 1010	0	0	0	0	0	0	0	0
13	13 - 14 : 0010	0,004	0	0	0	0	0	0,004	0,004
14	14 - 04 : 1100	0,004	0	0	0	0	0	0,004	0,004
15	15 - 12 : 0100	0	0	0	0	0	0	0	0
16	16 - 08 : 1000	0	0	0	0	0	0,004	0	0

Fuente: autor

Después de desarrollar la metodología propuesta de prospectiva estrategia con matriz de impacto cruzado, en sus tres primeros pasos:

El resultado fue la priorización de 6 de las 18 variables iniciales, de las cuales se analizan de derecha a izquierda realizando una división transversal del plano. Estas 6 variables escogidas son las más estratégicas a largo plazo, en las cuales el proyecto FAO-MANA centra sus recursos financieros, humanos y logísticos para el éxito del proyecto en su vigencia. Ver tabla 10 y grafico 1.

Grafico 4. Plano de influencias y dependencias MICMAC

Fuente: autor

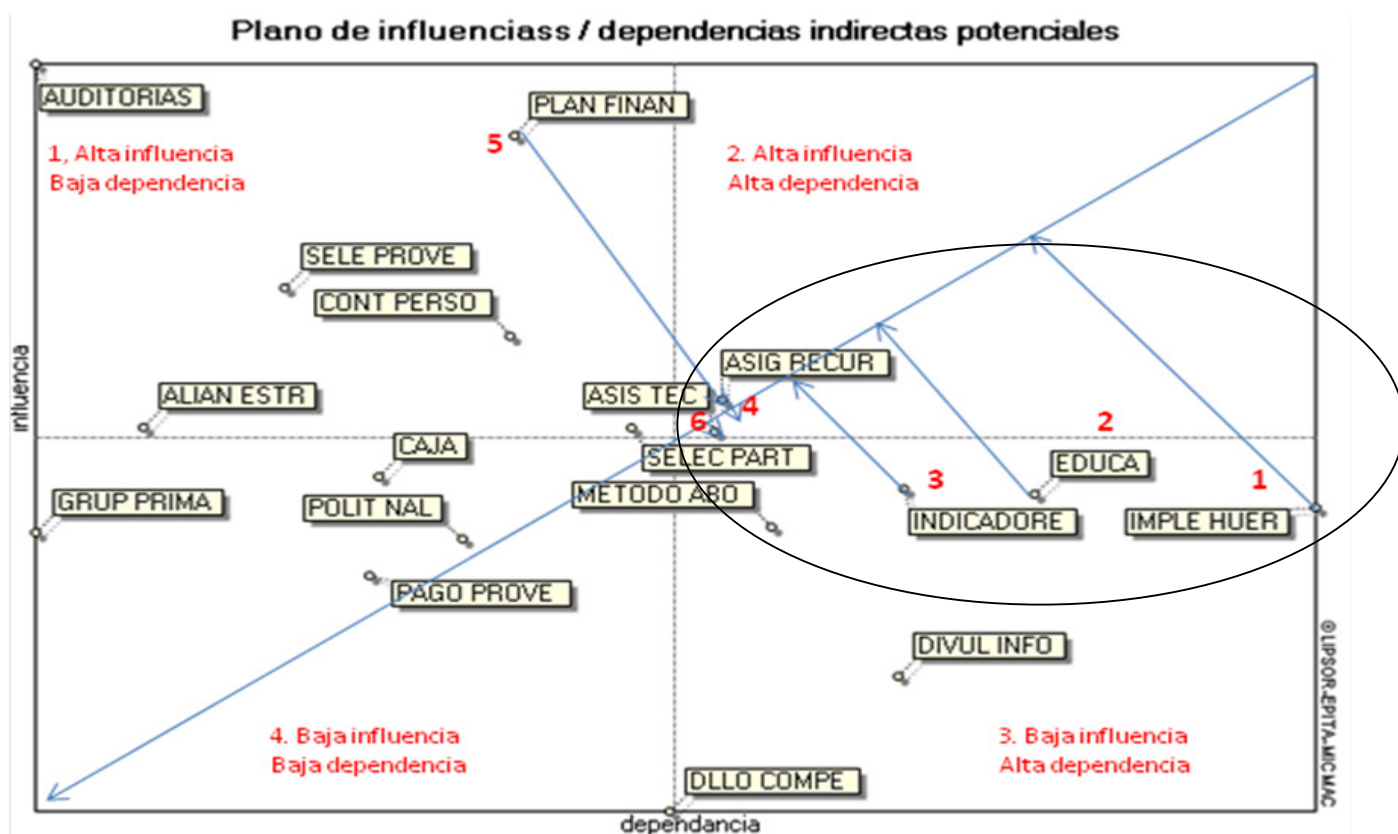


Tabla 10 . Análisis de los resultados del MICMAC

ESTRATEGIAS		ANALISIS RESULTADOS MICMAC
1	Implementación de la huerta	De las 18 variables esta es la más importante del proyecto y a la vez la que promueve el aumento en la disponibilidad de alimentos. Está ubicada en el 3 cuadrante ya que es muy dependiente a los recursos financieros para iniciar la implementación de las huertas en los municipios y en otra medida de la contratación de proveedores que brinden el servicio. En esta variable el proyecto debe colocar mayor esfuerzo en ejecutarla en forma oportuna y adecuada para tener éxito en el proyecto.
2	Educación	La educación es la segunda variable en importancia. Es una variable altamente dependiente a los recursos financieros, ya que con este se contrata recurso humano para realizar 8 capacitaciones por semestre en la zona rural. A través de la de educación se enseña a las comunidades las técnicas agrícolas y nutricionales impulsadas por FAO en el mundo.
3	Indicadores-metas	La tercera variable son los indicadores, los cuales son altamente dependientes a otras variables. Esta ocupa un lugar importante ya existe un convenio de cooperación internacional donde el donante Gobernación de Antioquia brinda los

		recursos a la FAO, por esto es fundamental mostrar resultados, avance en los procesos, e identificar que se están haciendo con los recursos financieros.
4	Asignación de recursos	La cuarta variable más importante y a la vez la que tiene mayor influencia y dependencia sobre todas las estrategias, es la asignación de recursos. Como esta influye sobre la mayoría de variables, es fundamental tener un manejo adecuado, oportuno, planificado, transparente de los recursos del proyecto.
5	Planeación financiera	La quinta variable, de mayor importancia es la planeación financiera, entendida como el conjunto de procesos y procedimientos, orientados a largo plazo con el fin de administrar adecuadamente los recursos financieros. Esta variable es altamente influyente de otras pero con muy baja dependencia de las demás.
6	Selección de población participante	La sexta y última variable de mayor importancia es la selección de la población participante. Estos son nuestros clientes, los cuales son escogidos por las administraciones municipales cumpliendo con los criterios de ser de niveles del SISBEN 1 y 2, además de tener niños menores de 14 años de edad. Esta variable es altamente influyente y dependiente de las más variables, ya que lograr un proceso de focalización adecuada garantiza el éxito del proyecto.

Fuente: autor

Finalmente se elaboran 4 hipótesis según las variables priorizadas, las cuales corresponde a un escenario ideal, donde existe un gran porcentaje de probabilidad de que el proyecto logre sus principales objetivos solo si se analizan por diferentes herramientas y metodologías los diferentes procesos, además se tienen en cuenta estrategias para mejorar el tema de la educación, implementación de huertas, indicadores-meta y recursos para el proyecto. La apuesta del proyecto era lograr que en sus 4 hipótesis se tuviera una calificación de 1111 (máximo puntaje probable) y la tendencia fue 1111 ver tabla 11

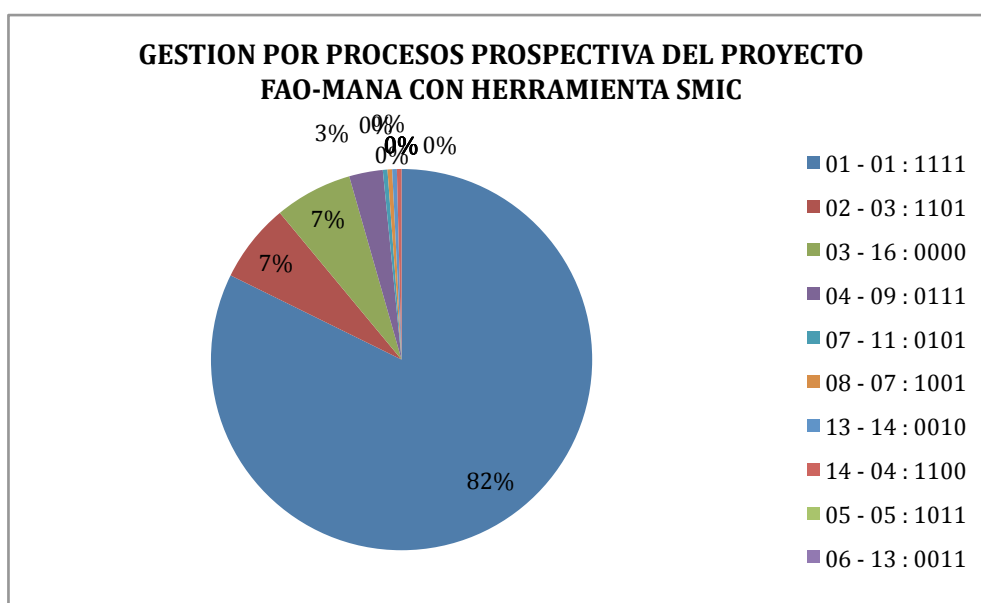
Tabla 11. Análisis de los resultados por SMIC

HIPOTESIS PROPUESTAS	4				ANALISIS RESULTADOS	
	PRIMERAS TENDENCIAS	A	B	C		D
En el 2011 se brindara educación en nutrición y	82%	1	1	1	1	La apuesta es igual a la tendencia en un 82%, es decir existe un gran

agricultura a las familias del proyecto						porcentaje de probabilidad de que se dé la educación, implementación de huertas, indicadores-meta y recursos para el proyecto para el año 2011.
En el 2011 se implementaran huertas hortofrutícolas en los municipios de Antioquia	7%	1	1	0	1	Existe un 7% de probabilidad que para el 2011, se de la educación, implementación de la huerta, se tengan los recursos pero no se cumplan las metas del plan de desarrollo.
En el 2011 se cumplirán las metas físicas y financieras	7%	0	0	0	0	Existe un 7% de probabilidad de que para el 2011, no sé de la educación, huertas, metas ni recursos
En el 2011 el proyecto contara con presupuesto suficiente para terminar de ejecutar las estrategias	3%	0	1	1	1	Existe un 7% de probabilidad de que no se brinde educación pero si la implementación de huertas, metas y asignación de recursos.

Fuente: autor

Gráfico 1. Modelo SMIC en el proyecto FAO-MANA



Fuente: autor

No es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo proyectorial, basados en una “visión” única y siempre deseable para proyectos de seguridad alimentaria, sino que es preciso contar con estrategias de planeación estratégica prospectiva y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio.

Generalmente, los proyectos de seguridad alimentaria son diseñados para funcionar acertadamente bajo determinadas condiciones del entorno, y si éstas cambian su nivel de éxito comienza a disminuir y hasta pueden llevar al proyecto al fracaso.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar esa asignación de probabilidades. Por esa razón, en los proyectos de seguridad alimentaria donde existen factores socioeconómicos, geopolíticos, ambientales, administrativos y culturales tan diversos se hace necesario identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse y analizarse, donde el gran beneficiado finalmente serán los participante de los proyectos SAN.

CAPITULO III. LA CADENA DE VALOR EN EL PROYECTO FAO-MANA

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente o participante final descrito y popularizado por Michael Porter, quien desarrolló el concepto, en su obra "Estrategia Competitiva" (1980), la cual se basa en que cada unidad debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

La cadena de valor, es una herramienta poco común en los proyectos sociales o de responsabilidad social, sin embargo su aplicación en el proyecto FAO-MANA trae importantes ventajas como la de identificar y analizar las actividades de valor del proyecto en los diferentes niveles de la estructura organizacional, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito del proyecto en su estrategia.

El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que el proyecto FAO-MANA, tiene una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, entregar y apoyar su entrega de servicios de rentabilidad social y su ejecución es un beneficio para las poblaciones más vulnerables.

ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR.

La cadena de valor plantea una estrategia de diferenciación donde el enfoque primario se hace diferenciando el producto de la unidad de negocios de tal manera que el cliente o participante lo perciba como exclusivo.

Que una organización pueda, o no pueda desarrollar y mantener una ventaja de diferenciación, dependen fundamentalmente de cómo maneje su cadena de valores en relación con las de los competidores. Tanto intuitiva como teóricamente, la ventaja competitiva en el mercado se deriva fundamentalmente de darle al cliente un mejor valor, por un costo equivalente (es decir diferenciación); o un valor equivalente a menor costo (es decir, un costo más bajo).

El esquema de la cadena de valores es un método para descomponer la cadena, desde la materia prima hasta el participante final en actividades estratégicamente apropiadas, a fin de entender las fuentes de diferenciación.

Se es consciente de que ninguna empresa o proyecto abarca la Cadena de Valores completa en la cual opera, por esto es necesario tener claro que un proyecto es sólo una parte de un conjunto mayor de actividades en el sistema de entrega de servicios sociales y es exclusiva en este caso para el proyecto FAO-MANA.

El concepto de cadena de valores que se ha descrito, no sólo incluye sino que va más allá del tradicional punto de vista de lo que representa en la cadena de valores de una empresa o proyecto el conjunto de actividades que ella lleva a cabo en las diferentes áreas funcionales.

METODOLOGÍA PARA LA CONTRUCCION DE LA CADENA DE VALOR EN EL PROYECTO FAO-MANA

A continuación se desarrollan una seria de pasos lógicos para desarrollar la cadena de valor, en forma de cuestionario y utilizando como insumo variables del capítulo 2.

1. Que es y que hace el proyecto FAO-MANA?

Respuesta: Es convenio suscrito entre las naciones unidas y la Gobernación de Antioquia con el fin de desarrollar un proyecto de seguridad alimentaria para familias nivel de SISBEN 1 y 2 en el departamento de Antioquia entre el 2009-2011.

2. Identificar los procesos que generan valor en el proyecto, los cuales entregan beneficios al participante final.

Respuesta:

- Proceso de logística y compras
- Proceso de asistencia técnica

- Proceso de formación y educación
3. Identificar los procesos de apoyo para el proyecto, los cuales son complementarios a los de valor pero el participante final no los percibe.

Respuesta:

- Proceso de gestión financiera
- Proceso de gestión del recurso humano
- Proceso de sistema de información
- Proceso de planeación estratégica

4. Identificar las actividades incluidas en los procesos de Apoyo y de valor del proyecto.

Respuesta:

1. Clima organizacional
2. Pago de nomina, viáticos, desembolsos.
3. Planeación de la ejecución
4. Asignación de recursos.
5. Generación de indicadores físicos y financieros.
6. Selección de beneficiarios
7. Elaboración de material educativo.
8. Contratación del recurso humano.
9. Planeación de encuentros educativos
10. Establecimiento de métodos de control organizacional.
11. Grupos primarios
12. Coordinar actividades de componentes del proyecto
13. Toma de decisiones estratégicas
14. Articular políticas nacionales e internacionales
15. Establecimiento de metodologías educativas. (aprender haciendo)
16. Difusión e información de los servicios.
17. Gestionar canales de comunicación
18. Monitoreo y evaluación
19. Asignar del recurso

20. Diseño técnico de la operación.
21. Acompañamiento a las familias
22. Asesoría sobre el montaje de huertas
23. Desarrollo de nuevas competencias
24. Inducción al personal
25. Dotación a funcionarios.
26. Transporte de insumos.
27. Selección de proveedores
28. Planeación financiera.
29. Auditorías
30. Flujo de caja Compra de insumos.
31. Evaluación de desempeño
32. Construcción de temáticas a desarrollar
33. Evaluación de conocimientos
34. Articular acciones de focalización de participantes y entrega de insumos con alcaldías municipales
35. Evaluación de metodologías de abordaje

5. Organizar la información por tipo de proceso, proceso, actividades y adicionarle las competencias y los atributos.

Respuesta:

Las competencias pueden ser de calidad, eficiencia, servicio o de innovación y los atributos de los procesos son siempre en los de valor y es una aproximación a lo que busca el participante final si se le preguntara. Ver tabla 12.

Tabla 12. Cuadro de procesos según actividades y competencias del proyecto

TIPO DE PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	ATRIBUTO
Apoyo	Proceso de gestión financiera	Planeación financiera. Asignación de recursos. Auditorías	Eficiencia	No aplica

		Flujo de caja. Pago de nomina, viáticos, desembolsos. Planeación de la ejecución		
Apoyo	Proceso de gestión del recurso humano	Contratación del recurso humano. Evaluación de desempeño Inducción al personal Evaluar clima organizacional	Eficiencia	No aplica
Apoyo	Proceso de sistema de información	Generación de indicadores físicos y financieros. Difusión e información de los servicios. Gestionar canales de comunicación Monitoreo y evaluación	Eficiencia	No aplica
Apoyo	Proceso de planeación estratégica	Articular políticas nacionales e internacionales Establecimiento de métodos de control organizacional. Grupos primarios Coordinar actividades de componentes del proyecto Toma de decisiones estratégicas Asignar del recurso.	Eficiencia	No aplica
Valor	Proceso de logística y compras	Compra de insumos. Dotación a funcionarios. Transporte de insumos. Selección de proveedores	Calidad	Rendimientos. Diversidad en los insumos. Oportunidad en la entrega. Buen aporte nutricional. Variedad Cumplimiento Cobertura
Valor	Proceso de asistencia técnica	Diseño técnico de la operación. Acompañamiento a las familias	servicio	Confiabledad. Continuidad Apoyo. Información

		Asesoría sobre el montaje de huertas Articular acciones de focalización de participantes y entrega de insumos con alcaldías municipales Evaluación de metodologías de abordaje Selección de beneficiarios		Responsabilidad social. Pertinencia. equidad
Valor	Proceso de formación y educación	Elaboración de material educativo. Establecimiento de metodologías educativas. (aprender haciendo) Planeación de encuentros educativos Desarrollo de nuevas competencias Construcción de temáticas a desarrollar Evaluación de conocimientos	servicio	Ética Formación para el trabajo. Pertinencia educativa Continuidad

Fuente: autor

6. Identificar un objetivo por proceso.

En esta se desarrollan los diferentes objetivos estratégicos teniendo en cuenta como insumo los procesos, actividades, competencias y atributos. Ver tabla 13.

Tabla 13. Cuadro de procesos y actividades por procesos.

CADENA DE VALOR. PROYECTO FAO MANA					
TIPO DE PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	ATRIBUTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Apoyo	Proceso de gestión financiera	Planeación financiera. Asignación de recursos. Auditorías Flujo de caja. Pago de nomina, viáticos,	Eficiencia	No aplica	Realizar procesos financieros que permitan ejecutar adecuadamente los recursos beneficiando el desarrollo del proyecto

		desembolsos. Planeación de la ejecución			
Apoyo	Proceso de gestión del recurso humano	Contratación del recurso humano. Evaluación de desempeño Inducción al personal Evaluar clima organizacional	Eficiencia	No aplica	Optimizar y fortalecer los procesos de recurso humano del proyecto
Apoyo	Proceso de sistema de información	Generación de indicadores físicos y financieros. Difusión e información de los servicios. Gestionar canales de comunicación Monitoreo y evaluación	Eficiencia	No aplica	Divulgar información, educación y comunicación acerca de los componentes estratégicos del proyecto a las familias participantes rurales SISBEN 1 y 2 de los 125 Municipios de Antioquia entre el año 2009 a 2011
Apoyo	Proceso de planeación estratégica	Articular políticas nacionales e internacionales Establecimiento de métodos de control organizacional. Grupos primarios Coordinar actividades de componentes del proyecto Toma de decisiones estratégicas Asignar del recurso.	Eficiencia	No aplica	Gerenciar la operación por medio de la toma decisiones confiables y oportunas que mejoren la calidad en la prestación del servicio a las familias participantes rurales SISBEN 1 y 2 de los 125 Municipios de Antioquia entre el año 2009 a 2011
Valor	Proceso de logística y compras	Compra de insumos. Dotación a funcionarios. Transporte de insumos. Selección de proveedores	Calidad	Rendimientos. Diversidad en los insumos. Oportunidad en la entrega. Buen aporte nutricional. Variedad Cumplimiento Cobertura	Contribuir a mejorar la disponibilidad de alimentos de buena calidad, cantidad, variedad e inocuidad en las familias participantes rurales SISBEN 1 y 2 de los 125 Municipios de Antioquia entre el año 2009 a 2011
Valor	Proceso de asistencia técnica	Diseño técnico de la operación. Acompañamiento a las	servicio	Confiabilidad. Continuidad Apoyo.	Apoyar con asistencia técnica permanente en el montaje de huertas para

		familias Asesoría sobre el montaje de huertas Articular acciones de focalización de participantes y entrega de insumos con alcaldías municipales Evaluación de metodologías de abordaje Selección de beneficiarios		Información Responsabilidad social. Pertinencia. equidad	el autoconsumo a las familias participantes rurales SISBEN 1 y 2 de los 125 Municipios de Antioquia entre el año 2009 a 2011
Valor	Proceso de formación y educación	Elaboración de material educativo. Establecimiento de metodologías educativas. (aprender haciendo) Planeación de encuentros educativos Desarrollo de nuevas competencias Construcción de temáticas a desarrollar Evaluación de conocimientos	servicio	Ética Formación para el trabajo. Pertinencia educativa Continuidad	Contribuir a mejorar los hábitos alimentarios ,estilos de vida saludable y factores productivos a las familias participantes rurales SISBEN 1 y 2 de los 125 Municipios de Antioquia entre el año 2009 a 2011

Fuente: autor

7. Identificar el objetivo corporativo del proyecto según la cadena de valor

La Organización para la alimentación y la agricultura busca mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en las familias más vulnerables del departamento de Antioquia, a través de la gestión logística de compra y

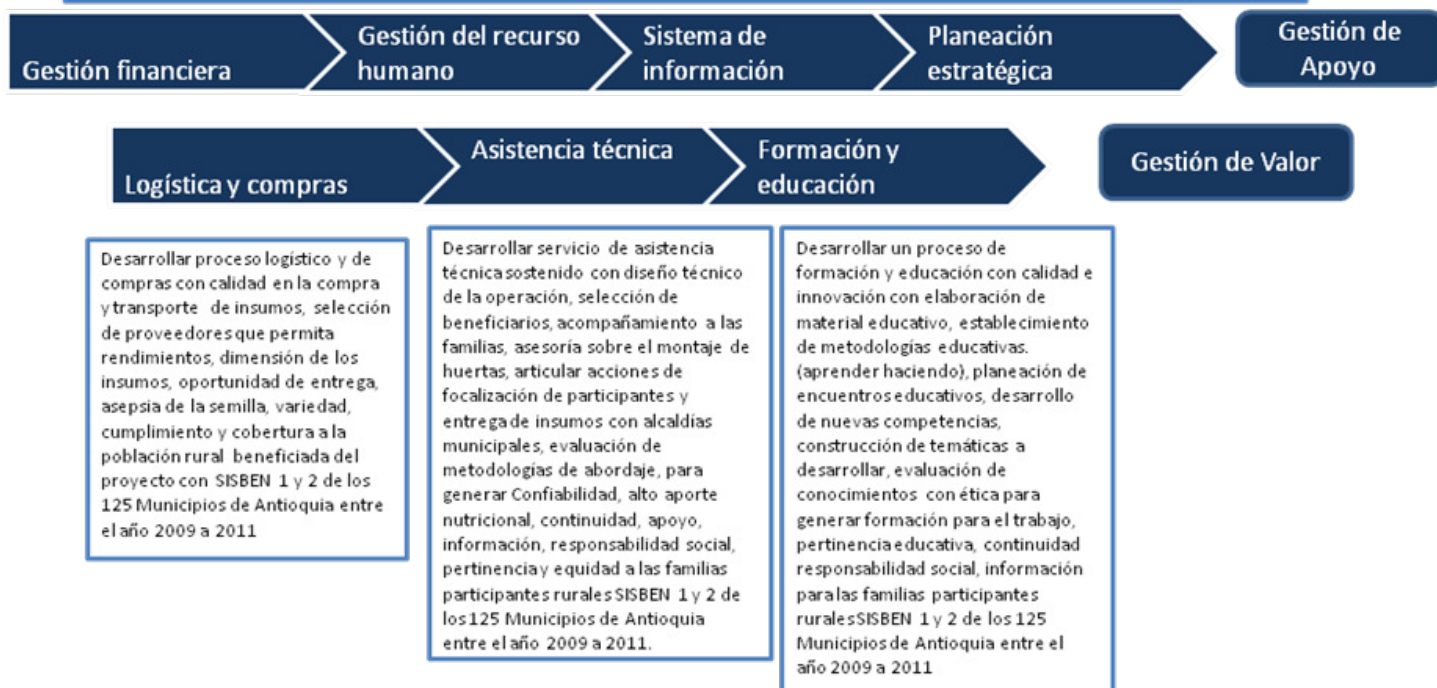
suministros, gestión, de asistencia técnica y gestión de formación y educación para lograr la cobertura, el posicionamiento, credibilidad, pertinencia, aprendizaje, prestigio, confiabilidad y fidelización lo que nos permite asegurar el liderazgo, el desarrollo sostenido, el posicionamiento, reconocimiento y responsabilidad social.

Fuente: autor

SINTESIS CADENA DE VALOR . PROYECTO FAO MANA



La Organización para la alimentación y la agricultura busca mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en las familias más vulnerables del departamento de Antioquia, a través de la gestión logística de compra y suministros, gestión, de asistencia técnica y gestión de formación y educación para lograr la cobertura, el posicionamiento, credibilidad, pertinencia, aprendizaje, prestigio, confiabilidad y fidelización lo que nos permite asegurar el liderazgo, el desarrollo sostenido, el posicionamiento, reconocimiento y responsabilidad social.



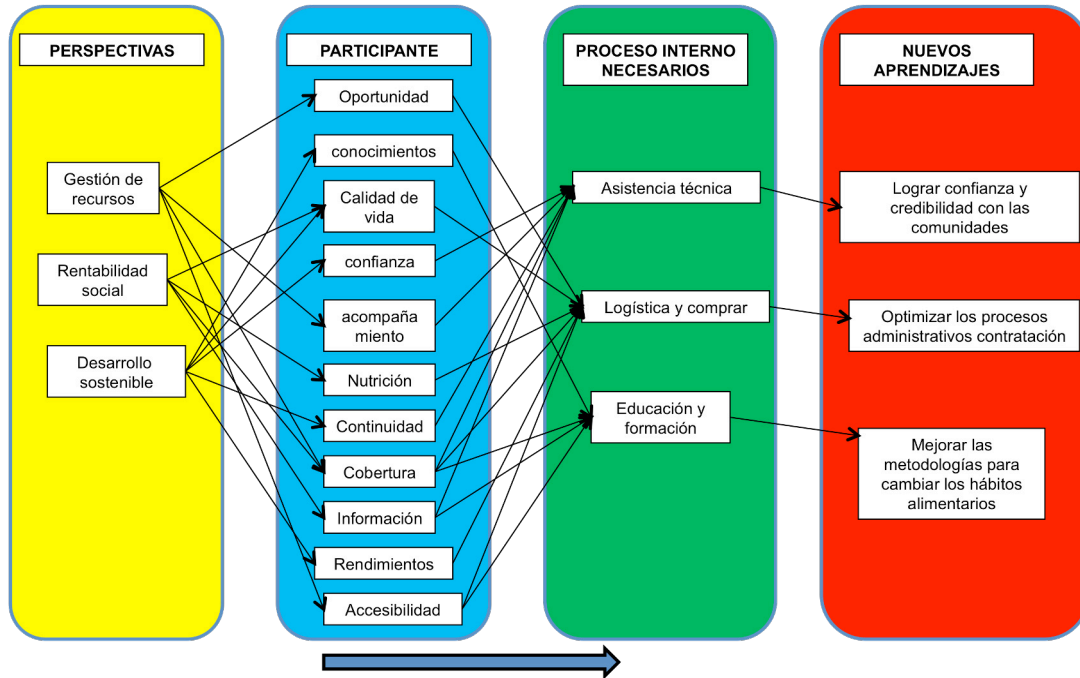
8. Identificar las causas y efectos del objetivo corporativo.

La gestión de los recursos, la rentabilidad social y el desarrollo sostenible son las perspectivas que el proyecto debe dirigir por lo cual el participante se le debe entregar nuevos conocimientos, coberturas, información, calidad en los insumos, acceso oportunos, por medio de procesos internos como la asistencia técnica, educación y procesos logísticos además de desarrollar nuevas metodologías educativas, optimización de procesos administrativos para el logro del objetivos corporativo del proyecto.

CAUSA EFECTO. OBJETIVO CORPORATIVO



La Organización para la alimentación y la agricultura busca mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en las familias más vulnerables del departamento de Antioquia, a través de la gestión logística de compra y suministros, gestión, de asistencia técnica y gestión de formación y educación para lograr la cobertura, el posicionamiento, credibilidad, pertinencia, aprendizaje, prestigio, confiabilidad y fidelización lo que nos permite asegurar el liderazgo, el desarrollo sostenido, el posicionamiento, reconocimiento y responsabilidad social.



Fuente: autor

A manera de propuesta para lograr cumplir con el objetivo de mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de las familias más vulnerables con este proyecto por medio de una transformación en los procesos internos que satisfaga las necesidades del participante, con acciones administrativas internas enfocadas a generarle valor al participante final, por lo que el participante percibirá diversos beneficios como rendimientos en sus cultivos, diversidad en los insumos, oportunidad en la entrega, buen aporte nutricional de los insumos, variedad en los insumos, cumplimiento en las entregas, cobertura en el servicio, confiabilidad, continuidad, apoyo en la implementación de las huertas, información, pertinencia, equidad, formación para el trabajo y pertinencia educativa.

El proyecto deberá identificar todas las actividades necesarias en los diferentes procesos con el fin establecer un nuevo direccionamiento del proyecto en donde la prioridad sea el participante.

Se debe establecer el objetivo corporativo *“La Organización para la alimentación y la agricultura busca mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en las familias más vulnerables del departamento de Antioquia, a través de la gestión logística de compra y suministros, gestión, de asistencia técnica y gestión de formación y educación para lograr la cobertura, el posicionamiento, credibilidad, pertinencia, aprendizaje, prestigio, confiabilidad y fidelización lo que nos permite asegurar el liderazgo, el desarrollo sostenido, el posicionamiento, reconocimiento y responsabilidad social”* así como socializarlo y hacer partícipe a todos los miembros del proyecto con el fin de alinearlos bajo la misma línea.

Como nuevos aprendizajes el proyecto debe lograr confianza y credibilidad con las comunidades, optimizar los procesos administrativos contratación de suministros, tercerización de algunos procesos y mejorar las metodologías para cambiar los hábitos alimentarios de la población participante.

El proyecto adelanta 35 actividades necesarias para lograr los objetivos de las cuales el 57% son de apoyo y el 43% con de valor. La coordinación del proyecto debe conocer el 100% de las actividades con el fin de hacer mayor seguimiento y control además de evitar darle la mayor importancia a actividades administrativas que no generan valor al participante final.

Además de fortalecerse en competencias como el buen servicio al participante, calidad en la asistencia técnica, educación y entrega de insumos así como lograr mayor eficiencia como en el uso adecuado de los recursos (logísticos, humanos, financieros), para cumplir con los objetivos del proyecto.

Al desarrollar la cadena de valor en el proyecto FAO-MANA, se mostrara una ruta de planeación estratégica en la cual se pueda corregir las falencias y establecer procesos enfocados al logro de los objetivos.

CAPITULO IV. INNOVACION ADMINISTRATIVA

La innovación de la gestión administrativa tiende a traducirse en una ventaja competitiva cuando se cumplen una o más de estas tres condiciones. Que la innovación está apoyada en un principio administrativo novedoso, el cual cuestione los procedimientos tradicionales, que la innovación sea sistemática y abarque una gama de métodos y procesos, y que la innovación forme parte de un programa constante de invención acelerada que permita la acumulación del progreso en el tiempo. Un ejemplo de esta innovación administrativa es el caso de la empresa TOYOTA, la cual reconocía en sus trabajadores el ingenio necesario para un mejoramiento continuo acelerado y permanente. En los últimos 40 años esta empresa ha aumentado la participación en el mercado y ha elevado el valor de la empresa, todo a través de herramientas como el justo a tiempo, la cadena de valor, MICMAC y la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la innovación.

En la actualidad el termino innovación administrativa es muy poco utilizado y poco aplicado en los diferentes proyectos o empresas, debido a que en la mayoría de empresas a los gerentes o coordinadores se les selecciona, capacita remunera por su capacidad para cumplir con más de lo mismo con mayor eficiencia, nadie espera que sean innovadores, lo que se espera es que contribuyan a mejorar el rendimiento y rentabilidad. Otros problemas para que los proyectos no tengan mayor innovación es la negación de nuevas ideas, escasas de alternativas estratégicas, falta de flexibilidad para asignar los recursos, y finalmente el pensar que el innovador debe ser un ser especial que tenga el más alto perfil, tal vez muy difícil de conseguir y no el empleado que convive diariamente con todos los procesos y procedimientos, expertos en el tema.

Las jerarquías son muy buenas para agregar esfuerzos y coordinar las actividades de muchas personas cuyas funciones son muy diversas, sin embargo cuando se trate de movilizar la capacidad humana, las capacidades son superiores a las burocracias, por varias razones. En una burocracia, la base para el intercambio es contractual, el empleado se le paga para hacer lo que se le asigna. En una comunidad, el intercambio es voluntario, la persona

entrega su trabajo a cambio de la oportunidad de dejar una huella o de poner en práctica talentos. En una burocracia, la persona es un factor de producción, en la comunidad es socia de la causa. En una burocracia, la lealtad es producto de la dependencia económica, en una comunidad, la dedicación y el compromiso emanan de la afiliación a los propósitos y las metas del grupo. En comparación con las burocracias, en las comunidades la administración está relativamente ausente. Es por esto que la iniciativa, la creatividad y la pasión son dones, como bendiciones que los empleados optan por dar y no deben ser impuestos si no que la empresa o proyecto debe facilitar que emerjan como en una comunidad que busca los mismos objetivos y que tiene una relación adecuada entre la coordinación y los empleados.

Los proyectos de responsabilidad social tienen grandes retos en la forma de innovación administrativa, las preguntas y respuestas sugeridas, que se presentan a continuación son las necesarias para pensar en un proceso de cambio dentro del proyecto y la posible solución implica un reto para las personas que dirigen el proyecto FAO-MANA.

- Como facultar a la gente administrando menos pero sin perder la disciplina y el rumbo? Respuesta: puede ser brindándole a los empleados una dosis grande de confianza, proporcionarle la información que necesitan para tomar decisiones y pedirles cuentas solo por los resultados.
- Como crear en el proyecto un espíritu de comunidad que mantenga unida a la gente? Respuesta: Administrando los intereses de los diferentes autores, introduciendo un alto grado de transparencia financiera y limitar las disparidades salariales.
- Como construir un propósito superior que amerite contribuciones extraordinarias? Respuesta: Haciendo que la misión de mejorar la seguridad alimentaria de las familias más vulnerables de Antioquia, sea tan real y tangible para los empleados como los demás objetivos.
- Como lograr que todas las personas del proyecto se comprometan con la innovación? Respuesta: Eliminando algunas jerarquías, fortaleciendo

continuamente la noción de que cualquiera pueda innovar, ubicar a todos los empleados con destrezas diversas para facilitar el proceso creativo.

- Como asegurar que las creencias arraigadas de la coordinación del proyecto no frenen la innovación administrativa? Respuesta: No hacer que la aprobación de la coordinación sea prerrequisito para iniciar nuevos proyectos, minimizar la influencia de la jerarquía y asignar recursos mediante un proceso construido alrededor de pares.
- Como crear tiempo y espacio para la innovación cuando todo el mundo trabaja sin parar? Respuesta: Destinar el 10% del tiempo personal a proyectos que estarían por fuera del presupuesto.
- Como protegerse de los peligros de la arrogancia y la negación? Respuesta: Abrir el proceso de estrategia para asegurarse de que no predomine la vieja administración, mantener plana la jerarquía para no aislar la alta gerencia de las opiniones de los empleados de primera línea.
- Como crear un flujo constante de alternativas estratégicas nuevas? Respuesta: Darle mayor tiempo a los empleados para que realicen actividades que les gusta, minimizar el numero de aprobaciones en el área de coordinación, construir una cultura donde haya la libertad para ensayar, poniendo énfasis en aprender a base de ensayos en vez de planear y ejecutar, y crear estímulos para las personas que contribuyan con buenas ideas al logro de los objetivos.
- Como acelerar la reasignación de recursos para favorecer las iniciativas nuevas por encima de los proyectos tradicionales? Respuesta: Alentar a los empleados a trabajar en proyectos en nuevos proyectos.

Esta serie de preguntas y respuestas se generaron en grandes empresas como Google, donde las personas están motivadas y se unen alrededor de una visión común, no necesitan de supervisión constante. En este tipo de empresas se dieron cuenta con el tiempo que el exceso de supervisión menguaba la innovación. En la actualidad en Google existe un aplanamiento de la estructura

organizacional y depende de la retroalimentación que realizan los empleados autónomos, en donde existen grupos pequeños y cada uno tiene un líder, los cuales se pueden rotar en los diferentes grupos sin pedirle permiso al de recursos humanos, encontrando mayor productividad debido a que los grupos grandes tienen el peligro de ser hurtadas por los superiores o neutralizadas por colegas de corto entendimiento. Otro de las ventajas de las innovaciones administrativas son las recompensas a las ideas más brillantes, el cual se brinda en forma económica trimestral y premia las ideas de mayor productividad para la empresa, como forma de motivar al personal para el logro de los objetivos.

Cuando las organizaciones crecieron en tamaño y escala en la época de los 40, se creó una situación en la cual los empleados estaban desconectados de los clientes finales, privados de la retroalimentación directa, se vieron obligados a depender de otras personas más cercanas para calibrar la eficiencia de los esfuerzos y saber cómo atenderlos mejor. Cuando las compañías se dividieron en departamentos y funciones, los empleados también se desconectaron del producto final. Con la especialización de las tareas y la reducción de su alcance, los empleados perdieron la conexión emocional con el producto final, como resultado produjo un menor sentido de responsabilidad por la calidad del producto y se convirtieron en piezas de una máquina sobre la cual tenían poco control. El tamaño y la escala separaron a los trabajadores de los compañeros. Al trabajar en departamentos semiaislados no tuvieron ya una visión sistemática del proceso por lo tal no lo podían corregir.

La industrialización también trajo una brecha entre los trabajadores y los propietarios. En una empresa grande el empleado de bajo nivel nunca podrá hablar con alguien con el fin de tomar decisiones importantes relacionadas por ejemplo con la política de la empresa, limitando además la información de la empresa a los diferentes trabajadores como efecto de la excesiva burocracia. En estas empresas los expertos definían los métodos, procedimientos y por más creativo que sea el empleado no podría participar ya que todo estaba creado en normas y protocolos, además carecían de experiencia pues suelen estar desconectados de los clientes o participantes, por esto deben aceptar el control que les llega desde arriba.

La innovación administrativa y el cambio racional en las organizaciones, se realiza despolitizando la toma de las decisiones. En la práctica, eso significa que a las ideas nuevas se les debe dar la oportunidad de competir abiertamente, en el cual los empleados puedan dar opiniones acerca de los puntos críticos de las diferentes estrategias del proyecto.

La autocracia y calidad de las decisiones en una empresa o proyecto depende en gran medida de la sabiduría de algunas personas de alta gerencia. En este modelo hay pocos mecanismos para la renovación desde la base, el resultado es que los cambios se producen en forma tardía. En el modelo que se sugiere para el proyecto los cambios se ven forjados desde abajo democráticamente y no necesariamente se necesita una crisis para poder cambiar las cosas. Para esto la coordinación debe gastar más tiempo en dialogar con los empleados de primer nivel, con el propósito más de aprender que de exhortar, creando nuevos mecanismos formales de consulta que permitirá la participación de una muestra representativa del proyecto en las decisiones claves, en realidad se debe escuchar más que tratar de realizar un excesivo control.

Los líderes debe rendir cuentas a los empleados de primer línea; los empleados deben sentirse en libertad de ejercer el derecho a disentir, el proceso de fijar políticas debe ser lo más descentralizado posible además de fomentar la comunicación entre los empleados de diferentes componentes, no significando que los empleados van a desbaratar con críticas los diferentes procesos administrativos, si no que implica crear un espacio nuevo en donde se puedan realizar preguntas como ¿Cuál es la práctica o el comportamiento administrativo que más contribuye a que los mejores elementos del proyecto prefieran buscar trabajo en otro lugar? o ¿cuál de nuestras prácticas administrativas contribuye a destruir la iniciativa de los empleados? También se podría publicar de manera virtual el mapa de procesos, clave para ver el punto que se ubica dentro de la empresa y observar los indicadores para medir las metas o también ubicar la cadena de valor. De esta manera el dueño del proceso tendría que responder formalmente a las sugerencias que atraigan su apoyo. Como alternativa, a los usuarios que ofrezcan las ideas más interesantes se les podría dar la oportunidad de participar directamente en el

proceso de reinvención, ya que la innovación dentro del proyecto no se puede centralizar en una sola persona, como ocurre en este proyecto.

Es necesario continuar coordinando actividades, alineando esfuerzos individuales, decidiendo los objetivos, entregando conocimiento, asignando recurso sin embargo la tendencia cada día es empoderar mas a los empleados y tener menos burocracia para la toma de las decisiones, creando una dicotomía entre fortalecer la creatividad o generar mayor control en los proyectos. La meta no sería aniquilar el viejo proceso de gestión, si no complementarlo con procesos nuevos ante la cual dirección del proyecto debe ser más reflexivos y equilibrados en el momento de tomar decisiones.

COMO PODRIA CAMBIAR LOS PROCESOS

1. Clara identificación anticipatoria a los problemas y oportunidades que lleven implícito los procesos de cambio en el proyecto.
2. Compromiso, confianza, liderazgo y dirección.
3. Alta motivación, entusiasmo, y pensamiento positivo.
4. Adaptabilidad y flexibilidad.
5. Comunicar los cambios que vendrán en el futuro.
6. Facilitar procesos y eliminar estructuras y procedimientos obsoletos que dificultan la comunicación interna, la creatividad, y el trabajo individual y el colectivo.
7. Explicitar el compromiso e implicación de la dirección de la coordinación hacia los procesos de cambio.
8. Permitir un entrenamiento y capacitación permanente de todo el personal.
9. Dar margen para el error, estimular, premiar, las actitudes positivas frente al proceso de cambio.
10. Buscar el contacto personal y la formación de equipos en diferentes áreas funcionales.
11. Supervisar el grado de motivación de los empleados.
12. Evaluar permanentemente el costo beneficio de las acciones que se vayan implementando .
13. Tomar conciencia de que el proceso de cambio es permanente.

CONCLUSIONES

- El cambio a un modelo de gestión por procesos trae innumerables resultados en todos los componentes del proyecto que contribuirán en una forma más óptima a lograr los objetivos trazados, sin embargo lo más difícil a pesar de las grandes beneficios, es el cambio de cultura tradicional funcional del área de dirección del proyecto, ya que si estos no están convencidos de las ventajas y no participan activamente en una reestructuración por procesos el proyecto continuaría igual y el logro de los objetivos sería comprometido.
- Desde la caracterización de los procesos y el modelo de prospectiva MICMAC, se ha encontrado que la implementación de la huerta y la educación son las actividades fundamentales a corto, mediano y largo plazo, en las cuales el proyecto FAO-MANA debe colocar a disposición los diferentes recursos financieros, humanos y logísticos de una forma armónica y oportuna.
- Existe un gran porcentaje de probabilidad de que el proyecto logre sus principales objetivos solo si se analizan por diferentes herramientas y metodologías los diferentes procesos además de continuar mejorando estrategias en los temas de la educación, implementación de huertas, indicadores-meta y recursos para el proyecto.
- La gestión de los recursos, la rentabilidad social y el desarrollo sostenible son las perspectivas que el proyecto debe dirigir para entregarle al nuevos conocimientos, coberturas, información, calidad en los insumos, acceso oportunos, por medio de procesos internos como la asistencia técnica, y procesos logísticos además de desarrollar nuevas metodologías educativas, optimización de procesos administrativos para el logro del objetivos corporativo del proyecto.
- La innovación administrativa y el cambio racional en las organizaciones, se realiza despolitizando la toma de las decisiones. En la práctica, eso significa

que a las ideas nuevas se les debe dar la oportunidad de competir abiertamente, en el cual los empleados puedan dar opiniones acerca de los puntos críticos de las diferentes estrategias del proyecto.

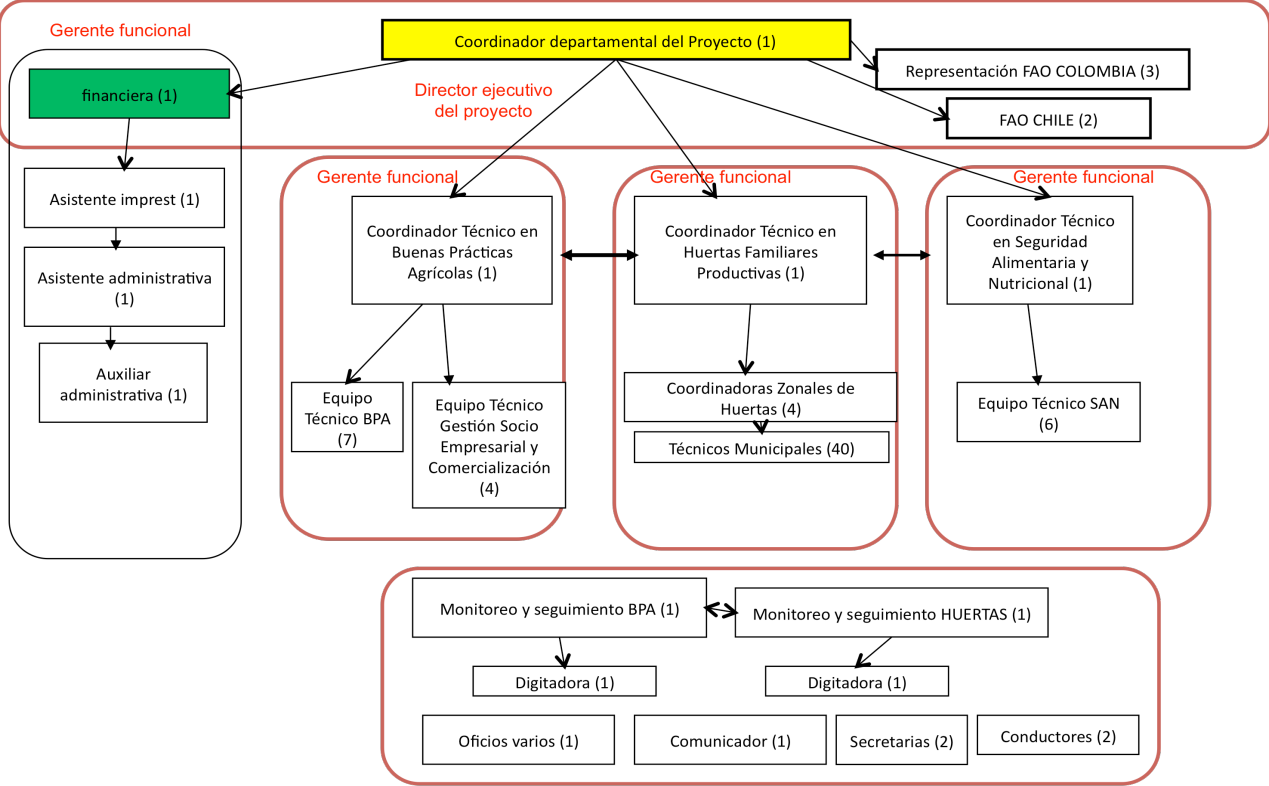
- Los proyectos de seguridad alimentaria en Latinoamérica, presentan características socioeconómicas, geopolíticas, ambientales y culturales tan diversas, que la mejor opción es plantear herramientas administrativas innovadoras como la planeación estratégica por escenarios (MICMAC, SMIC, cadena de valor) que permitan conocer diferentes escenarios en la ejecución del proyecto, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- Gary Hamel, el futuro de la administración, editorial Norma 2008.
- Manuel Schnner, tu eres tu propia marca, editorial Norma 2006.
- Notas de clase profesor Mikel Ibarra, planeación estratégica, Universidad de Medellín, 2010
- Notas de clase profesor Rodrigo Mejia, Técnicas y cultura Organizacional, Universidad de Medellín, 2009.
- Guía fundamentos de PMBOK, tercera edición 2004
- <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/presentacion.php>
- Kaplan, Robert y Norton, David. Mapas estratégicos. Editorial gestión 2000. 2004

Grafico 3. Estructura organizacional proyecto FAO-MANA

Estructura organizacional proyecto FAO-MANA



Fuente: autor

ANEXO

Grafico 3. Ejemplo Organización matricial débil

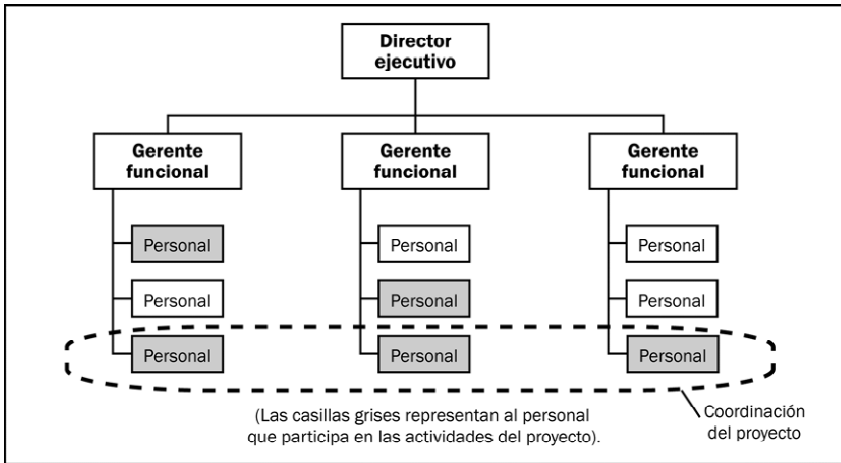


Grafico 5. Ejemplo Organización matricial equilibrada

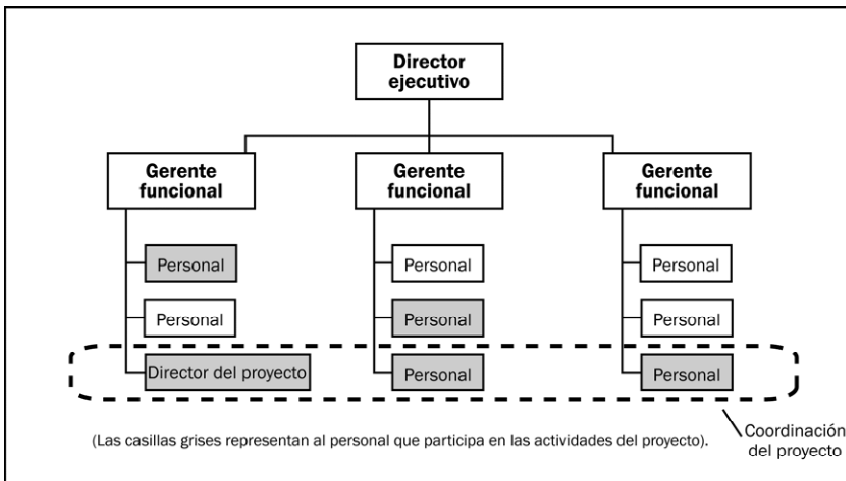


Grafico 4. Ejemplo Organización matricial fuerte

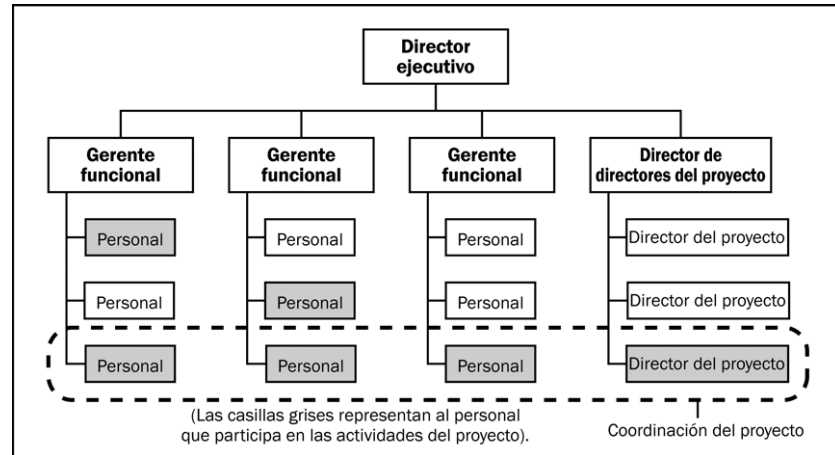


Grafico 6. Ejemplo Organización combinada

