

**Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ciencias Agropecuarias**

Trabajo de Diploma

Título: Propuesta metodológica para la implementación de la organización de proyectos como modelo de gestión en la empresa agropecuaria “Antonio Maceo”

Autor: Angel Luis Silvera Jorge.

Tutor: Lic. Daniel Vela de León

Pensamiento

crisis

“ No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos.

La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche. Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar “superado”. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones.

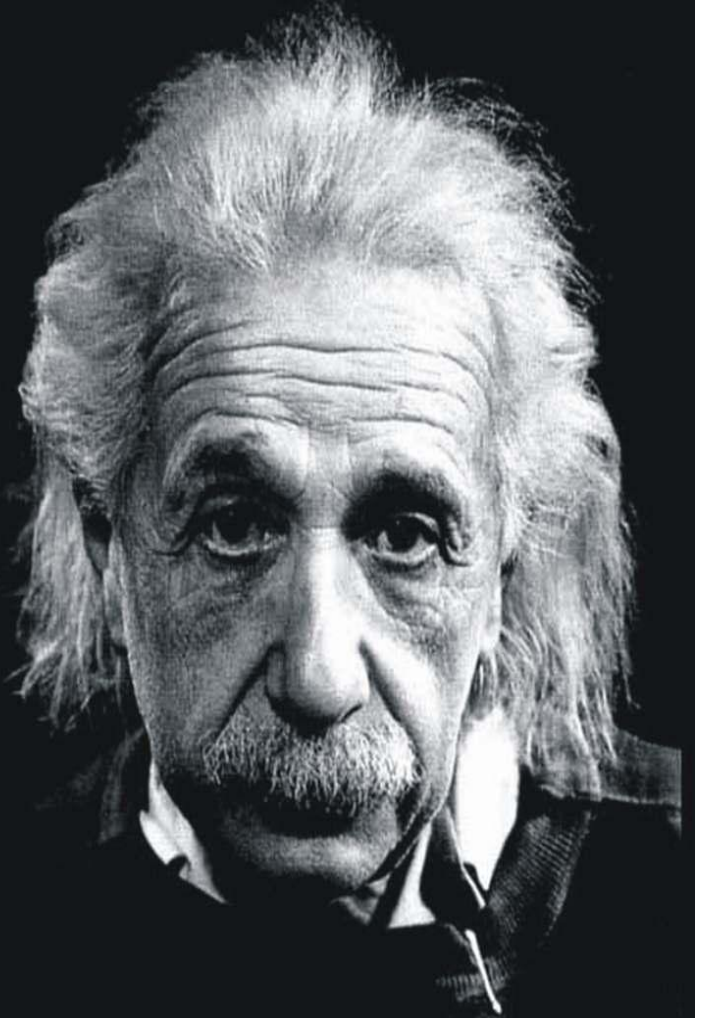
La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia.

El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia.

Hablar de Crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo.

En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora: la tragedia de no querer luchar por superarla.

”
Albert Einstein



Agradecimiento

A Fidel y todos aquellos héroes y mártires que dieron sus vidas para que hoy en día la patria cubana sea libre y tuviéramos el derecho de estudiar, al tutor por haberme ayudado a confeccionar la tesis y a todos los profesores que nos han brindado su apoyo desinteresadamente, a mi esposa por la consagración y el esfuerzo y a toda mi familia por su apoyo y aliento para seguir adelante

A todos "Gracias"

Resumen

Queda este trabajo como resultado de los esfuerzos realizados por los autores y un equipo técnico encabezado por personal de la Dirección de Técnica y Desarrollo de la empresa para implementar la gestión por proyectos en la empresa agropecuaria municipal “Antonio Maceo”. El propósito de estas acciones está encaminado a implementar una estructura organizacional más apropiada al nuevo encargo social asignado a la organización.

El capítulo uno, expone los referentes teóricos que sustentan la propuesta así como la situación actual a nivel internacional de la gestión por proyectos y su importancia para el sector agropecuario nacional. Se incluye también en este capítulo todo el glosario de términos y definiciones utilizado.

El segundo capítulo se dedica a la descripción de la metodología incluyendo una propuesta de manual de procedimientos para su implementación, así como también se exponen los resultados finalizando con las conclusiones y recomendaciones. Como elemento distintivo de este capítulo esta la inclusión de una propuesta o variante de estructura organizacional apropiada para cuando la organización objeto de la experiencia asuma la gestión por proyecto como modelo de dirección. Con esta base teórica, aplicando instrumentos de prospección a expertos en el tema y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en el centro objeto de la intervención se formuló la propuesta de metodología.

El trabajo se desarrollo entre los meses de noviembre 2011 y abril de 2012 por el autor y un equipo de trabajo de la Dirección de Técnica y Desarrollo de la empresa.

Una primera versión de este trabajo fue presentada al Consejo Técnico Asesor de la Universidad de Holguín en la provincia constando en acta bajo acuerdo su aprobación.

Summary

It is this work as a result of the efforts carried out by the authors and a technical team headed for personal of the Address of Technique and Development of the company to implement the administration for projects in the municipal agricultural company Antonio Maceo."

The purpose of these actions is guided to implement a more appropriate organizational structure to the new social responsibility assigned to the organization.

The chapter one, exposes the relating ones theoretical that sustain the proposal as well as the current situation at international level of the administration for projects and their importance for the national agricultural sector. It is also included in this chapter the whole glossary of terms and used definitions.

The second chapter is devoted to the description of the methodology including a proposal of manual of procedures for its implementation, as well as the results are exposed concluding with the conclusions and recommendations. As distinctive element of this chapter this the inclusion of a proposal or variant of appropriate organizational structure for when the organization object of the experience assumes the administration for project like I model of address. With this theoretical base, applying prospecting instruments to experts in the topic and keeping in mind the diagnosis carried out in the center object of the intervention the methodology proposal was formulated.

The work you development among the months of November 2011 and April of 2012 for the author and a team of work of the Address of Technique and Development of the company.

A first version of this work was presented to the Advisory Technical Council of the MINAG in the county consisting in records under agreement its approval.

Índice

Descripción	Número
Sumario	2
Introducción	3-5
Capítulo 1. Fundamentación teórica	6-36
Capítulo 2. Materiales y Métodos	37-62
Capítulo 3. Resultados y Análisis	63-66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69-71
Anexo	

Introducción

A nivel internacional los agronegocios, mayoritariamente privados, basados en una alta dependencia de insumos y protegidos por fuertes subsidios gubernamentales, se rigen por las leyes del mercado para establecer prioridades y objetivos sin contemplar las variables social y ambiental en la toma de decisiones. Es típico en este contexto de capitalismo y mercado que la planificación siga meticulosamente la consolidación de las cadenas de valor agropecuarias en todas sus fases en aras de la generación de ganancias a costa de cualquier cosa. Para asumir este tipo de lógica las organizaciones agroproductivas cuentan con cuantiosos recursos financieros, disponibilidad de insumos y mano de obra barata, lo que torna relativamente fácil el acto de la gestión de la producción agropecuaria ya que se disminuyen ostensiblemente los riesgos e incertidumbre al contar con amplio respaldo infraestructural y de recursos.

En lo nacional, hacia dentro de Cuba, este tipo de escenario no se manifiesta pues las condiciones de bloqueo, la situación de cambio climático y los efectos de crisis económica global impiden que el sector agropecuario cuente con un adecuado sistema de aprovisionamiento que le permita planificarse a largo plazo sin aumentar exponencialmente la incertidumbre en el cumplimiento de las metas.

De igual modo para el caso cubano es de vida o muerte considerar en las estrategias de desarrollo de las organizaciones del sector agrario el empleo intensivo de los recursos locales e insumos intelectuales a día de hoy subutilizados en pos de disminuir dependencias y ganar en efectividad.

Estudiosos de los paradigmas organizacionales consideran que toda época de cambio de modelo económico- productivo representa un periodo de “destrucción creadora”, no solo en el aparato económico sino también en las instituciones, en el sistema legal que las soporta y en las políticas que rigen el desarrollo a las escalas nacionales o locales. Un periodo de cambios, experimentación y creatividad social es aprovechable para intentar virajes y saltos, máxime, en Cuba donde ha sido preocupación permanente de la revolución formar y cualificar a las personas.

Desde esta óptica el país está en un momento de la máxima importancia para, a partir de sistemas de gestión más apropiados, ir paulatinamente desplegando los potenciales

productivos que hoy por un grupo de factores, que van desde lo institucional hasta lo tecnológico, no son utilizados en las organizaciones económico-productivas del país en aras de alcanzar las metas trazadas.

El sector agropecuario nacional es precisamente uno de los ámbitos donde más se precisa mutar de los actuales sistemas de dirección rígidos, verticales y centralizados a un tipo de gestión más flexible, innovador y focalizado en el uso de los recursos con que se cuenta para lograr montar escenarios económico-productivos donde se prioricen las acciones que revisten interés estratégico para las organizaciones. Es práctica, en el sector agrario nacional, ejercer un tipo de planificación basada en lo que no se tiene, priorizando el “qué” e ignorando el “cómo”. Este tipo de gestión asumida durante muchos años ha propiciado que se generalice entre cuadros y especialistas una “filosofía de pichón” en cuyo marco de actuación siempre se espera por el recurso y la orden desde “arriba” suprimiendo la iniciativa y obviando los recursos alternativos con que a nivel local se cuenta: en pocas ocasiones el acto de planificar contempla el uso de los recursos locales generando dependencias innecesarias.

En estas condiciones es necesario que las organizaciones promuevan la reestructuración a tono con las nuevas exigencias con el propósito de utilizar importantes nichos de efectividad organizacional disponibles a mediano plazo pues se torna vital para la supervivencia de los sistemas productivos el uso óptimo de todos los potenciales que para el desarrollo existan en su entorno. Esta lógica puede significar la diferencia entre el fracaso y el éxito de las organizaciones en el ámbito agrícola nacional.

Por último agregar, en este tópico, que la falta de coherencia de las tecnologías organizacionales empleadas en las empresas agropecuarias con los supuestos modelos de desarrollo seguidos en el sector agro nacional han representado en muchos casos el principal obstáculo para el despliegue coordinado de todos los potenciales de desarrollo en los diferentes escenarios productivos.

Por lo dicho y teniendo en cuenta que son los objetivos los que dictan el tipo de estructura que deben asumir las organizaciones nos dimos a la tarea de diseñar una propuesta metodológica para implementar **la organización de proyectos**, como modelo de dirección en la empresa agropecuaria “Antonio Maceo” del municipio Cacocum en la provincia Holguín

previando cambios en la estructura de la empresa en aras de una adecuada inserción.

La selección de esta organización se basó en el hecho de ser una unidad que ejerce una forma de propiedad estatal sobre los medios de producción, incluyendo la tierra, que soporta legalmente su gestión en normas diseñadas para este sector y en el aspecto productivo se considero que esta unidad tiene un rol protagónico dentro del municipio por ser sostén legal para hacer operativas las estrategias del ministerio de la agricultura en el territorio. Además desde el punto de vista organizacional ya se cuenta con experiencias previas en la gestión por proyectos lo que permitiría una más fácil asimilación de la propuesta de tecnología organizacional.

Aplicando instrumentos apropiados (**Anexos#1 y #2**), hicimos un trabajo prospectivo con el objetivo de identificar cuáles eran los problemas fundamentales que presentaba la empresa en cuanto a sistema de gestión se refiere. De este modo pudimos conocer lo siguiente:

- No se cuenta con una estrategia de trabajo formulada a partir de las prioridades asignadas y diagnósticos realizados,
- en las matrices de prioridades se privilegian en cuanto a recursos, plazos y presupuestos las acciones de valor táctico-operativo relegando, con mucha frecuencia, a un segundo plano las que revisten interés estratégico,
- formación aceptable para ejercer la dirección de los principales cuadros y administrativos,
- poca claridad en la derivación gradual de los objetivos de trabajo entre áreas y colectivos laborales,
- adopción de sistemas de gestión de personas poco atractivos para los trabajadores directos,
- alta dependencia de insumos externos a la unidad y falta de efectividad en el uso de los recursos con que se cuenta,
- alta dependencia de decisiones externas a la unidad,
- no se cuenta con un levantamiento de las competencias profesionales de los trabajadores y
- el tipo de estructura organizacional no es adecuado a los nuevos objetivos de la

organización.

Por todo lo anteriormente planteado, es que se ha definido como **Problema científico** a resolver mediante la interrogante siguiente:

¿Cómo lograr optimizar el proceso productivo a partir de un adecuado sistema de gestión en la empresa agropecuaria estatal municipal “Antonio Maceo”?

Como objetivo general se ha formulado diseñar una metodología para implementar la organización de proyectos como modelo de dirección en la empresa agropecuaria “Antonio Maceo” a partir de nuevas estructuras organizacionales.

La **hipótesis de trabajo es la siguiente:** Con la implementación de la estructura de organización por proyectos en la empresa agropecuaria “Antonio Maceo” se podrán mejorar la efectividad del proceso de dirección.

Capítulo # I. Fundamentación teórica

Para poder desarrollar este trabajo, se hizo necesario realizar una revisión bibliográfica profunda y su análisis con el propósito de actualizar la información de partida para poder contar con un referente actualizado del tema en cuestión, así como de las tendencias y estudios a futuro de la gestión por proyecto.

Esta búsqueda y los elementos técnicos aportados por el equipo de trabajo que en la empresa implementan esta experiencia, se constituyen en la base teórica del trabajo. Este tópico es contentivo de las principales definiciones, principios y procedimientos que dan respaldo a la implementación de la gestión por proyectos en organizaciones productivas.

1.1 Definiciones:

Siguiendo la lógica del trabajo la cual funciona como plataforma para responder *al cómo insertar la gestión por proyectos en el proceso de dirección en una organización productiva del sector agrario*, somos del criterio que lo primero a exponer es la conceptualización de estructura organizacional y de administración que asume el autor. A saber:

Estructura organizacional: se asume la dada en 1984 por Mintzberg, quien la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, donde cada dirección, departamento y persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. De esta definición es pertinente significar que la misma parte del supuesto que el diseño o esquema organizacional siga las pautas o paradigmas precedentes.

Administración: es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr la mayor utilidad. También establece que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo. (Fernández Arena 1981)

De segundo queremos dejar expuesto la definición que asume el autor de proceso, organizacionalmente hablando. Se introduce este concepto en la plataforma teórica del trabajo por ser este modelo el que hoy la agricultura introduce en las organizaciones del sector. También el enfoque que se utilizará en la propuesta, específicamente para el análisis

de las cadenas de valor será el de proceso. Así las cosas, es obligado acercarse de forma sucinta al “abc” de este modelo.

¿Qué es un proceso?

Un proceso puede ser definido 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 propiedad, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, 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. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus

procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes.

A continuación esbozamos, a grandes trazos, la etimología de los términos “proyecto” y “gestión por proyecto” hasta redondear las acepciones que nos interesan respalden nuestra propuesta.

Según la real academia española de la lengua proyecto (del lat. *proiectus*) es: **a)** Representado en perspectiva. **b)** Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia. **c)** Designio o pensamiento de ejecutar algo. **d)** Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería. **e)** Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace, a veces como prueba, antes de darle la forma definitiva.

Por su parte el **Project Management Institute (PMI®)**¹ establece que proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos dentro de los límites que imponen un presupuesto, estándares de calidad previamente establecidos y un lapso de tiempo definido con anticipación.

Esta misma prestigiosa institución define a la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos varios, habilidades, herramientas, procedimientos y técnicas a las actividades de un proyecto o programas de estos para satisfacer los requisitos exigidos por los mismos.

Hasta hoy la expresión más acabada, organizacionalmente hablando, a nivel internacional de la gestión de proyecto se da en “La Dirección Integrada de Proyecto” (DIP), que según

Rafael Heredia Scasso (2004), es la dirección y coordinación de los recursos humanos y

materiales, a lo largo de todo el Ciclo de Vida del Proyecto (Programa o suma de proyectos, (Project Life Cycle), mediante el uso de las más modernas técnicas de dirección para

conseguir los objetivos prefijados de configuración-Alcance, plazo de ejecución, coste y calidad.

¹ Es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales para la gestión de proyectos. Actualmente, es la más grande del mundo en su rubro; dado que se encuentra integrada por más de 260.000 miembros en alrededor de 171 países. La oficina central se encuentra en la localidad de Newtown Square, en la periferia de la ciudad de Filadelfia en Pennsylvania, Estados Unidos. Sus principales objetivos son: 1) Formular estándares profesionales, 2) Generar conocimiento a través de la investigación y 3) Promover la Gestión de Proyectos.

Antes de concluir esta parte del tema, que esboza las definiciones que a nivel internacional más se emplean, queremos dejar definida la figura del gestor de proyectos por su importancia dentro de la propuesta que se hace:

Gestor de proyectos: también conocido bajo el término **gerente de proyecto, director de proyecto, líder de proyecto o encargado de proyecto**, es la persona que tiene la responsabilidad total de la planeación y ejecución acertadas de cualquier proyecto. Esta figura se utiliza en la industria de la construcción, la arquitectura, el desarrollo de software y diversas ocupaciones que se basan en la generación o manutención de un producto.

El gerente de proyecto debe poseer una combinación de habilidades incluyendo una gran capacidad inquisitiva, de detectar asunciones sin especificar y de resolver conflictos interpersonales. Una de sus tareas más importantes es el reconocimiento de los riesgos que afectan directamente las probabilidades de éxito del proyecto, y la constante medición, formal e informalmente de dicho riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El riesgo se presenta mayormente como incertidumbre. El gerente de proyecto acertado es aquel que enfoca esto como preocupación principal. La mayor parte de los problemas que afectan un proyecto se relacionan de un modo u otro a un riesgo. Un buen gerente de proyecto puede reducir los riesgos significativamente, a menudo adhiriéndose a una política de comunicación abierta, asegurándose de que cada participante significativo tenga una oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones. Un gerente de proyecto es el responsable de tomar las decisiones necesarias de manera tal que el riesgo sea controlado y la incertidumbre reducida al mínimo. Cada decisión tomada por el encargado de proyecto debe involucrar un beneficio directo hacia el proyecto.

La experiencia acumulada en el sector agropecuario nacional y el tipo de escenario en el que se habla a favor de, salvando las debidas distancias, emplear esta figura en la implementación de la gestión por proyecto como método de dirección en las organizaciones agroproductivas. A escala nacional un grupo de importantes instituciones, científicas, docentes y productivas también han desarrollado definiciones. Por su alto valor metodológico y fácil asimilación exponemos la dada por el Centro de Estudios Educativos. ISPEJV el cual define un proyecto como: “Plan de acción de carácter prospectivo e integrador, donde se anticipan y articulan tareas, recursos y tiempos en función del logro de resultados y objetivos específicos

que producen determinados beneficios y contribuyen a la solución de problemas del desarrollo en diferentes esferas".

El autor se apropia para el desarrollo del trabajo de la concepción de proyecto dada por **Ezequiel Ander-Egg** en 1999 a través de su "Hacia una metodología del trabajo social" la cual reza que proyecto es: **¡Error! Marcador no definido.** la unidad más pequeña del proceso de planificación que forma parte de un programa, que puede realizarse con independencia de otros proyectos, en este caso el proyecto tiene un máximo grado de concreción y especificidad. La elaboración de un proyecto consiste esencialmente en preparar un conjunto de acciones y actividades a realizar, que implican el uso y aplicación de recursos humanos, financieros y técnicos, en una determinada área o sector, con el fin de lograr determinadas metas u objetivos".

Dirección por proyectos: el autor la asume como la disciplina que planifica, organiza, gestiona y controla actividades para cumplir objetivos tomando al proyecto como unidad de planificación; cuando se asume la dirección por proyecto el referente para todas las acciones de planificación-organización y gestión-control es el proyecto, de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Este modelo de dirección se adopta cuando es necesario someter las acciones a un doble flujo de autoridad. También cuando se trata de la ejecución de proyectos de singular importancia que requieren coordinaciones complejas en los cuales se deben implicar especialistas de alta calificación.

En la organización de proyecto cada director de proyecto tiene mando sobre el personal de staff necesario para su ejecución, así como sobre órganos que forman parte de la cadena de mando, personal de línea de la organización. La finalidad de la planeación por proyectos es crear un plan de proyecto que un gestor pueda usar para acompañar el progreso de su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos.

Es una planificación basada en proyectos cuyos objetivos rinden a programas estratégicos los cuales a su vez dan cuerpo y soporte al contenido de la estrategia tributando a la visión y misión de la organización. De este modo la gestión de dirección de la organización se clarifica al gestionarse como una carpeta de proyectos. Donde destacan, para el caso que nos ocupa, los proyectos de inversión, de desarrollo y los productivos.

1.1.1 Importancia de la gestión por proyectos en el sector agropecuario

En este tópico podemos decir que la dirección por proyectos tiene como propósitos:

- Elevar la efectividad en el uso de todos los recursos puestos a disposición de la producción o las inversiones agropecuarias,
- Consolidar las actividades que en las cadenas de productivas de los productos/servicios agropecuarios aportan valor,
- Evitar derroches en el diseño de las cadenas de valor de los productos y servicios,
- Asumir un modelo de dirección descentralizada, imprescindible cuando se están ejecutando simultáneamente acciones específicas, inversiones, producción o desarrollo, en frentes de trabajo desconcentrados. En este marco el rol de la alta dirección se limita a coordinar servicios o acciones centrales que faciliten el trabajo de los equipos de los diferentes proyectos y otras acciones de tipo legal e institucional,
- dotar a la "planificación estratégica" de un contenido desglosable de forma coherente, expresado en acciones y know how específicos para cada actividad, que permitan lograr una derivación gradual de los objetivos estratégicos más efectiva por colectivo laboral dejando claro plazo, responsable y presupuesto,
- manejar con efectividad las demandas de aprendizaje progresivo y los **procesos internos de adaptación mutua**² que de forma espontánea se dan en la organizaciones, en aras de una gestión exitosa de las demandas de insumos intelectuales y los conflictos que surjan a lo interno de la empresa y que puedan constituirse en riesgo para los objetivos de los programas y proyectos. No se puede ignorar que durante el desarrollo de las acciones se deben producir necesariamente reorganizaciones, reasignaciones de recursos humanos y financieros, variaciones en la ubicación de responsabilidades y en el calendario de las actividades,
- mejorar el acceso y veracidad de la información primaria necesaria para las funciones de retroalimentación y corrección de tendencias a través de la formulación de proyectos, programas o matrices de monitoreo y evaluación,

² El autor se refiere a un método de integración basado en la comunicación directa formal e informal, del jefe con los subordinados y entre éstos.

- este modelo dirección permite contar con un referente para la asignación de todo tipo de recursos, incluyendo los presupuestarios: el proyecto, evitando conflictos y mejorando en calidad y agilidad la toma de decisiones y por último
- elevar el control al someter cada acción a un doble flujo de control o autoridad: uno administrativo o funcional de arriba hacia abajo y otro técnico o de proyecto que fluye horizontalmente entre las partes implicadas.

1.1.2 Tipos de proyectos

Existen múltiples clasificaciones de los proyectos, una de ellas los considera como *productivos y públicos o sociales*, teniendo en cuenta sus propósitos.

Proyecto productivo: Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en unidades monetarias (dinero). Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos a partir de la producción de bienes o la prestación de servicios.

Proyecto público o social: Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, lo cuales no se expresan en unidades monetarias (dinero). Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

Otras clasificaciones de los proyectos son las siguientes:

- **Basándose en el contenido del proyecto**
 - ⇒ Proyectos de construcción
 - ⇒ Proyectos de Informática
 - ⇒ Proyectos empresariales (en todos los sectores)
 - ⇒ Proyectos de desarrollo de productos
- **Basándose en la organización o estructura participante**
 - ⇒ Proyectos Internos
 - ⇒ Proyectos de departamento
 - ⇒ Proyectos de unidades cruzadas
 - ⇒ Proyectos externos (de imagen corporativa o contratado a terceros)
- **Basándose en la complejidad**

- ⇒ Proyectos Simples
- ⇒ Proyectos complejos
- ⇒ Programas
- ⇒ Mega proyectos

1.1.3 Características fundamentales de los proyectos

Los proyectos como unidad de planificación tienen muchas características relevantes o no en dependencia del sector o ámbito donde se desarrolla la intervención. En el marco de los agronegocios resultan de la máxima importancia las siguiente tres:

a) Temporal

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es limitada. Los proyectos no son esfuerzos continuos.

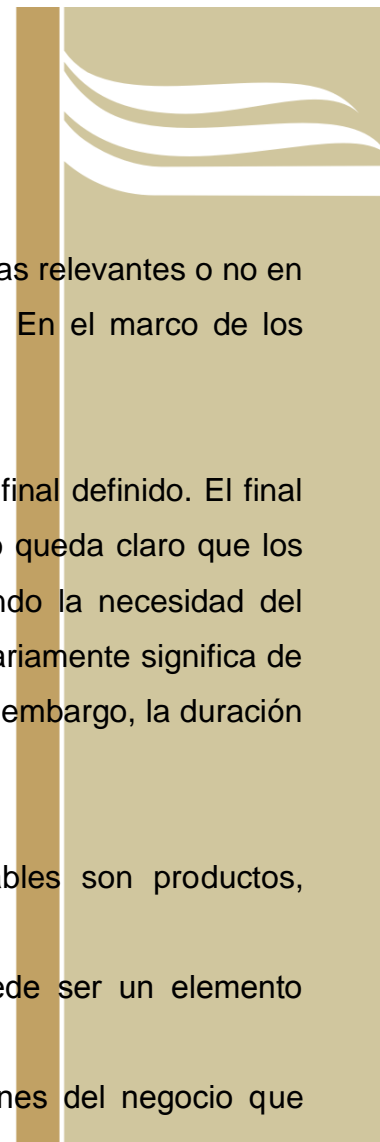
b) Productos, servicios o resultados únicos

Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente
- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución
- Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental de único del trabajo de un proyecto.

c) Elaboración gradual

La elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los



productos entregables. La elaboración gradual no debe confundirse con desvirtuar el alcance.

Otras características o atributos comunes a la mayoría de los proyectos y que comportan pertinencia para cualquier sector productivo son las siguientes:

- **Objetivo**, la naturaleza del proyecto debe ser real, sustentable y medible
- **Posee calendario de Actividades**, debe tener un programa de actividades o plan de trabajo
- **Es complejo**, no es nada sencillo y está compuesto por múltiples elementos
- **Demanda recursos**, requiere habilidades, conocimientos, capital y esfuerzo humano de diversas áreas de una organización o comunidad
- **Tiene estructura organizacional**, tiene roles y responsabilidades, ej. gerente de proyecto, líder de proyecto, clientes, etc. Aunque cuando un proyecto se inserta en una organización que es dirigida por métodos distintos a la gestión por proyecto constituye una anomalía organización debido a los fenómenos que a él se asocian, estos, los proyectos, cuentan siempre con su estructura de gestión.
- **Debe contar con sistema de Control e Información**, por lo menos un sistema manual o automatizado de registrar la documentación e información relacionada al proyecto

1.1.4 Las tres restricciones tradicionales de los proyectos

Como cualquier empresa humana, los proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido alcance, tiempo y costo. Esto también se conoce como el Triángulo de la Gestión de Proyectos, donde cada lado representa una restricción. Un lado del triángulo no puede ser modificado sin impactar a los otros. Un refinamiento posterior de las restricciones separa la calidad del producto del alcance, y hace de la calidad una cuarta restricción.

La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto.

La restricción de coste se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto.

La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

Estas tres restricciones son frecuentemente competidoras entre ellas: incrementar el alcance típicamente aumenta el tiempo y el costo, una restricción fuerte de tiempo puede significar un incremento en costos y una reducción en los alcances, y un presupuesto limitado puede traducirse en un incremento en tiempo y una reducción de los alcances.

La disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones.

– **Tiempo**

El tiempo se descompone para propósitos analíticos, es el tiempo requerido para completar los componentes del proyecto que es, a su vez, descompuesto en el tiempo requerido para completar cada tarea que contribuye a la finalización de cada acción. Cuando se realizan tareas utilizando gestión de proyectos, es importante partir el trabajo en segmentos menores para que sean fáciles de seguir.

– **Costo**

El costo de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costos de mano de obra, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura (edificios, máquinas, etc.), equipo y utilidades. Cuando se contrata a un consultor independiente para un proyecto (como gestor de proyecto), el costo de gestión, típicamente será determinado por la tarifa de la empresa consultora multiplicada por un estimado del avance del proyecto. A escala nacional en el incremento de los costos de los proyectos participa de manera elevada la demora en los plazos de ejecución (alteración del tiempo planificado)

– **Alcance**

Requerimientos especificados para el resultado final. La definición global de lo que se supone que el proyecto debe alcanzar y una descripción específica de lo que el resultado final debe ser o debe realizar. Un componente principal del alcance es la calidad del producto final. La cantidad de tiempo dedicado a las tareas individuales determina la calidad global del proyecto. Algunas tareas pueden requerir una cantidad dada de tiempo para ser completadas adecuadamente, pero con más tiempo podrían ser completadas excepcionalmente. A lo largo de un proyecto grande, la calidad puede tener un impacto muy significativo en el tiempo y en el costo (o viceversa).

1.1.5 Términos utilizados dentro de la gestión de proyectos

Los términos abajo indicados, son las denominaciones más utilizadas en la gestión por proyecto y por tanto el autor las asume y utiliza en su propuesta:

a) Arranque: en nuestro caso significa la etapa previa a la **Operación normal** de las **obras del proyecto**, cuando **el beneficiario o propietario de los resultados del proyecto** bajo la dirección, apoyo y supervisión del **gestor de proyectos**, realiza el arranque y puesta en marcha de los equipos, instalaciones o entidades creadas o fortalecidas dentro de la intervención.

b) Contrato: Significa el documento que, siguiendo las pautas de la norma legal vigente, da soporte a las relaciones de trabajo que se establecen entre las partes involucradas en la ejecución de los proyectos o programas. Establece sus condiciones generales y particulares, plazos de ejecución, pagos y otros compromisos que emanen de los propósitos de los proyectos. Como regla se le incorporan anexos en aras de complementar la información dada en el cuerpo del contrato.

c) Cronograma de ejecución: Significa la programación general y detallada a ser desarrollada en el marco del proyecto, de acuerdo con lo estipulado en el **contrato**.

d) Día: Significa un día del calendario gregoriano y corresponde al período de 24 horas consecutivas que se inicia a las 12:00 a.m. Dentro del proyecto constituye la unidad cronológica básica, toda la planificación se realizada utilizando al día como referencia.

e) Fecha efectiva: Significa la fecha en que se prevé el inicio de las acciones del proyecto y que ha sido previamente acordado por escrito entre las **partes** dentro del contrato.

f) Mes o Meses: Significa el tiempo consecutivo transcurrido desde cualquier fecha de un mes calendario a la fecha correspondiente del siguiente mes. Sin embargo, para propósitos del cronograma de actividades, pagos y curvas de progreso físico, mes debe considerarse como mes calendario el cual se inicia el primer día y termina el último de cada mes. El calendario será el oficial adoptado por la República de Cuba.

g) Obra u Obras: Significa las constituidas por unidades, entidades, plantas o sistemas

técnicamente integrados y asociados con el **proyecto**, tal como quede especificado en el **contrato** y sus **anexos**.

h) Nombre del Proyecto: Significa que con una denominación breve, sugerente y atractiva el proyecto debe ser registrado y presentado para su aprobación y ejecución.

i) Contexto: Significa el marco general en que se sitúa el proyecto y analiza los problemas que debe resolver. Incluye además los antecedentes dados por la acumulación de experiencias y potencialidades, así como la existencia de otras intervenciones por proyectos anteriores que permitan al cliente dar garantías, al menos de tipo general de que la inversión y su solicitud tienen un mínimo de seriedad y factibilidad de ejecución. Su desarrollo es de la máxima importancia para financistas y decisores.

j) Objetivos: Significan aspiraciones, propósitos o fines globales de cambios a los que debe contribuir el proyecto en correspondencia con los programas. En el diseño de un proyecto el gestor no puede comprometerse en el contrato con cambios culturales o de conductas, ni tampoco se pueden asumir responsabilidades con la adquisición de competencias que el personal no posee y que resulten complejas.

k) Beneficiarios: Significa los grupos metas del proyecto. Debe precisarse quiénes son beneficiarios directos e indirectos. Como regla se refiere a las instituciones, entidades, localidades o personas que serán receptores de los productos y servicios del proyecto.

l) Participantes: Significa las personas naturales o jurídicas que se involucran como actores dentro de los programas o proyectos, en correspondencia con las acciones previstas, deben resolverse los canales de participación. En el caso de proyectos con varias subcontrataciones o ejecutados por varias instituciones o entidades debe consignarse quién ejerce liderazgo y el resto de los roles por cada caso.

m) Actividades: Significa las acciones que se emprenderán para lograr los resultados. Deben estar calendariadas, presupuestadas, tener fijada fechas (inicio-final) y estar asociadas a los ejecutores y responsables.

n) Resultados esperados: Significan los beneficios materiales o no materiales que debe producir el proyecto para alcanzar los objetivos previstos. Los resultados deben ser

planteados como productos y cambios tangibles empleando palabras no ambiguas.

o) Indicadores: Significan las medidas de rendimiento que nos dicen cómo se puede reconocer que se han logrado los objetivos con éxito. Se enuncian en términos de cantidad, calidad y tiempo.

p) Fuentes de verificación: Significan las fuentes de información que demuestran lo que se ha logrado. Permiten la retroalimentación.

q) Supuestos: Significan los indicadores sobre los factores inciertos o de riesgo. Son las consideraciones o factores externos que están fuera de control pero pueden afectar la marcha del proyecto o el programa. Para estos casos debe consignarse en lo posible los procedimientos de reajuste y los criterios de flexibilidad.

r) Presupuesto: Significa la definición detallada de los costos de cada uno de las acciones del proyecto. Esto incluye insumos, capital de trabajo, inversiones (AFT) y otros recursos como los activos fijos intangibles (AFI).

s) Matriz: Significa la matriz de planificación que se estila sea siguiendo la metodología del marco lógico. Esta matriz es contentiva de los siguientes elementos:

- Fin
- Objetivos
- Resultados esperados
- Indicadores
- Actividades
- Plazos
- Responsables
- Presupuestos y recursos

t) Programa: Significa como **planificación**, un esquema que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso; y también la suma de proyectos que como característica común tienen el responder a un objetivo estratégico de los previstos en un documento de planificación.

1.1.6 Factores que inhiben la gestión por proyecto en la empresa

Los trabajos de prospección realizados mediante entrevistas a cuadros y especialistas de la

empresa y la delegación del MINAG en la provincia, el estudio del cuerpo legal que soporta el trabajo de la organización y el análisis de un grupo importante de trabajos realizados a nivel de empresa con el propósito de mejorar organizacionalmente la entidad, nos permiten deducir que los factores que más inhiben la implementación de un modelo de dirección basado en la gestión de proyecto son los siguientes:

- Salvo algunas excepciones el conocimiento del equipo de dirección sobre el tema es limitado
- El estilo de dirección de las autoridades provinciales del sector privilegia las acciones del nivel táctico-operativo en detrimento de las actividades que revisten valor estratégico para la organización
- El tipo de planificación que se realiza se concentra en el **qué** sin evaluar con la debida profundidad el **cómo**. Este tipo de planificación hasta hoy día se basa en lo que no se tiene generando fuertes dependencias de elementos externos y un alto grado de incertidumbre en los colectivos laborales.
- La empresa para el segmento 2012-2015 de la estrategia de trabajo del MINAG no constituye prioridad en la provincia lo que presupone que la disponibilidad de recursos será igual a periodos anteriores.
- La institucionalidad reinante no promueve este tipo de innovaciones organizacionales que constituyen cambios radicales en la forma de hacer dirección.

1.1.7 Actividades de la gestión de proyectos

Como en tópicos anteriores se explica *el gestor o gerente de proyectos* es una figura a la cual la propuesta, que constituye este trabajo, le concede la máxima importancia por lo que a continuación se exponen las actividades que dentro de su cometido tiene que asumir. Generalmente los gestores de proyectos son responsables de algunas o todas las siguientes actividades:

- **Redacción de la propuesta:** la propuesta describe los objetivos del proyecto y cómo se llevaría a cabo. Incluye estimaciones de costo y tiempo y justifica por qué el contrato del proyecto se debe dar a un equipo en particular o si será gerenciado por la propia organización.

- **Planificación y calendarización del proyecto:** se refiere a la identificación de actividades, hitos y entregas del proyecto.
- **Estimación de costos del proyecto:** es una actividad relacionada con la estimación de los recursos requeridos para llevar a cabo el plan del proyecto. En el caso de nuevas inversiones requiere los estudios de factibilidad a partir de un apropiado pronóstico de ventas del producto o servicio que se pretende ofertar.
- **Supervisión y revisión del proyecto:** la supervisión es una actividad continua. El gestor debe conocer el progreso del proyecto con los costos actuales y los planificados. También, es normal tener varias revisiones formales de su gestión. Se hace una revisión completa del progreso y de los desarrollos técnicos del proyecto, teniendo en cuenta el estado del proyecto. El resultado puede dar lugar a modificaciones o a una cancelación.
- **Selección y evaluación del personal:** los gestores, generalmente, seleccionan a las personas que trabajarán en su proyecto o establecen un equipo ideal mínimo para el proyecto. Si el gestor es contratado a una organización externa a la empresa, teniendo en cuenta que él asume todas las responsabilidades bajo contrato, es necesario respetar sus decisiones en este particular sobre qué persona prefiere emplear por acción específica.
- **Redacción y presentación de informes:** Los gestores son los responsables de informar a los clientes y contratistas sobre el proyecto. Deben redactar documentos concisos y coherentes que resuman la información crítica de los informes detallados del proyecto.

1.1.8 La planificación de proyectos

El planeamiento o planificación de proyectos forma parte de la gestión de proyectos, la cual se vale de cronogramas tales como la **Matriz de Marco Lógico MML** para planear y subsecuentemente informar del progreso dentro del entorno del proyecto. Es el proceso de cuantificar el tiempo y recursos que un proyecto costará. La finalidad del planeamiento de proyecto es crear un plan de proyecto que un gestor de proyectos pueda usar para acompañar el progreso de su equipo de trabajo.

Inicialmente, el espectro del proyecto es definido y los métodos apropiados (todas las tareas necesarias) para completar el proyecto son determinados. Siguiendo a este paso, la duración para las distintas tareas necesarias para completar el trabajo son listadas y agrupadas en una estructura de trabajo.

Las dependencias lógicas entre tareas son definidas usando un diagrama de actividad en red, que permite la identificación del camino crítico. Cálculos elaborados sobre los tiempos pueden ser hechos usando software de gestión de proyectos.

Entonces los recursos pueden ser estimados y los costos para cada actividad pueden ser optimizados a fin de alcanzar un balance entre uso de recursos y duración total para cumplir con los objetivos del proyecto en el tiempo planificado.

Una vez establecido y aceptado, el plan se convierte en lo que es conocido en lugares de habla inglesa como “baseline” (lineamiento base). El progreso será medido contra este lineamiento durante toda la vida del proyecto. El análisis del progreso comparado con el lineamiento base es conocido como manejo del valor ganado en inglés, “earned value management”.

El planeamiento del proyecto no es algo para hacerse solamente una vez al comienzo del proyecto. Observar el progreso de su equipo y actualizar adecuadamente el plan de proyecto debe ser una tarea constante del gerente del proyecto. Un programa computacional de gestión de proyectos puede ser útil si es usado correctamente. Hay diversos patrones de gestión de proyectos que describen en detalle como planear y controlar un proyecto.

1.1.9 Oficina de Gestión de Proyectos

Una **oficina de gestión de proyectos**, también conocida por sus siglas **OGP** o **PMO** (del inglés *project management office*), es un departamento o equipo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. La oficina de gestión de proyectos trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La **OGP** es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión de la ejecución de proyectos.

Una **OGP** puede basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías, estándares y normas de la industria, la agricultura, la construcción y las telecomunicaciones o las ciencias sociales, y requisitos reguladores del gobierno. En algunos sectores el país ha promovido a las organizaciones a estandarizar sus procesos.

Organizaciones alrededor del mundo están definiendo, compartiendo y recogiendo *buenas prácticas* en la gestión de procesos y proyectos. Cada vez más, se está asignando a las

OGP la responsabilidad de ejercer una influencia total sobre ellas, y de lograr una evolución de pensamiento que lleve hacia la continua mejora de la organización.

Las **OGP** pueden operar en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos de la organización.

Responsabilidades básicas de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

- Elaborar planes de capacitación y formación a los Gerentes de Proyecto y sus equipos de trabajo.
- Documentar los procesos de gestión de proyectos.
- Coordinación de los proyectos a su cargo.
- Administración de los recursos asignados y/o compartidos en los proyectos
- Monitorear y controlar los proyectos con indicadores de costo, tiempo y calidad del proyecto
- Estimar y programar en alto nivel las etapas de los proyectos y su interacción con otros planes.
- Evaluación asistida del retorno de la inversión ROI
- Asistencia en la elaboración del plan del proyecto
- Soporte administrativo y tecnológico en las herramientas de proyectos.

1.2.0 La dirección integrada de proyectos (DIP)

La Dirección Integrada de Proyecto, según Rafael Heredia Scasso (2004), es la dirección y coordinación de los recursos humanos y materiales, a lo largo de todo el Ciclo de Vida del Proyecto (Project Life Cycle), mediante el uso de las más modernas técnicas de dirección para conseguir los objetivos prefijados de configuración-Alcance, plazo de ejecución, costo y calidad.

La Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP) , en su Libro Blanco sobre Dirección Integrada de Proyectos en la Construcción ha adoptado la expresión Dirección Integrada de Proyectos como traducción al castellano de los vocablos Project Management adhiriéndose a los fundamentos que da Rafael Heredia, por considerar que

puede reflejar con una mayor precisión el significado de esta pluridisciplina, pues aunque no es una traducción exacta de la palabra, encierra el concepto de integración vertical y horizontal para la dirección de todos los recursos de que se disponen en el proyecto o programa.

En el mundo, el término **dirección integrada de proyecto** es el más usado, principalmente en el sector de la construcción e industrial. Otros términos equivalentes son gestión de proyectos, gestión integral de proyectos y gerencia de proyectos.

Sin embargo muchos expertos no coinciden con esta postura. Son del criterio de traducir el término “Project Management” con la frase “gestión integrada de proyectos”, por entender que es la que mejor se adapta a su significado en español, porque ya es típico, utilizar la figura del gestor de proyecto o Project Manager, contratándose, ya que por ley tiene la facultad jurídica de dirigir el proyecto, aunque no todos los aspectos de este. A partir de una exigencia legal, el director facultativo debe poseer unos determinados conocimientos avalados por una titulación académica oficial y el reconocimiento consiguiente de un colegio profesional al cual se ha inscrito. A este director facultativo se le llama ordinariamente también el director del proyecto.

Otra definición a tener en cuenta es la dada por la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (**AEIPRO**), miembro de la International Project Management Association (**IPMA**), que define la “ingeniería de proyectos” como la concepción, planteamiento, organización, diseño, ejecución y verificación de dispositivos, procesos, sistemas, construcciones e instalaciones en cualquier campo tecnológico o de gestión. Comprende también las interacciones derivadas del desarrollo, utilización y desactivación del objeto del proyecto con el entorno con el que se relaciona.

La decisión de adoptar servicios de dirección integrada project management para un proyecto, responde al interés de un cliente (actor demandante del servicio) de que se acometa la gestión de un proyecto de tal forma que contemple toda la globalidad de la situación: desde la correcta definición de la solución, pasando por la buena ejecución de lo proyectado, hasta cualquier otra circunstancia externa o interna al proceso y que de alguna forma le pueda afectar. Se trata, por tanto, de algo más que “dirigir” un proyecto, que es lo que hace un director de proyecto, y, en su caso, director “facultativo” cuando el proyecto es

integral; hay que “gestionar” toda la operación, con ingredientes de tipo financiero, sociales, técnicos y en general estratégicos, en consonancia con los del cliente que contempla la situación propia del contexto en que se desenvuelve, dentro de una empresa, un país, una ciudad, una sociedad, un sistema financiero, un determinado tipo de productores, usuarios y resto de actores.

– **Alcance de la DIP**

Los servicios de Project Management (**DIP**) deberían comenzar en la fase de concepción y viabilidad del proyecto, que es donde el factor de riesgos es más intenso. Sin embargo, en el sector agropecuario no siempre ha sido así. Es más, la DIP se le ha relacionado más con el “momento constructivo”, una vez que han sido decidido localización y tamaño que constituyen decisiones trascendentes para el proyecto.

La dirección integrada de proyecto (**DIP**) se trata de un contrato de confianza, en el que el propietario (estatal o privado) delega la responsabilidad a un único agente, quién se encarga de la planificación, el control del diseño y la gestión de sub-contratación de las acciones, así como de la coordinación, supervisión y control de las ejecución de la mismas, manteniendo siempre en manos de el propietario el control para la correcta realización del Proyecto en todas sus fases, en el plazo previsto y con el presupuesto estimado. Y todo ello mediante el cobro de unos honorarios profesionales. Es un servicio profesional, independiente, que actúa en nombre y como parte de la Dirección del cliente.

– **Fases de la Dirección Integrada de Proyectos**

Fase conceptual y Estudio de viabilidad: se subdivide en “Definición de Estrategia” y “Fase Previa”. Efectivamente, se trata de una nueva denominación pero con conceptos equiparables por la Fase Conceptual, es el momento donde se define la estrategia propiamente dicha; mientras que el Estudio de Viabilidad es una más de las actividades de la Fase Previa.

En todo caso, sea una fase o dos, la misión fundamental es determinar junto con el cliente los objetivos del proyecto: configuración o alcance, coste, plazo y calidad.

Se conforma y formula la idea del producto que se pretende obtener con el proyecto y se determina si es lo suficientemente prometedor para lo que se estudia detalladamente su factibilidad o viabilidad técnico económica y sobre la base de este estudio se decide si se

acomete o no el Proyecto.

Normalmente esta etapa está vinculada a los trabajos de diseño en las ideas conceptuales y Anteproyectos/Soluciones Principales, que son las documentaciones técnicas base de los respectivos estudios. En esta etapa se acometen los estudios de mercado, incluyendo localización y tamaño; factibilidad económica y otros que se consideren necesarios

Fase de Definición o Proyecto Técnico: Se redactan los proyectos de comercialización, mapa de proceso e ingeniería, organización de la producción y gestión de personas incluyendo necesidades de personas y formativas, por parte los equipos redactores de los mismos y se colabora con el cliente en la obtención de la financiación.

Como se puede apreciar, pareciera que es más propio llamarla Fase de Definición, porque Proyecto Técnico, es el resultado final de una serie de definiciones y actividades.

Se elabora toda la documentación técnica-económica-organizativa que define: 1) qué se va a realizar, 2) cómo se va a realizar, 3) cuándo se va a realizar y 4) con qué se va a realizar

Fase de Ejecución o Construcción: Se ejecutan materialmente todas las tareas, actividades, procesos definidos en la fase anterior. En los proyectos de construcción se corresponde con lo que se conoce como “Obra”, en los proyectos productivos las actividades son más abarcadoras.

A su vez se divide en dos: En un primer momento contratación, de acuerdo a los paquetes “responsables” en que se decida efectuar la misma, y existe la posibilidad de solapar la ejecución de la obra, dirigiendo y controlando la ejecución técnica y económicamente, así como de acuerdo al Plan de Control de Calidad preestablecido por la DIP.

Fase de Desactivación del Proyecto o de “Entrega y Puesta en Marcha”.

Fundamentalmente incluye: cierre de cuentas del proyecto, entrega de información de cierre, entrega de manuales de operación y procedimiento, tramitación de permisos y licencias de organismos competentes e inscripciones en registros comerciales para la puesta en marcha de las nuevas actividades productivas

Se produce la entrega y puesta en marcha del equipamiento. Cada vez es más frecuente que el servicio de project management abarque otras actividades durante el primer año de vida del equipamiento, como son los servicios de asistencia técnica y formación del personal del cliente

1.2.1 Evaluación de proyectos

En gestión de proyectos, la **evaluación de proyectos** es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

– Tipos de evaluación

Según el nivel de gestión

La evaluación de proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera:

Política-Estratégica: La parte política verá la parte social y política y su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.

Administrativa: En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.

Técnica: Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán.

Según la naturaleza de la evaluación

La evaluación de proyectos puede ser vista de dos ópticas diferentes:

Evaluación privada: Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la "evaluación financiera", que incluye financiamiento externo. Para el caso que nos ocupa podemos aplicar este tipo de evaluación en proyectos de emprendimiento en actividades económicas de trabajadores por cuenta propia y productores agropecuarios en

tierras de usufructo.

Evaluación social: En la evaluación social, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesan los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

Según el momento en que se realiza

Los distintos tipos de evaluación varían según el momento en que se realicen. Los tipos de evaluación son: **ex-ante, ex-post y de impacto**.

Evaluación ex-ante: Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación consiste en seleccionar de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo.

Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio de localización, tamaño y el presupuesto.

Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua: Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto. Permite conocer en qué medida se vienen logrando los objetivos (*Resultados* en caso de marco lógico); en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar al perfeccionamiento del modelo de intervención empleado y a identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.

Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto: Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos (*Propósito y Resultados* en caso de marco lógico) asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes); para esto suele recurrir a un diseño experimental. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.

Evaluación de impacto: Es la que indaga por los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida producidos por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con marco lógico, se enfoca en la evaluación del *Fin* de la jerarquía de objetivos. Esta

evaluación necesariamente debe ser realizada luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente que éste concluya, el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.

Cuando el proyecto se ejecuta hacia dentro de una organización la evaluación de impacto tiene que ver con elementos básicos, en el orden financiero: Valor Actualizado Neto, Tasa Interna de Retorno y momento de entrada en rentabilidad, así como los montos del capital de trabajo necesario; en lo social, calidad y cantidad de los empleos que genera junto a la importancia social intrínseca del producto o servicio que se oferta son los factores a considerar y en la variable ambiental el análisis se focaliza en la eficacia y eficiencia de las medidas o soluciones ingenieras empleadas para disminuir los impactos sobre el medio.

Cabe considerar que las evaluaciones **ex-ante** y *de proceso* son consideradas como **evaluaciones formativas** debido a que se producen mientras se da la preparación y/o ejecución del proyecto y sus conclusiones sirven para optimizar la ejecución del mismo y, en caso de ser necesario corregir tendencias; en tanto que las evaluaciones *de resultados* y *de impacto* vienen a ser **evaluaciones sumativas**, que ocurren al culminar el proyecto e incluso un tiempo después de haber culminado, ocurriendo que sus conclusiones servirán para ser transferidas a otras experiencias pero ya no podrán tener una aplicación directa en el proyecto que ha concluido.

Las evaluaciones *de resultados* y *de impacto* requieren asumir un diseño específico de investigación, como se verá más adelante. Es pertinente que se constituyan en sí misma como proyectos.

– **Criterios utilizados para evaluar proyectos**

La evaluación de proyectos, en sus distintos tipos, contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. En función del campo, empresa u organización de que se trate, es que se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos estratégicos que se persigan.

No existen criterios únicos, por lo general los criterios surgen en función de la naturaleza de cada proyecto pero existe cierto consenso en la necesidad de analizar la *pertinencia*, *eficacia*, *eficiencia* y *sostenibilidad* de los proyectos.

Pertinencia o relevancia: Observa la congruencia entre los objetivos del proyecto y las

necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social). Se observa especialmente en la evaluación ex-ante pero también en los demás tipos de evaluación.

Eficacia: Es el grado en que se han cumplido los objetivos. Se observa en las evaluaciones de tipo continua y ex-post.

Eficiencia: Indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación del proyecto. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio realizado en la evaluación ex-ante.

Sostenibilidad: Establece que es la medida en que la población y/o las organizaciones mantienen vigentes los cambios logrados por el proyecto una vez que este ha finalizado. Suele considerarse en las evaluaciones de impacto.

– **Dificultades en la evaluación de proyectos**

La labor de evaluación de proyectos no es fácil y conlleva múltiples dificultades, muchas de ellas de orden metodológico pero también de orden institucional.

- ⇒ Falta de disponibilidad de información.
- ⇒ No contar con personal calificado para efectuar el trabajo.
- ⇒ Clientelismo de la organización o población beneficiaria y de los encargados de la ejecución del proyecto.
- ⇒ Carencia de un sistema de evaluación y monitoreo, por lo que no se conoce el proceso desarrollado.
- ⇒ Resistencias de la comunidad. En este caso muchas veces ocurre que la población u organización ha recibido muchas promesas incumplidas por parte de los decisores o bien se ha generado una expectativa muy alta frente al proyecto, por lo cual desarrolla una actitud contraria hacia éste; también se presentan resistencias debido a los prejuicios o ignorancia de los directivos beneficiarios.

1.2.2 Bases metodológicas para la inserción de la organización de proyectos en la organización tradicional

En este tópico el autor expone el soporte técnico-metodológico y legal utilizado para la

implementación de la organización de proyectos en las condiciones de las empresas agropecuarias municipales. Todavía aquí se incluyen algunos elementos teóricos imprescindibles en el abordaje del tema, pues la propuesta no constituye una nueva tecnología organizacional, si no que se basa en elementos ya existentes, conocidos y utilizados en diferentes modelos de gestión, que por años se han asumido por las organizaciones con diferentes niveles de éxito.

Igualmente en este aparte se tiene en cuenta el marco legal vigente y factores que a futuro pueden afectar, dentro del entorno, a la organización.

El abordaje de este punto se hace concientes de que no son las estructuras las que desatarán los necesarios cambios en la gestión del sector empresarial agropecuario nacional; son los hombres y mujeres del sector los que deben modificar conductas para obtener resultados.

Se hace en este aspecto un recorrido por las estructuras más utilizadas y la que se pretende implementar y los principios adhocráticos tan desconocidos como utilizados.

– **Estructura matricial**

Es un tipo de estructura con cada vez mayor aplicación, tanto por parte de las empresas como por parte de organizaciones sin fines de lucro.

El origen *de esta configuración hay que buscarlo, quizás, en la denominada* organización de proyectos y en la necesidad de configurar la estructura organizativa en base a un doble flujo de autoridad. La organización de proyecto es un tipo de organización que se adopta cuando se trata de la realización de proyectos de singular importancia, tales que requieran coordinaciones complejas y en los que se deban implicar especialistas. Comenzaron a utilizarse en empresas dedicadas a la construcción aeronáutica. Su característica más notable es la existencia de dos líneas de autoridad: la horizontal y la vertical. A ella hay que añadirle su peculiar sistema de comunicación y su carácter de temporalidad. No existe, realmente, un solo modelo de organización de proyectos (Duncan, 1975; Luthans, 1980), diseñándose diversas estructuras según el tipo de proyecto, su duración, si se trata de un solo proyecto o son proyectos que se repiten, etc. Así, existe una organización de proyectos en la que cada director de proyecto tiene mando sobre todo el personal necesario para su ejecución, personal que se agrupa tanto en órganos staff, como órganos que forman parte de

la cadena de mando (órganos línea). El organigrama de tal organización aparece en el **(Anexo #3)**.

En este tipo de organización, cuando el proyecto finaliza el personal implicado en él pasa a otro proyecto o se integra en los departamentos funcionales.

La organización matricial es, pues, el resultado de la necesidad de combinar una organización de proyecto y una organización funcional. Galbraith (1971, 1973) señala que las organizaciones matriciales fluctúan entre dos extremos: la organización de proyecto pura y la organización funcional pura, existiendo en consecuencia varios diseños de organizaciones matriciales.

Como hemos indicado, la característica más destacable de la organización matricial es la existencia de un doble flujo de autoridad (Galbraith 1971, 1973; Knight, 1976). La autoridad funcional, que fluye verticalmente de arriba abajo y que es la empleada en las estructuras organizativas tradicionales. El otro flujo de autoridad, la autoridad técnica o de proyectos, fluye horizontalmente. Precisamente, la combinación de organización funcional con la organización de proyectos (que también puede ser de productos o de áreas geográficas), y el consiguiente doble flujo de autoridad, puede ser representada mediante una matriz como la que se representa en el **(Anexo #4)**, (de ahí su denominación de organización matricial).

Concluyendo este apartado podemos decir, que teniendo en cuenta lo explicado, este tipo de estructura es la que se debe utilizar cuando conviven en una empresa los dos tipos de organización. También es el ideal cuando una empresa pretende migrar de un modelo funcional a una organización de proyectos, de esto último nace nuestra intención de utilizarla, en una de sus posibles versiones, en nuestra propuesta.

Por lo antes expuesto, desde el punto de vista teórico, este procedimiento de diseño organizacional constituye uno de los soportes metodológicos para nuestra propuesta unido a la *adhocracia* la cual se utiliza para definir los criterios de selección y de procedimiento a la hora de constituir los equipos de proyecto y formular los planes de acción.

1.2.3 La adhocracia en las configuraciones organizacionales

Según el diccionario **adhocracia** es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia. Es una palabra híbrida entre *ad-hoc* y el sufijo *cracia*. El término se usa en la teoría de gestión de **organizaciones**. En condiciones de adhocracia todos los miembros de

una organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la organización.

Alvin Toffler apuntó en su libro “*El shock del futuro*” que las adhocracias se volverán más comunes y probablemente reemplacen la burocracia en el futuro próximo. *También advierte que lo más frecuente será que lleguen como estructuras temporales, formadas por los mejores para resolver un problema dado y disueltas tras ello.* Un ejemplo son los grupos de trabajo interdepartamentales y los equipos de proyectos los cuales cuando concluye este se disuelven o pasan a otro proyecto.

La palabra fue acuñada en 1964 por **Bennis y Slater**; y **Henry Mintzberg** incorporó este concepto en su tipología de las configuraciones organizacionales. Para él las organizaciones adhocráticas coordinan tareas a través de la adaptación mutua de sus integrantes y *están dominadas por la presión hacia la colaboración.* Son organizaciones orientadas hacia la innovación y el cambio. Deben permanecer flexibles ya que éstas cambian su forma interna con frecuencia.

De lo anterior, la importancia de este tipo de organizaciones para ejercer su encargo socio-productivo en un entorno de tanta incertidumbre como el nuestro en cuanto a disponibilidad de recursos y situación climática se refiere.

Es precisamente en su base conceptual donde vemos la necesidad de implementar el modelo adhocrático con una estructura matricial (organización de proyectos) en las empresas del sector agrario nacional sobre todo en periodos de inversiones o picos de actividad como pueden ser las siembras, las cosechas o grandes volúmenes de productos a beneficiar. También lo consideramos útil en proyectos esencialmente productivos o de prestación de servicios de apoyo en el sector agropecuario.

Si convertimos cada objetivo en un proyecto bien estructurado con todas sus actividades adecuadamente diseñadas y ponemos bajo su responsabilidad a los mejores entonces las posibilidades de tener éxito en el logro de los objetivos planteados se incrementan disminuyendo incertidumbre y riesgo.

Para el caso específico de la propuesta, los principios adhocráticos los asumimos para formar los equipos de proyectos y crear las bases legales, organizativas y de procedimiento para que ejerzan sus funciones dentro de cada grupo de trabajo.

En la implementación de la adhocracia como experiencia no se pueden pasar por alto sus limitantes más significativas: su ineficiencia como modelo global de organización dadas las dificultades de funcionamiento derivadas de la falta de autoridad y coordinación. También se producen problemas entre las personas miembros de la empresa provocada por los cambios continuos y la falta de bases fijas para la definición de tareas.

Capítulo #2 Materiales y Métodos

La vida nos demuestra que dentro de todo grupo humano hay culturas que se hacen dominantes, producto a que han sido creencias consideradas válidas durante mucho tiempo y entonces son transmitidas de generación en generación. Una de esas creencias es la que predice: *“no podemos hacer cambios drásticos, ni muy revolucionarios porque los niveles superiores no lo van a aceptar”*. Siguiendo esta lógica nuestro trabajo está condenado al fracaso, por ello queremos pensar que el actual contexto nacional, proclive al cambio; y la imperiosa necesidad que tiene el país de que el Ministerio de la Agricultura cumpla con su misión, históricamente incumplida, permitan que el mismo se implemente en la misma medida que demuestre su validez.

El trabajo se desarrolló entre los meses de noviembre 2011 y abril de 2012 por el autor y un equipo de trabajo de la Dirección de Técnica y Desarrollo de la empresa agropecuaria “Antonio Maceo”.

2.1 Propuesta de Metodología

La metodología que se propone pretende apoyar el proceso de actualización de los sistemas organizacionales que se lleva a cabo en el sector agropecuario de modo que permita atemperar los mismos a los nuevos escenarios.

Como sucede siempre, los sistemas organizacionales implementados en el MINAG, se han ido transformando en correspondencia con su historia, y como parte de la misma, su *diseño estructural básico*, refleja el *paradigma organizativo* de la época en que se constituyó. Esta situación es preciso modificarla pues hoy ya no responden de forma apropiada a la búsqueda de la necesaria efectividad de la gestión de dirección.

Inscrita en esta lógica la metodología que se propone, integra en su cuerpo los esquemas y herramientas de la planeación estratégica participativa, las ventajas de la organización por proyectos que dota de un contenido a la estrategia clarificado, de fácil manejo y control, así como intenta montar una estructura matricial, coherente con los objetivos y recursos que posee la organización, que permita a la empresa dar una respuesta más efectiva a sus clientes.

Esta propuesta tiene, como propósito supremo, contribuir a mejorar el proceso de

producción, dentro del marco legal reinante, a partir de un modelo de gestión que facilite la optimización progresiva de las cadenas de valor de los principales productos previstos a comercializar dentro del encargo social de la organización.

Pasos de la metodología

- 1º. Formular la estrategia de desarrollo de la organización,
- 2º. Identificar a partir de las potencialidades y respondiendo a la visión y misión, los programas,
- 3º. Identificar carpetas de proyectos por programas que tributen a cadenas de valor completas,
 - a) Una vez identificadas las producciones a cubrir con proyectos y ya dentro de sus cadenas de valor se evalúan las actividades organizativas y tecnológicas en función de la “aportación de valor” en aras de eliminar los derroche.
 - b) Cuando se trate de un nuevo producto que se asume por la organización y desate un proceso inversionista entonces se procede del siguiente modo:
 - ⇒ Estudio de mercado
 - ⇒ Estudio de localización
 - ⇒ Estudio de tamaño
 - ⇒ Estudio de producción
 - ⇒ Estudio económico-financiero
 - ⇒ Estudio sobre gestión del potencial humano (incluye demandas formativas)
 - ⇒ Formulación del proyecto que cubre la gestión de la nueva actividad
- 4º. Implementar la estructura organizacional apropiada teniendo en cuenta la estrategia, los objetivos y recursos disponibles,
- 5º. Formulación del programa de seguimiento y evaluación (**control**)

2.2 Desarrollo de los pasos de la metodología

Primer paso: Formular la estrategia de desarrollo

Como antes se expone la formulación de la estrategia de desarrollo se realizará siguiendo los preceptos de la planificación estratégica participativa (**PEP**)

El proceso de planificación estratégica participativa (**PEP**) consta de las siguientes etapas:

1º. Preparación para la PEP en la organización

En el momento que se decide aplicar esta metodología, es necesario:

- a) Realizar un análisis por parte de la alta dirección y después que se decidan los aspectos fundamentales se socializa con los trabajadores. Este análisis debe enfocarse en los fines que se persiguen con la implementación de este tipo de planificación en la organización, así como en las acciones a emprender para implementarla. No se puede pasar por alto la definición de los canales a utilizar para garantizar la participación de todos en el proceso de construcción del documento de planificación.
- b) Posterior a lo anterior se inicia un proceso de sensibilización de modo tal que se garantice la participación de todos los trabajadores en la construcción de la PEP. También es vital conocer la opinión y actitud de socios estratégicos y decisores del sector.
- c) Cuando todo está decidido al respecto se inicia el proceso de capacitación de la organización para la construcción- implementación de la PEP. Además se selecciona un coordinador general para todo el trabajo por emprender. Nunca debe ser la máxima figura del organigrama (director general) pero si puede ser una persona contratada para estos fines a un tercero.

2º. Caracterización de la organización (Anexo#5)

En este apartado se hace un levantamiento hasta el detalle de todos los aspectos que tienen relevancia para el desarrollo de la organización en los aspectos técnicos, organizacionales, institucionales, físico- geográfico y edafoclimáticos, por ser una organización del sector agrario..

3º. Elaboración de la Misión

Aplicamos los razonamientos teóricos expuestos en el capítulo anterior que hablan de los elementos básicos que debe contener una misión:

- ⇒ Para qué existe,
- ⇒Cuál es su función social y
- ⇒ qué hace la organización.

Los elementos componentes de la misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen para qué existe la organización y toman en consideración:

- Definición del negocio o actividad en qué esta la entidad, dónde actúa, para quienes lo hace, esto se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario, más que al servicio o producto que se oferta. Debe incluir los segmentos de mercado a los que van dirigidos dichos productos o servicios. En otras palabras, quienes, qué y cómo.
- Cuáles son sus metas principales. A donde aspira a llegar. Lo que desea alcanzar o mantener la organización.
- Cuál es su filosofía corporativa. Cómo actúa o actuara, cómo expresa y materializa sus valores. Es el conjunto de creencias básicas, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus miembros.
- ¿Cómo elaborar la misión?

A continuación se analiza la propuesta de **(Díaz Lorca, 2007)** y que el autor asume, acerca de un algoritmo para elaborar la misión el cual tiene como base que para concebir la expresión de la misión es importante considerar:

- 1 ¿Quiénes somos?, ¿que nos prestigia o hace sentir orgullosos?
- 2 ¿Qué es lo más genuino, singular o auténtico que nos identifica?
- 3 ¿a qué nos dedicamos o qué es lo que ofrecemos a nuestros clientes en términos de servicios o producto?
- 4 ¿dónde estamos físicamente?
- 5 ¿para qué existimos o qué de nosotros es valioso para el cliente. ¿qué necesidad satisfacemos?
- 6 ¿a quienes satisfacemos o quienes son nuestros clientes?
- 7 ¿Qué particularidades tiene nuestro trabajo o cómo prestamos nuestros servicios?

El autor agrega que la redacción de la misión debe ser sencilla, clara y lo más concisa dentro de lo posible, no debe contener elementos innecesarios.

4º. Redacción de la Visión

Ahora corresponde analizar el concepto de visión para cual asumiremos la definición siguiente: Constituye un macro objetivo a alcanzar. Es una imagen ideal y única del futuro. Su poder depende de la capacidad de concentración de esfuerzo para su cumplimiento y del compromiso de los miembros de la organización para lograr las metas. Todas las visiones tienen un sentido de lo posible de lo alcanzable.

Es algo que vale la pena alcanzar. Le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización.

La visión generalmente la desarrollan los líderes quienes la comparten con todos los miembros de la organización y a través de la persuasión y el ejemplo personal logran que todos la sientan como suya propia.

Otra definición de visión considerada por el autor la ve como una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. En inspiración, pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible; y prepara para el futuro haciendo honor al pasado.

– ¿Cómo elaborar la visión?

Diversos autores proponen sugerencias, recomendaciones o incluso sistemas de preguntas para la visión, a partir de esas proponemos las siguientes:

- ⇒ Partir de los problemas fundamentales detectados en el diagnóstico.
- ⇒ Determinar lo que se desea, lo cual responde de alguna forma a adelantar las necesidades futuras del entorno y la organización.
- ⇒ Qué valores podrá alcanzar la organización que representen un orgullo para sus miembros
- ⇒ Lograr el compromiso de los miembros de la organización de trabajar para alcanzar la visión, hacerla suya.
- ⇒ Tener en cuenta la historia de la organización.
- ⇒ Escribir la visión en presente.

El autor en este tópico aclara que aunque es práctica nacional y la mayoría de los autores cubanos defienden el criterio de que la visión debe ser corta, hoy se plantea que

esta tiene que ser lo más amplia posible y contener junto a lo que aspiramos ser, el cómo lograrlo. De igual modo debe exponerse en la visión los rasgos que nos distinguen.

5º. La construcción de los escenarios donde operará la organización

La construcción de los escenarios donde se va a desarrollar nuestra estrategia es vital pues sin tener en cuenta el medio no se puede pretender hacer una planificación con valor práctico.

En un entorno turbulento y cambiante como el actual las organizaciones están obligadas a mirar permanentemente a su alrededor para poder asegurar no sólo el éxito, sino su supervivencia como empresa. Esto incluye el análisis de los competidores, proveedores y demás actores del entorno, así como las condiciones económicas, tecnológicas, los mercados, y la situación político-social.

En el diagnóstico estratégico es importante el análisis del entorno actual, pero resulta imprescindible, vital, el estudio de los cambios futuros cuya ocurrencia pueda predecirse a través de diferentes técnicas como la previsión y la prospectiva.

De manera sintética se puede expresar que el análisis del entorno o diagnóstico estratégico externo, es el proceso orientado a definir las amenazas y oportunidades que existen en el contexto exterior a la organización, pero que tienen una fuerte incidencia en sus resultados.

– Factores Claves de Éxito

La determinación de los factores claves del éxito (FCE), es uno de los aspectos fundamentales del análisis del entorno, son precisamente estas y no otras las variables que determinan el posicionamiento de una organización. Para dominar los FCE del entorno una empresa debe poseer una o un grupo de capacidades distintivas que den respuesta a esos FCE, ello es lo que garantiza que pueda triunfar o perder.

En las organizaciones diversificadas, al actuar en diferentes sectores o mercados, los FCE pueden ser diferentes para cada tipo de producción o servicio y en correspondencia con esto más variadas deben ser las capacidades distintivas. Por supuesto que hay algunas que son válidas para varios sectores.

Ambos elementos FCE y capacidades distintivas evolucionan con el tiempo, por ello el estudio de la dinámica del sector y el mercado debe ser una actividad permanente y sistemática. El análisis del entorno se debe dividir en estudio del macroentorno y del microentorno.

– **El Macroentorno**

Todos los autores coinciden en definirlo, como los factores del entorno sobre los que la empresa no puede influir y que afectan no solo la actividad comercial sino también otras actividades humanas y sociales a lo interno de la misma. Por ejemplo, los factores demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y medioambientales.

– **Como microentorno**

Se definen los factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la organización y el mercado y sobre los que la empresa puede influir, son estos: los suministradores, intermediarios, los competidores, clientes y otros grupos de interés.

El análisis del entorno implica el procesamiento de la información sobre los cambios que se producen en el mismo y además tratar de comprender como esos cambios impactarán en la organización con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

– **Capacidades Distintivas**

Permiten entregar un producto o servicio de alta calidad y aportan reputación y deben corresponderse con los FCE, pues son estas las que van a posibilitar dar una respuesta adecuada a estos.

– **Sector de interés.**

Está formado por las diferentes empresas que desarrollan productos o servicios que son sustitutivos de los servicios o productos de la organización. En su seno existen diferencias de rendimiento, tamaños, cuotas de mercados y estrategias divergentes.

En la práctica competitiva, se observan dos niveles o campos de batallas, ellos están determinados por la competencia que se desarrolla entre los diferentes grupos existentes en un sector y el otro está formado por la competencia que se mantiene a la vez entre las distintas organizaciones que componen un mismo grupo estratégico.

– **Los escenarios.**

La previsión y la prospectiva son dos técnicas diferentes, pero complementarias en la elaboración de los escenarios, así “La previsión se entiende como la prolongación hacia el futuro de una situación pasada, realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. Una proyección pasa a ser una previsión cuando va acompañada de una probabilidad”

Es decir, la previsión consiste en estimar con un determinado grado de precisión para un horizonte los acontecimientos que pueden ocurrir. La prospectiva se diferencia de esta en que trata de establecer el futuro no sólo sobre la base de los acontecimientos pasados sino también tomando en cuenta las acciones de las personas o actores que participan en el proceso.

La previsión se basa fundamentalmente en información cuantitativa mientras la prospectiva incluye además factores cualitativos. A diferencia de la previsión donde el futuro es único, en la prospectiva este es múltiple. La creatividad y el rigor científico se conjugan en ella como elementos que permiten la complementariedad entre previsión y prospectiva.

La elaboración de escenarios múltiples es el centro de la prospectiva, como norma se trabaja con tres variantes o escenarios.

- ⇒ Un escenario positivo u optimista.
- ⇒ Un escenario intermedio, normal, probable o realista.
- ⇒ Un escenario negativo o pesimista.

– **Pasos para la elaboración de escenarios**

1. Establecer el horizonte y los posibles cambios más significativos que pueden incidir en la actividad de la organización.
2. Determinar el ámbito de actividad (productos, servicios) y mercados a abordar.
3. Análisis de las tendencias en el sector donde opera la organización y posibles impactos sobre ella.
4. Elaborar los posibles escenarios combinando el impacto de las tendencias estudiadas y la situación actual de la entidad.

Los escenarios concebidos son un punto de partida para la formulación de alternativas estratégicas a desarrollar por la organización ante tales acontecimientos, por lo que dotan a las mismas de un pensamiento flexible y opciones a tener en cuenta en medio de condiciones cambiantes y a veces caracterizadas por el surgimiento de discontinuidades.

Para el diseño de la Planificación Estratégica Participativa en la metodología se propone combinar los estudios del macroentorno y el microentorno con la construcción de un escenario pesimista y uno real o normal teniendo en cuenta las siguientes variables:

- ⇒ Cambios en el ámbito económico- social
 - ⇒ Perspectivas en la formación de la fuerza laboral para asumir las actividades de la organización.
 - ⇒ Disponibilidad y calidad de la infraestructura para el desarrollo de las actividades dentro de la cadena de valor de los productos.
 - ⇒ Impacto de los cambios institucionales en la actividad de la organización
- **El diagnostico estratégico en la construcción de la Planificación Estratégica Participativa.**

Se recomienda para realizar el diagnostico de la organización que se tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- 1 Elabore un modelo teniendo en cuenta misión y visión previstas,
- 2 haga un estudio histórico lógico de su organización, destacando la tendencia de desarrollo,
- 3 emplee técnicas grupales: la entrevista, la observación, la revisión de fuentes el análisis financiero, evaluación de costos revisión de las estadísticas disponibles y
- 4 para contrastar la información es conveniente emplear el método de triangulación, que no es más que recoger información de un mismo aspecto por tres vías diferentes.

Análisis DAFO

El análisis se hará siguiendo el esquema tradicional donde se exponen los elementos que comportan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la organización y posteriormente se construirán “programas” básicos para disminuir o eliminar los riesgos de las amenazas y debilidades y otros para optimizar el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas.

6º. Formulación de los objetivos Estratégicos

– **Objetivos estratégicos**

Se conocen como objetivos estratégicos las metas que se propone alcanzar la organización a largo plazo. Estos tienen una gran utilidad pues permiten concretar la visión en resultados

medibles.

La lógica que debe regir la formulación de objetivos es la del logro de las tres “E” efectividad a través de eficacia que significa hacer cosas correctas y eficiencia que es hacer correctamente las cosas.

La eficiencia, o sea, la capacidad de hacer correctamente las cosas, es un concepto de entrada salida, es decir, de insumo-producto.

El directivo eficiente es aquel que logra las salidas o resultados, que corresponden a las entradas (recursos y tiempo) utilizadas para conseguirlos.

Minimizar el costo de los recursos con que se obtienen las metas es para la propuesta obrar de manera eficiente.

La eficacia es la capacidad de escoger objetivos apropiados. Ser eficaz es seleccionar las cosas correctas para realizarlas. El directivo de la agricultura será eficaz cuando produzca aquello que se demanda con la máxima eficiencia.

La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia, por grande que ésta sea. Acertar en la selección de los objetivos es básico para la supervivencia de una organización.

– Pasos para la formulación de objetivos

Las empresas deben establecer metas al iniciar cualquier tipo de proyecto o programa, pero ¿cómo definir las de la mejor manera?, la siguiente es una fórmula sencilla y muy utilizada, que el autor asume y que consistente en los siguientes siete pasos:

Paso 1. Identificación del objetivo(s)

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

- ⇒ Deben ser específicos y mensurables (Medibles)
- ⇒ Deben establecerse positivamente (Asertivos, afirmativos)

El primer aspecto, la especificidad y mensurabilidad, son claves cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en qué proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados...

Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados, así se enfatiza en el logro de los objetivos.

Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, su patrimonio, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de calidad, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

Paso 3. Fijación de límites de tiempo

Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal. Siempre es recomendable evaluar en base al menor periodo de tiempo posible.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en segmentos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante.

Paso 4. Identificación de los principales obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado de la estrategia, del programa o proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si

tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

Paso 6. Identificación de individuos, grupos y organizaciones con las cuales trabajar

Primeramente se debe buscar dentro de la organización el conocimiento o habilidad que se requiera para desarrollar el proyecto pero si no existiera entonces es necesario subcontratarlo a otros grupos u organizaciones que lo posean. Este no debe ser un problema pues la base legal existe y lo importante es lograr el objetivo.

Paso 7. Desarrollo del plan de acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma con una presupuestación apropiada. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones.

Esta planeación es lo que en la metodología que propone se define como *programa*, que en la práctica constituyen el plan de acción para lograr cada objetivo estratégico.

Segundo paso. Diseño de los programas

Los programas tributan a los objetivos estratégicos dotando a la estrategia de contenido a través de los proyectos.

Se entiende por **programa** a una serie de acciones organizadas con la finalidad de mejorar las condiciones de partida de una organización, región o país en forma integral y sostenible.

En nuestro caso se propone formular un programa por cada objetivo estratégico identificado.

Cuando se formula el programa es el momento en que se elabora una descripción integral de las estrategias básicas o se construye el esquema mediante el cual se orientan todas las acciones a seguir en la implementación de las estrategias.

Los programas prevén en su cuerpo todos los pasos para lograr el cumplimiento de los objetivos, así como su desglose en proyectos. En el programa se describen los grandes trazos que regirán a las acciones que darán cumplimiento a los objetivos. Esto es políticas, normas

legales, tecnologías a emplear y equipos que ejecutan.

- Áreas de acción para los programas

El elemento que más eficacia proporciona a un programa es la selección adecuada del área de acción a la que cubre dicho esquema. Como antes se propone cada programa responde a un objetivo estratégico y estos dentro de la organización tienen que cubrir áreas identificadas como estratégicas para el desarrollo de la misma.

Son mucho los autores que se han aventurados a proponer áreas por sector. El autor asume y adapta la propuesta hecha por Peter F. Drucker, que afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en las cuales la actividad es crítica para la operación y el éxito de la organización.

Esta propuesta identifica ocho áreas claves para formular los objetivos del sistema administrativo:

- Posición en el **mercado**: la organización debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.
- **Innovación**: la organización debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el *desarrollo* de nuevos métodos de operación, tecnologías etc.
- **Productividad**: la organización debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.
- **Recursos físicos y financieros**: la organización debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
- **Ganancias**: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar en un periodo de tiempo dado.
- **Desempeño global y desarrollo**: la organización debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global que necesita alcanzar para cumplir con su encargo social.
- **Responsabilidad**: la organización debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes, trabajadores, entorno y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.

Las áreas de acción de los programas deben considerar actividades que tributen a resultados que revisten interés estratégico para la organización.

– Áreas de resultados claves

Del tópico anterior nace la necesidad de conocer las áreas claves y las estratégicas dentro de la organización. Se conoce como área clave, aquel proceso, departamento o área, cuyo funcionamiento es determinante en la gestión de la organización, mientras que el área estratégica es la que potencialmente podrá proporcionar los mejores beneficios en un futuro cercano, en otras palabras la organización depende de sus áreas claves y apoyándose en estas debe trabajar sobre sus áreas estratégicas para lograr su desarrollo y consolidación, lo que debe redundar en un mejor resultado y mayores ingresos. En otras palabras, de las buenas prácticas en la gestión de las áreas de resultados claves, depende en gran medida, el desarrollo y consolidación del área estratégica de la organización. En la concepción de esta gestión es importante tener en cuenta una adecuada gradualidad de modo tal que las áreas claves den soporte financiero al desarrollo de lo estratégico. Este elemento en los escenarios actuales resulta de la máxima importancia para toda empresa del sector agrario nacional.

– Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Son pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la organización para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto/servicio. Es una línea de producto como si fuese un producto independiente. Las UEN tienen que ser consideradas en el documento de planificación como un negocio independiente el cual tiene sus propios planes, objetivos y equipo de trabajo.

Lo que se asegura la empresa con las UEN es que el producto no se pierda entre los demás.

Para considerar una UEN se deben cumplir los siguientes **requisitos**:

- ⇒ Tener su propia misión y debe ser distinta a la de otras UEN.
- ⇒ Tienen que enfrentarse a una competencia definida, diferente a la de otras UEN.
- ⇒ Deben preparar sus propios planes y proyectos, distintos de otras UEN
- ⇒ Administrar sus propios recursos.

⇒ Deben tener un tamaño apropiado en vista a su adecuada gestión.

Por todo lo expuesto la propuesta prevé formular los proyectos teniendo en cuenta las UEN y áreas de resultados claves. Los proyectos que cubren estos productos/servicios pueden ir desde acciones de I+D hasta la producción.

Tercer paso. Identificación de proyectos (de inversión y productivos)

Los proyectos, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo los programas definidos y aprobados. Los proyectos contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definido tanto el plazo en que deben cumplirse como los líderes o responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. La propuesta metodológica emplea el Marco Lógico como procedimiento de planificación (**Anexo #6**).

Los proyectos son descripciones concretas de lo que va a suceder. Son las vías detalladas de implementar las estrategias y fijar las responsabilidades personales.

Los proyectos previstos en la propuesta están concebidos para cubrir acciones de inversión-desarrollo, producción, así como capacitación y seguimiento y control.

– Procedimiento para la formulación de los proyectos (procedimiento básico para proyectos productivos)

El documento o formato de un proyecto productivo deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué se hace?
- ¿Qué se espera obtener?
- ¿Para quién / con quién se hace? (organización que ejecuta)
- ¿Qué es lo que se realizará?
- ¿Cuándo se hará cada cosa?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones?
- ¿Qué entidades participan y cómo?
- ¿Quién hará qué?
- ¿Qué riesgos existen?
- ¿Qué fortalezas existen?
- ¿Mediante qué procedimientos se analizará lo que se hará?
- ¿Qué equipamiento, recursos e insumos se utilizarán?
- ¿Cuánto costarán?
- ¿Qué pasará cuando el proyecto acabe? (sostenibilidad real de la nueva producción)

– Formato del proyecto

1. Título del Proyecto

Debe ser breve, sugerente, explícito. Tiene que estar vinculado con el nombre del programa al cual tributa, o sea formar parte de uno de sus segmentos.

2. Contexto

El contexto define el marco general en que se sitúa el proyecto y analiza los problemas que debe resolver dentro del ámbito productivo. Este punto es uno de los más inestables dentro el cuerpo del proyecto ya que es el entorno siempre depara modificaciones muchas veces impredecibles.

Incluye además los antecedentes dados por la acumulación de experiencias y potencias por parte de la organización, la capacidad institucional, así como la existencia de otras intervenciones por proyectos anteriores que permitan al solicitante dar garantías.

La contextualización es muy importante de cara al acceso a créditos y el convencimiento de decisores con facultades sobre las acciones del proyecto. También este apartado debe dejar evidencias de la seguridad de inversión y de que su solicitud tiene seriedad y factibilidad en la ejecución. En el caso de existir proyectos anteriores deben destacarse los garantes que puedan atestiguar del éxito de su ejecución.

3. Objetivos

Objetivos Generales: Se refiere a un contexto más grande, a lo cual el programa quiere contribuir. Expresa a qué contribuye el programa a largo plazo.

- ⇒ Formular en estado positivo
- ⇒ Solo uno por estrategia
- ⇒ Precisa en su texto de la meta
- ⇒ No debe ser ambicioso
- ⇒ Se expresa más en indicadores cualitativos
- ⇒ Responde a la solución del problema central que aparece en el árbol de los problemas.
- ⇒ Se formula en presente

Objetivos Específicos: Describe la solución del problema principal. Es un cambio o impacto que se quiere lograr. Un proyecto puede dar respuesta a un solo objetivo específico.

- ⇒ Se formula como estado final o punto donde deseamos llegar,
- ⇒ debe ser preciso,
- ⇒ debe enunciarse en indicadores cualitativos y cuantitativos,
- ⇒ solo uno por proyecto,
- ⇒ debe ser propósito alcanzable dentro del proyecto y
- ⇒ se formula preferiblemente en presente

Cuando estamos en el proceso de definición de los objetivos de un programa o proyecto, es recomendable tener presente los criterios “smart” inteligente y claro “clear”

Esto presupone que los objetivos sean:

- ⇒ Específicos
- ⇒ Medible
- ⇒ Alcanzable
- ⇒ Realista
- ⇒ Limitados en el tiempo
- ⇒ Atractivos
- ⇒ Legales
- ⇒ Compatibles con el medio
- ⇒ Acordados
- ⇒ Registrados

4. Beneficiarios

Son los grupos metas del proyecto. Organizaciones, entidades, segmentos de mercado o clientes internos a quienes los servicios y productos del proyecto les resuelven un problema o parte de este. Debe precisarse quiénes son beneficiarios directos e indirectos y de qué forma se benefician con los resultados del proyecto.

5. Participantes

Se trata de las personas naturales o jurídicas que se involucran como actores del proyecto en correspondencia con los problemas que deben resolverse y respetando la metodología de participación.

En el caso de proyectos mancomunados por varias instituciones, entidades o colectivos de



trabajo debe consignarse liderazgo o el rol que asume cada quien. También tiene que constar en contrato económico las responsabilidades que asume cada cual.

La subcontratación de terceros siempre será para acciones específicas y mediante la personalidad jurídica que ostenta el director del proyecto. Él y su entidad serán la interfase entre el cliente y los subcontratos.

6. Actividades

Se corresponden con los objetivos. Son las acciones que se emprenderán para lograr los resultados. Deben estar calendariadas y asociadas a los ejecutores y responsables. Las actividades a desarrollar deben ser descritas con un nivel de detalle lo suficientemente alto como para que sea interpretado por cualquier implicado. En los casos, que sea necesario se debe incluir el *know how* y especificaciones de la tecnología a emplear.

En los proyectos productivos es de obligatorio cumplimiento considerar que una vez identificados los productos o servicios a cubrir con el proyecto y ya dentro de sus cadenas de valor se evalúen las actividades organizativas y tecnológicas en función de la “aportación de valor” y se clasifiquen en:

- ⇒ Actividades que aportan valor. Aquellas que resultan imprescindibles para la obtención de la valoración deseada por el mercado o las unidades productivas intermedias de la organización. **Deben ser mantenidas y priorizadas.**
- ⇒ Actividades que no aportan valor. Aquellas actividades que si pudiéramos no hacer sería conveniente no hacerlas pero que en la actualidad son necesarias. Como normalmente resulta imposible eliminarlas, la idea consiste en minimizarlas. **Deben ser reducidas al mínimo para que consuman el mínimo posible de recursos y se deben considerar a la hora de definir la escala a que se producirá porque en ellas se concentra gran parte de los despilfarros.**
- ⇒ Aquellas actividades que aunque técnicamente por sí mismas son “interesantes”, pero ni el mercado valora, ni el resto de las unidades de la organización consideran útiles, ni utilizan. **Deben ser suprimidas y liberar los recursos hacia otras acciones.**
- ⇒ Actividades que aportarían valor. Sucede en ocasiones que en función del mercado se detectan cualidades que los clientes están dispuestos a pagar y esto se traduce en actividades dentro del flujo productivo que es necesario incorporar, una vez liberada

capacidad operativa y recursos por la reducción de actividades sin valor, entonces hay que *introducirlas*.

7. Resultados esperados

Constituyen los beneficios materiales o no materiales que debe producir el proyecto para alcanzar los objetivos de previstos. Los resultados deben ser planteados como productos y cambios tangibles empleando palabras no ambiguas.

8. Indicadores

Son las medidas de rendimiento que nos dicen cómo se puede reconocer que se han logrado los objetivos con éxito. Se enuncian en términos de cantidad, calidad y tiempo. Estos indicadores deben dejar evidencia del desempeño económico-financiero y socio-productivo del proyecto.

9. Fuentes de verificación

Permiten la retroalimentación. Son las fuentes de información que demuestran lo que se va logrado por fechas según planificación. De su buena identificación depende el valor de los mecanismos de control que se establezcas. Sin un adecuado cuerpo de indicadores es imposible realizar una buena gestión.

Cuando las fuentes de verificación son las apropiadas su comportamiento diario permite evaluar tendencias y tomar medidas anticipatorias que permitan acciones paliativas o soluciones a problemas que surjan durante la gestión de los procesos productivos.

La fuente de verificación por excelencia en el orden económico-financiero es el estudio *plurianual*, tomado de la metodología conocida como plan de empresa³ para hacer un modelaje de cómo se debe comportar las finanzas y la economía a partir de un pronóstico de ventas realizado con los resultados del análisis de mercado. **(Anexo #7)**

Son de obligado cumplimiento la selección de indicadores de costos, precios, unidades físicas producidas y comercializadas. También es vital la selección de indicadores de eficiencia y calidad que se adopten.

10. Supuestos

³ La metodología de plan de empresa es una herramienta utilizada internacionalmente para el emprendizaje de nuevos negocios y que incluye en su formato un modelaje del desempeño económico-financiero de la futura actividad productiva.

Son los indicadores sobre los factores inciertos o de riesgo. Constituyen hipótesis de trabajo.
Son las consideraciones o factores externos que están fuera de control pero pueden afectar la marcha del proyecto.

Para estos casos debe consignarse en lo posible los procedimientos de reajuste y los criterios de flexibilidad.

11. Presupuesto

Definición detallada de los costos de cada uno de los insumos del proyecto. La solicitud de presupuesto se tiene que hacer en virtud de los estudios de factibilidad previamente realizados durante la concepción del proyecto.

Como regla en los presupuestos diseñados para acceder a créditos se prevén tres partidas fundamentales:

- ⇒ Capital de trabajo,
- ⇒ Equipo y
- ⇒ Otros

12. Estudio de factibilidad

Se trata del examen del documento del proyecto a realizar por todos los implicados. Se realiza entre el cliente acompañado de su equipo de dirección (línea y staff) y el director del proyecto. Todo este estudio y los análisis que incluye, es para responder, razonadamente, a la cuestión de si el proyecto está adecuadamente diseñado y si por tanto es susceptible de ser ejecutado. La evaluación debe indicar: los aspectos correctos, cuáles son insuficientes pero susceptibles de adecuación mediante reelaboración; y cuales son deficientes. Finalmente se emite una opinión global en aras de la modificación inmediata o para hacer el arranque de las acciones. En él se establecen los siguientes bloques de interrogantes para el análisis:

1. ¿Están los beneficiarios bien definidos según productos y servicios del proyecto?
 - ⇒ En lo geográfico
 - ⇒ Se conocen sus características socio – culturales y sus demandas con sus previsible comportamientos a futuro.
2. ¿El objetivo es adecuado?

- ⇒ Responde a las prioridades dictadas por la misión y visión de la organización
- ⇒ Es suficiente justificación para el proyecto
- ⇒ Es realista y alcanzable
- ⇒ Es verificable
- ⇒ Representa su logro una significativa, duradera y directa mejora para la organización y sus miembros

3. ¿Son adecuados los resultados esperados?

- ⇒ Son suficientes o necesarios para el logro del objetivo
- ⇒ Son factibles con los recursos disponibles
- ⇒ Son concretos y verificables
- ⇒ Se corresponden con los objetivos

4. ¿Son adecuadas las actividades previstas?

- ⇒ Son únicamente las que aportan valor al producto las que se planificaron
- ⇒ Cuantas actividades están previstas que no aportan valor es necesario planificarlas y hasta cuándo deben ejecutarse
- ⇒ Son suficientes y necesarias para el logro de los resultados
- ⇒ Están adecuadamente implementadas de acuerdo a su complejidad
- ⇒ Son factibles considerando el marco del proyecto (tiempo, recursos, etc.)
- ⇒ Están previstas las referidas al seguimiento y evaluación

5. ¿Son adecuados los insumos y recursos?

- ⇒ Son necesarios y suficientes
- ⇒ Se detallan con precisión en cuanto a calidad, cantidad y costos
- ⇒ Están claramente ligados a actividades específicas

6. ¿Son adecuados los indicadores?

- ⇒ Responden a los objetivos y resultados
- ⇒ Son específicos para los marcos del proyecto
- ⇒ Son realistas y fiables
- ⇒ Existen fuentes de verificación para cada indicador

7. ¿Los supuestos son adecuados?



- ⇒ Están ubicados en el nivel adecuado
- ⇒ Son realmente importantes respecto a lo que se pretende con el proyecto
- ⇒ Qué criterio de flexibilidad se pondrá en práctica
- ⇒ Quién/cómo se tomarán las decisiones a partir de los escenarios que se manifiesten

Cuando el proyecto está identificado es el momento de contratar los directores de proyectos para iniciar el trabajo formulación de los mismos por cada programa. Después que cada director se hace responsable del proyecto a él asignado es normal que proponga mejoras o cambios que deben ser atendidas por el personal de línea del cliente en aras de mejorar el alcance de la intervención. De igual modo es típico que al contratar el director del proyecto este sugiera sub-contrataciones de personal y entidades de apoyo al proyecto. En este caso la propuesta sugiere se realicen a través de la dirección de técnica y desarrollo de la empresa a los efectos Oficina de Gestión de Proyectos (**OGP**).

– **Procedimiento para la formulación de los proyectos (procedimiento básico para proyectos de inversión)**

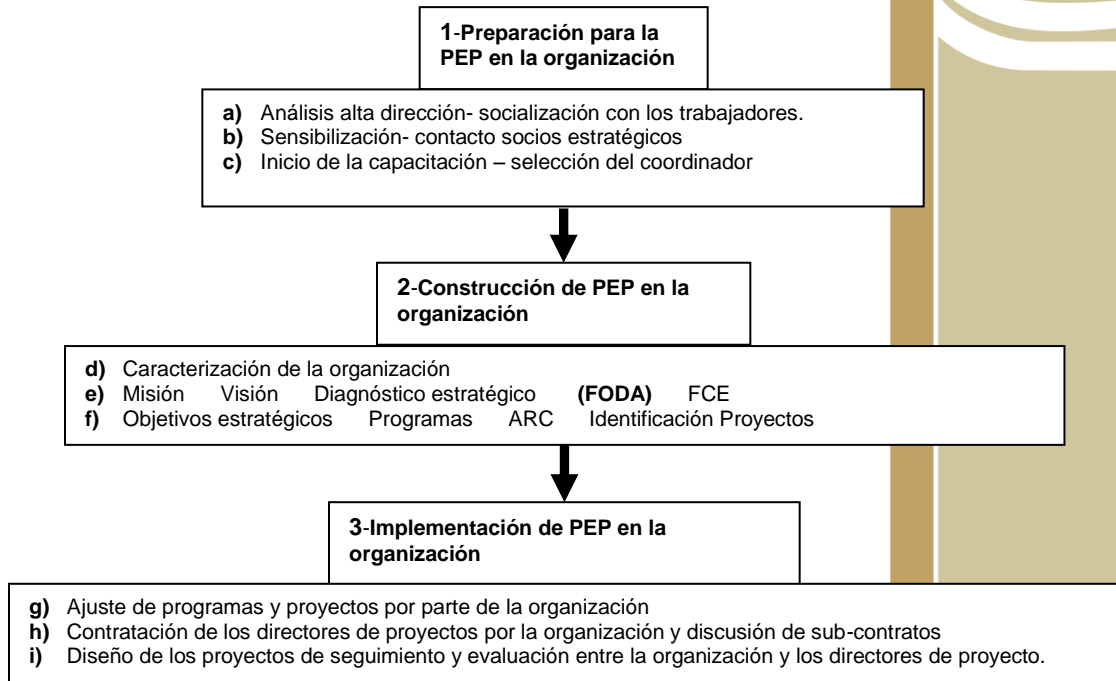
A la hora de acceder a créditos se adopta la metodología del BANDEC o si fuera el caso la de otros donantes (cooperación al desarrollo, IMDL, fondos gubernamentales u otros) en ninguno de los casos lo que se propone como formato pierde su valor práctico y si es susceptible de ser incorporado con relativa facilidad a otro tipo de formulario.

Por lo general los que evalúan un proyecto de inversión buscan al leerlo respuestas concretas a estas preguntas:

- ¿Son realistas las premisas de las que parte el plan de negocio?
- ¿Hay suficiente mercado para el producto o servicio que ofrece?
- ¿Tiene el personal que lo va a ejecutar suficiente experiencia / competencias?
- ¿Describe el futuro potencial del negocio, su estrategia a largo plazo y su rentabilidad?
- El plan económico –financiero. ¿Está basado en proyecciones realistas?

A modo de resumen el autor propone el siguiente gráfico donde se ilustra la secuencia lógica de construcción de la Planificación Estratégica Participativa. Es importante para la interpretación correcta de este recordar que se hace ignorando el organigrama de la empresa y se toma como centro la estrategia y la **OGP** para el caso Dirección Técnica y

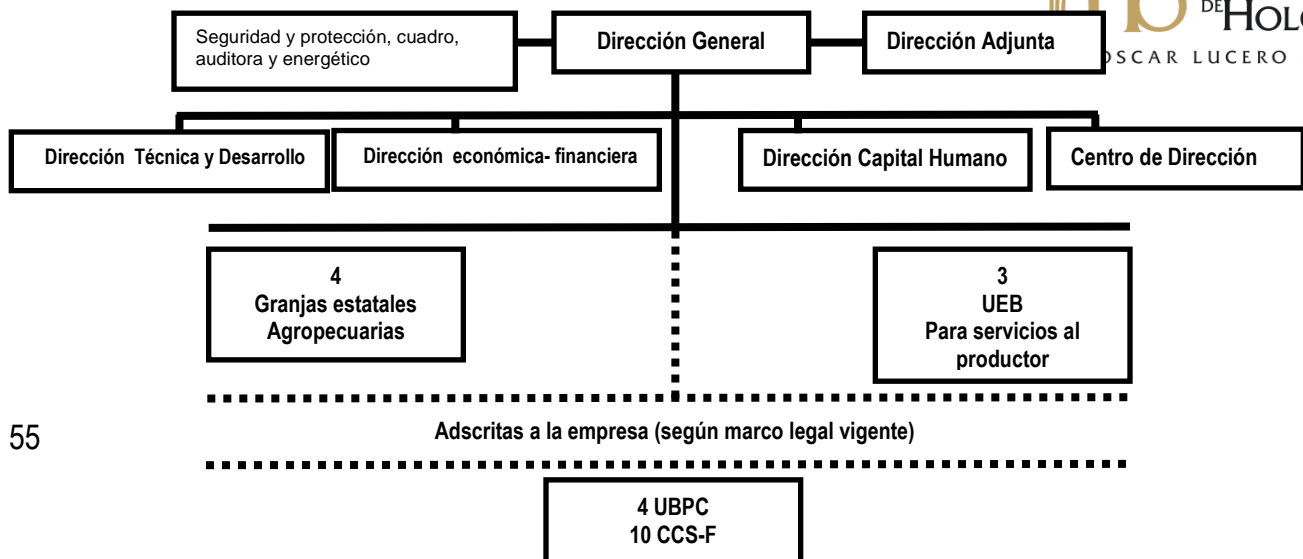
Desarrollo.



Concluido todo el proceso de diseño de la PEP, se pone en común con todos los actores devolviendo la información de este modo, se presenta a la Dirección Técnica y Desarrollo de la empresa (oficina de gestión de proyectos, **OGP**) y se hacen los compromisos de trabajo para aplicar lo planificado después de cada uno conocer hasta el detalle su meta, su plazo y su líder en la actividad que realiza.

Cuarto paso. Diseño de la estructura organizacional

Actualmente la empresa exhibe una estructura organizacional cuyo esquema es el siguiente.



Esta estructura aunque es la aprobada por el MINAG para empresas agropecuarias municipales cuya estrategia de desarrollo (cuando se formula) es un calco de la provincial, la que a su vez, con la obligada derivación de objetivos, es replica fiel de la del nivel central, no puede responder a las nuevas exigencias que a estas organizaciones se le plantean en los nuevos escenarios nacionales signados por carencias de todo tipo y una planificación basada exactamente en lo que no se tiene. Esta filosofía genera dependencias de todo tipo que van desde los recursos hasta la toma de decisiones elementales. Así las cosas es necesario aplicar innovaciones organizacionales que fomenten modelos de gestión que privilegien el uso de lo que “*se tiene a mano*” en pos del cumplimiento de las metas implícitas en el encargo social de cada organización del agro cubano.

La organización de proyectos a nuestro modo de ver, amparada en una adecuada gestión de dirección genera un contexto, a lo interno de la empresa, muy propicio para la utilización de todos los recursos con que cuenta la empresa y su entorno: humanos, financieros y físico-geográficos en aras de alcanzar los objetivos previstos en la planificación.

Si la estrategia es estructurada en programas y proyectos (**los que sean necesarios**) y se logra gestionar con éxito las necesidades de aprendizaje que surjan, entonces la empresa puede ser dirigida como una carpeta de proyectos aplicando novedosas técnicas de dirección, junto a las tecnologías de la informática y las comunicaciones que ya se poseen.

Si se prevé que "durante el proceso de aprendizaje", deben producirse necesariamente reorganizaciones, reasignaciones de recursos humanos y financieros, y variaciones en la ubicación de responsabilidades y en el calendario de las actividades, entonces paulatinamente se implementara una cultura de cambios que valore positivamente las transformaciones que inevitablemente deben llevarse a cabo. Lo anterior se justifica con el criterio de que lo importante es el objetivo independientemente de todo los cambios que se tengan que operar.

Igualmente era necesario, dar con un elemento de referencia que permitiera traducir estos

cambios y, por tanto, permitir exponerlos como modificaciones en las actividades, presupuestos y resultados esperados y que comunique lo que sucede de la manera más precisa posible. En una organización como la que se propone este elemento de referencia es el propio **proyecto**, pues se considera que en el trabajo que debe llevarse a cabo, es el elemento más estable de la vida de la organización agropecuaria estatal. Por eso el proyecto se constituye en la unidad de planificación a la que se le asignan los recursos presupuestarios; a través de él se definen las funciones de cada equipo de trabajo, se establecen los mecanismos de control, tanto de los recursos, como de las actividades. Es el proyecto el que se toma como referencia.

Esta decisión, que difiere de lo usual en los sistemas organizacionales tradicionales, evita conflictos e indeterminaciones acelerando la toma de decisiones y por tanto ajustado el quehacer diario a lo previsto en los documentos de planificación.

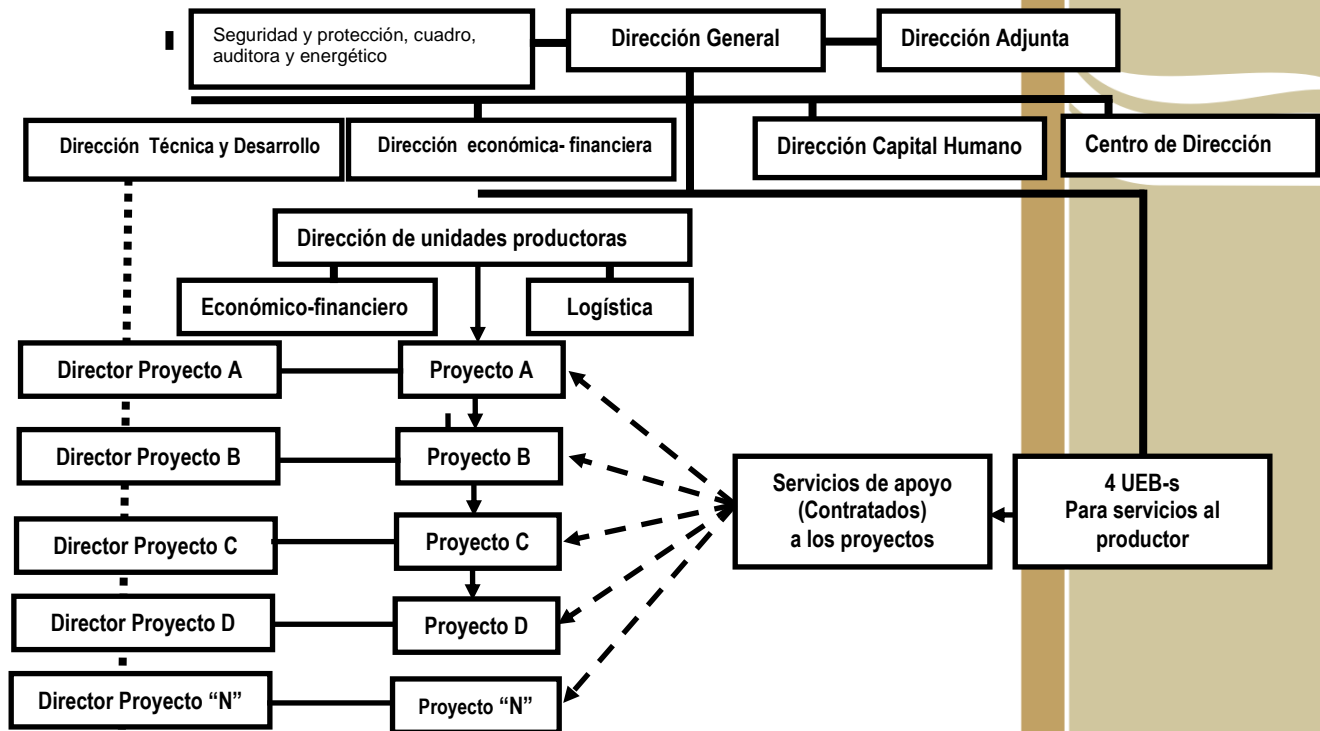
Junto a la implementación de una estructura organizacional que propicie una gestión como la expuesta se debe explorar en el marco legal vigente las formas que permitan la aplicación de algunos principios de la adhocracia en pos de formar equipos de proyectos formados por los mejores directivos, especialistas y trabajadores frente a las actividades previstas en cada proyecto. Esto significa organizar y crear la base procedimental necesaria para que cada director de proyecto pueda escoger, a su juicio, los mejores para ejecutar el proyecto del cual es responsable.

Este tipo de estructuras temporales coordinan las tareas a través de la adaptación mutua de sus integrantes y *están dominadas por la presión hacia la colaboración en pos de resultados*.

Son organizaciones orientadas hacia la innovación y el cambio. Tienen que permanecer flexibles ya que éstas cambian su forma interna con frecuencia pues como se sabe cada proyecto es un esfuerzo temporal. Una vez concluido el proyecto el equipo así formado se extingue cesando el compromiso del director del proyecto, el cliente y la empresa con los integrantes del equipo de trabajo debiendo estos retornar a sus responsabilidades funcionales.

Teniendo lo anterior como guía de nuestro trabajo para el diseño de una estructura organizacional apropiada al tipo de gestión que se pretende se propone la siguiente estructura organizacional idéntica a la actual pero donde se convierte a la dirección de

técnica y desarrollo en una oficina de gestión de proyectos.



– **Breve explicación de la gestión por proyectos bajo la estructura matricial propuesta**

Como antes se explica esta estructura se adopta para facilitar la gestión de la empresa como una organización de proyectos.

La estructura funcional aprobada por el MINAG, en un primer momento se mantiene y la Dirección de Técnica y Desarrollo a los efectos de la propuesta se convierte en Oficina de Gestión de Proyectos simultaneando ambas funciones. Dentro del organigrama oficial el equipo de especialistas y técnicos de esta dirección funcional cumplen funciones de “staff” no de “línea”, por lo que teniendo en cuenta su alto nivel de especialización y conocimiento profundo de los escenarios donde se implementa la experiencia son ellos los más indicados para ejercer como *directores de los proyectos* productivos y de inversión identificados en las unidades productivas adscritas a la empresa.

Su función como director de proyectos la ejercerán bajo contrato económico aplicando tarifas previstas y aprobadas por las autoridades correspondientes. Este servicio se enmarca dentro de la **asistencia técnica**, producto previsto en el objeto social de la organización.

Una vez que se han concluido los documentos de planificación (PEP) de las unidades

productoras y se han identificado los programas y proyectos por áreas de resultados y unidades estratégicas de negocio, los máximos directivos de cada una solicitan a la Dirección Técnica y Desarrollo los servicios de gerencia de proyectos los cuales incluyen la formulación de los mismos. Este paso debe coincidir en tiempo con la elaboración de los planes anuales hasta tanto la institucionalidad reinante permita otra cosa.

Cundo el director de proyecto ha sido contratado y formulados los proyectos este procede a solicitar a la alta dirección de la unidad cliente o beneficiaria los recursos de todo tipo que la acciones previstas demandan.

Este también es el momento para que el director de proyecto constituya su equipo de trabajo. Este paso se da siguiendo los principios adhocráticos, antes explicados, lo que le permite poder contar con los mejores dentro de la organización en la ejecución de las actividades que se requieren. Cuando alguien deba ser contratado fuera de la empresa o unidad beneficiaria del proyecto se tiene que tener en cuenta que es un contrato temporal. Hoy las legislaciones vigentes ofrecen varias opciones en este sentido.

Cuando ya se cuenta con director y equipo de proyecto entonces se procede a la contratación de los servicios de apoyo. En primera instancia se negocia con las UEB de la empresa y cuando estas no puedan ofertarlo entonces se sub-contrata a terceros. Estas negociaciones siempre se ejecutan utilizando la personalidad jurídica de la empresa.

Quinto paso. Diseño del programa de seguimiento y evaluación

Como su nombre lo indica se trata de un programa cuyo propósito es evaluar el desarrollo de los diferentes programas a través de los indicadores objetivamente verificables (IOV) y los indicadores de eficiencias previstos por el ministerio de la agricultura para cada una de las unidades antes mencionados.

A la formulación de este programa tributan las matrices de planificación de todos los proyectos en ejecución tanto productivos como de inversión lo que le confiere coherencia y unidad a todos los mecanismos de control y retroalimentación que se implementen.

Una vez que esta formulado el programa se hace una puesta en común de modo tal que el cliente y los directores de proyectos unifiquen criterios sobre los procedimientos, esquemas, frecuencia y personal que realizara la evaluación. También se debe incorporar al contrato

clausuras que prevean las consecuencias de los incumplimientos.

Los procedimientos de evaluación deben privilegiar los elementos que comportan incremento del valor de las producciones a ojo del cliente, no es prudente privilegiar en las evaluaciones elementos técnicos atractivos pero que a la postre no agregan valor al producto y si provocan despilfarros en las cadenas de valor.

El esquema de evaluación que se diseñe debe considerar en su cuerpo las alternativas incluidas en los proyectos para eliminar o disminuir las dependencias de insumos y otros recursos con el fin de una vez concluido el proyecto sistematizarla e incorporarlas a las cadenas productivas.

Se debe asumir el empleo de la evaluación y control como una oportunidad de aprendizaje para mejorar el proceso de toma de decisiones y el establecimiento de responsabilidades

¿Qué debemos evaluar?

Los programas, proyectos y procesos identificados

¿Qué debemos controlar?

Las actividades tecnológicas dentro de los procesos y los recursos que se ponen a disposición de los programas y proyectos.

¿Cómo lo podemos hacer?

Con un adecuado sistema de control a partir de indicadores que expresen con precisión el estado de las cosas.

Un buen sistema de evaluación y control proporciona y comunica datos a los interesados para ayudarlos en la toma de decisiones durante la gestión de los programas/proyectos.

Es importante prever la máxima participación posible en el proceso de evaluación y control para que todos se sientan parte de las soluciones. Si la participación en el proceso de evaluación/control se maneja con pertinencia se convierte en un elemento movilizador hacia la autogestión de los equipos de trabajo implicados.

Capítulo #3 Resultados y Análisis

Para valorar las etapas y fases de la Metodología para la Elaboración e Implementación de la gestión por proyectos en la *empresa agropecuaria “Antonio Maceo”*, se sometió a criterio de expertos, utilizándose el método **Delphi**, referido por Campistrous P.L, (1998), según el cual se selecciona el grupo de expertos, se le aplican encuestas para obtener información sobre sus opiniones y se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo de los criterios aportados por ellos.

Este método parte del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas, se organiza un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente a través de cuestionarios y con ello se obtienen criterios y como resultado de las discrepancias que pueden surgir, se puede llegar al consenso general.

Para su aplicación se partió de la selección de un grupo de 13 profesionales que se consideraban capaces de ofrecer criterios sólidos o de valor acerca de la problemática de estudio, buscando en los mismos experiencia práctica, heterogeneidad de funciones y conocimientos. Se aplicó una encuesta para determinar el coeficiente de competencia (**Ccp**), donde $Ccp = (Cc + Ca) / 2$, Cc representa el coeficiente de conocimiento o información y Ca el coeficiente de argumentación o fundamentación.

De los 13 profesionales encuestados, se escogieron como expertos a 9 de ellos, ya que estos obtuvieron un coeficiente de competencia superior o igual a 0,75, y según el método los que alcanzan resultados superiores o iguales a 0,8 son altos y de 0,79 a 0,5 son medios y por debajo de 0,5 son bajos.

Los profesionales seleccionados como expertos son dirigentes del CNCA en Las Tunas y La Habana, capacitadores del sistema de la agricultura en la provincia y el municipio, profesores universitarios especializados en dirección científica, un MSc. en dirección de la agricultura y varios especialistas del territorio.

A los expertos seleccionados, se les envió la propuesta de metodología, donde se encuentran bien definidas las etapas y fases que la componen y un segundo cuestionario de preguntas que los mismos contestaron de forma individual, donde se les pedía como aspecto central que evaluaran las etapas y fases que conforman la metodología propuesta, en una de las cinco categorías de **A₅** a **A₁**, que van de A₅=Muy adecuado a A₁=No adecuado.

Los resultados recibidos de los expertos se procesaron aprovechando el procedimiento

matemático- estadístico referido por Campistrous, P.L, (1998), y que se compone de los pasos y resultados que a continuación se explican.

1 Cada experto calificó cada etapa y fase en una de las cinco categorías desde A_5 a A_1 que van de Muy adecuado a No adecuado.

2 Estos datos se tabulan por el total de expertos en la tabla obtenida. Con estos resultados se construye la Tabla de frecuencias acumuladas, con las etapas y las fases que se valoran contra las posibles categorías, situándose en cada casilla la acumulación de votos.

3 La Tabla de frecuencia relativa acumulada, es una aproximación de la probabilidad y se construyó al dividir el valor de cada casilla de la tabla anterior por el número de expertos consultados, en este caso 13.

4 Además aparecen los promedios y los valores de escala, Los promedios de las columnas representan los valores de escala de los límites superiores de las categorías y los promedios de las filas el valor que hay que restar del promedio general (N), para obtener los valores de escala (N- **Promedio**) de las etapas y fases.

5 Los valores de escala de los límites superiores de las categorías permiten obtener los puntos de corte y con ello plantear la gráfica lineal.

Localizando los valores de escala en la gráfica de los puntos de corte, se determina la categoría en que se encuentra cada una de las etapas y fases y por tanto se conoce la estimación o desestimación que cada una tuvo por los expertos.

*Al realizar el análisis de los resultados se refleja que los expertos aceptan o estiman positivamente las etapas y las todas fases que conforman la Metodología propuesta, quedando todas ubicadas en la categoría A_5 , es decir en el rango de **MUY ADECUADA**.*

En la entrevista aplicada a los expertos, además de solicitarles la evaluación cuantitativa de las etapas y fases, se les realizaron preguntas para recoger criterios cualitativos alrededor de la problemática objeto de estudio.

Del análisis cualitativo realizado, al valorar los criterios emitidos por algunos expertos que tienden a perfeccionar la metodología, sin cambiar su estructura y concepción, se consideró conveniente establecer que:

- 1 Lo que se planteaba como requisito para elaborar la metodología, es decir la sensibilización, motivación y preparación de dirigentes y personal de la empresa, en especial aquellos que trabajarán en la elaboración e implementación de la estrategia, se considera como la primera fase de la misma y la más importante. Mayoritariamente son del criterio que si no se logra una adecuada sensibilización el impacto del trabajo será mínimo.
- 2 La determinación de las prioridades de la empresa, dadas por los decisores, se debe incluir en la fase del análisis estratégico, lo que permite hacer un análisis más completo y tomarlas en consideración al elaborarse la misión y la visión evitando contradicciones con la alta dirección del MINAG en la provincia.
- 3 Que se incorpore como una fase la aprobación y divulgación de la estrategia elaborada e implementada, las que en la propuesta presentada a los expertos se consideraba necesaria sin estar incluidas dentro de la Metodología.

Con estos criterios se está en condiciones de presentar y dejar definida la propuesta de metodología.

Otros expertos emitieron criterios que permiten arribar a las siguientes consideraciones:

- ⇒ Los expertos que están vinculados directamente a la vida empresarial y las instancias del MINAG, los que han recibido al menos un curso de dirección, reconocen el valor y utilidad de la metodología, por su rigor y adaptabilidad a las condiciones de la nueva empresa estatal municipal y el entorno donde deben hacer agricultura.
- ⇒ Es criterio generalizado de los expertos que se necesita profundizar en la preparación teórica y metodológica de los directivos del sistema de la agricultura, en especial de la empresa, lo que incidirá en una mejor labor de dirección y por tanto del mejoramiento de proceso dirección y de todas las acciones que la empresa tiene hoy asignadas.
- ⇒ Consideran que la Metodología es adaptable a las empresas de los diferentes subsistemas del sistema de la agricultura, ya que es posible aplicar la gestión por proyecto a las condiciones concretas de cualquier organización.
- ⇒ Permite la integración y retroalimentación de las etapas y fases y a su vez el accionar de los órganos de dirección y técnicos para el cumplimiento de los objetivos previstos de forma sistémica. Además sirve de guía a los directivos para el control y corrección de

tendencias.

- ⇒ Se logra a través de esta propuesta, algo que es un problema en la empresa, la implementación de la estrategia y con ello llegar hasta la elaboración de la planificación individual, lo que debe incidir en una mejor calidad de la evaluación y por tanto de la optimización del proceso.

En este punto de evaluación de los resultados se debe reiterar que no se contrastan los resultados porque esta propuesta está en fase de implementación, aunque todo lo dicho evidencia la pertinencia de iniciar de inmediato su implementación.

3.1 Valoración económica

Este tópico debe ser evaluado de forma preliminar porque la propuesta está en fase de implementación pero el modelaje realizado permite anticipar que se manifiesten un grupo de fenómenos muy positivos para la empresa:

Primero, por su naturaleza la gestión por proyecto incrementa de forma significativa el seguimiento sobre los recursos y medios puestos a disposición de las inversiones y la producción debido al doble flujo de control,

Segundo al convertir a la dirección de técnica y desarrollo de la empresa en una oficina de gestión de proyectos, los especialistas que hoy solo ejercen control estatal sobre la base productiva, pasarían a prestar servicios de asistencia técnica y consultoría bajo contrato económico, al convertirse en directores de proyecto, igual pasaría con la mayor parte de los técnicos y especialistas del resto de las direcciones funcionales con el consiguiente ahorro de recursos de todo tipo incluyendo los financieros,

Tercero al elevarse la coordinación y articulación entre los diferentes programas y proyectos la toma de decisiones se torna más ágil y efectiva

Cuarto la propuesta considera la integración efectiva de las UEB-s a los programas y proyectos los que les garantiza un nicho de mercado muy seguro y en expansión.

Conclusiones

- 1 La búsqueda en los referentes teóricos y metodológicos, demuestran la amplitud en el tratamiento del tema de los modelos de dirección y a la vez, la necesidad de realizar esta investigación como una vía de perfeccionar el trabajo en la empresa agropecuaria donde se desarrolló.
- 2 Quedo evidenciado con la aplicación de los instrumentos de prospección que en la empresa existe un fuerte liderazgo cuya efectividad está limitada por no estar implementadas herramientas de gestión como la PEP, la organización de proyectos y los principios de la adocráticos que dan más participación a los especialistas en la toma de decisiones y despliegue de iniciativas.
- 3 La aplicación de la propuesta permitirá dedicar el trabajo de muchos especialistas de alta calificación, hoy totalmente subutilizados, a la generación de valor a través de la prestación de servicios a la base productiva.
- 4 La aplicación de los instrumentos asociados a los métodos empíricos demuestran la existencia en la práctica de dificultades, en cuanto a calidad y sostenibilidad de las soluciones, en los resultados del trabajo en el contexto que se investiga lo que avala pertinencia de la aplicación de la propuesta metodológica.
- 5 Las debilidades formativas precisan de un programa de formación personalizado que aborde de forma integral los temas de planificación aplicando modernas técnicas de dirección.
- 6 El instrumento de evaluación teórica de la metodología, aplicado a diferentes sujetos, refleja como regularidad fundamental el nivel de aceptación de esta, por lo que esta puede aportar a perfeccionar el sistema dirección de la empresa agropecuaria y por tanto sus niveles de efectividad.
- 7 En la empresa agropecuaria no se explotan todas las potencialidades de sus líderes y especialistas por la falta de apoyo de los socios estratégicos e inadecuados esquemas y modelos de dirección.

Recomendaciones:

- 1 Este trabajo debe ser continuado hasta la implementación de la propuesta para que esta siga su lógico proceso de adecuación sobre la marcha.
- 2 El trabajo debe constituirse en un material de consulta de los directivos que tienen la responsabilidad de guiar los procesos de dirección como una referencia teórico-práctica para elaborar su propia estrategia de desarrollo y diseñar sus estructuras organizacionales de acuerdo a objetivos y recursos disponibles.
- 3 Elevar esta propuesta a las instancias correspondientes para ser consideradas como documento de trabajo que contribuya a mejorar los resultados en el contexto del sistema de la agricultura a todos los niveles.
- 4 Iniciar la preparación de cuadros y directivos sobre las herramientas de gestión aquí contenidas.
- 5 Proponer a los niveles correspondientes iniciar la aplicación de las herramientas de la dirección por proyectos como método de dirección basado en los resultados.

ibliografía

1. AENOR (2009), Gestión de la calidad. Directrices para la calidad en gestión de proyectos, Norma UNE 66904-6:2000, Madrid.
2. Albuquerque, F. (2006): El Desarrollo Humano Local y las Agencias de Desarrollo Local, ponencia para el seminario del 08/11/2006 en Hegoa.
3. Alonso, N. y B. Arzadun (2006): Aspectos a tener en cuenta al realizar un plan de Empresa, presentación para las Jornadas sobre Desarrollo Económico Local, 30-31 de Mayo, Bilbao.
4. Alonso, N. y B. Arzadun (2006): Elementos fundamentales de un programa comarcal de promoción de empresas, presentación para el Curso de capacitación sobre Desarrollo Económico Local, Octubre, Bilbao.
5. Alonso, N. y B. Arzadun (2006): Elementos fundamentales de un plan de viabilidad, presentación para el Curso de capacitación sobre Desarrollo Económico Local, Octubre, Bilbao.
6. Alonso, N. y B. Arzadun (2007): Formulación de planes de viabilidad en el contexto del Desarrollo Económico Local, presentación para el curso sobre Formulación de planes de viabilidad en el contexto del Desarrollo Económico Local, Octubre, Bilbao.
7. ÁLVAREZ GONZALEZ, Elena: "La apertura externa cubana", Cuba: Investigación Económica, núm. 1, época II, La Habana, enero-marzo, 1995.
8. Beltrán, A. y H. Cueva (1998): Ejercicios de evaluación privada de proyectos, Universidad del Pacífico-Centro de Investigación, Lima.
9. BERNAL-MESA, Raúl: "Claves del Nuevo Orden Mundial". Grupo Editor Latinoamericano. Bs. As., 1991.
10. Canter L.W. (1998), Manual de evaluación de impacto ambiental. Técnicas para la elaboración de estudios de impacto. McGraw-Hill. Madrid.
11. CARRANZA VALDEZ, Julio / MONREAL GONZALEZ, Pedro: "Los retos del desarrollo en Cuba: realidades, mitos y conceptos", en M. Moreno, M. Riera y J. Valdéz (coord.), Cuba construyendo futuro, pp. 109-138. 1998.
12. CARRANZA VALDEZ, Julio / GUTIERREZ URDANETA, Luis / MONREAL GONZALEZ, Pedro: "Cuba: la reestructuración de la economía" (una propuesta para el debate) en Colección Problemas Internacionales N° 24, 2005.
13. Colectivo de Autores: "Derecho Ambiental Cubano", Editorial "Félix Varela, La Habana, 2000.
14. Comisión Europea (2001), Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Documento COM (2001) 366 Final. Disponible en

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm

15. “Contradicciones y alternativas de la Reforma de la Economía Cubana. Ponencia presentada a LASA 98. Chicago 1998.
16. Cuba ante el reto de los cambios” Universitas Xaveriana Nro. 11. Julio-Diciembre 1993.
17. “Cuba: la reestructuración de la economía. Una propuesta para el debate”. Ed. Nueva Sociedad, 1997, Caracas.
18. “Cuba: un modelo de desarrollo con justicia social”. Ponencia en el XXI Congreso Internacional LASA 2000, The Palmer house Hilton Hotel. Chicago, Illinois, Septiembre 24-26 de 1998.
19. DAHLMAN, Karl – Banco Mundial – “Inversión extranjera y transferencia de tecnología” en Comercio Exterior: Apertura comercial y proteccionismo; fomento industrial e inversión extranjera. Colegio nacional de Economistas. México 1998.
20. DEL AGUILA, Juan: “Where Have All the Conrades Gone ? Cuba Retreats from a Brave New World”, en J. TULCHIN & R. HERNÁNDEZ (editores), Cuba and the United States. Will the Cold War in the Caribbean End ?, Lynne Rienner Publishers, Boulder & London, 1991, pp. 51-70.
21. “Descentralización y diversificación en la economía Cubana: nuevas bases para la cooperación internacional”. Ponencia en el XXII Congreso Internacional LASA 2000, The Hyatt Regency Hotel, Miami, Florida, Marzo 16-18, 2000.
22. Emaús Fundación Social (2005): Guía para integrar proyectos productivos en el Comercio Justo, Emaús Fundación Social y Bakeaz, Bilbao.
23. ERISMAN, Michel H. & KIRK, John M: (edit.), Cuban Foreign Plicy Confronts a New International Order, Lynne Rienner Publishers, Boulder & London, 1991.
24. Escobar Martínez, R., Landa Ugarte A. y L. Romero Umaña (2007): Estrategias del movimiento de mujeres para la promoción y apoyo a las iniciativas económicas de mujeres. Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, Octubre, San Salvador. Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales (2004): Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2004-2006.
25. “Estado, Mercado y Reforma de la Economía Cubana. Alternativas de Política Económica”. Ponencia en el Simposio Internacional del Proyecto de Investigación “Reforma económica y cambio social en América Latina y el Caribe”.(cuatro casos de estudio; Colombia, Costa Rica, Cuba y México). Cali, Colombia, Octubre 27-29 de 1999.

26. GARCÍA, A. (2007), Mercado Agropecuario: Evolución Actual y Perspectivas, Documentos de Trabajo, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, Cuba.
27. Halal, W.E. (2001), The Collaborative Enterprise. A Stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility, The Journal of Corporate Citizenship, Nr. 2, pp.27-42.
28. Hidalgo, A., León, G., y Pavón, J. (2002), La gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones, Pirámide, Madrid.
29. <http://www.hegoa.ehu.es/dossierra/DHL/index.htm> : Desarrollo Humano Local, e-dossier Hegoa, 05/02/2008.
30. Itzcovitz, V., E. Fernández Polcuch y M. Albornoz (1998) Propuesta metodológica sobre la medición del impacto de la C y T sobre el desarrollo social, II Taller sobre indicadores de impacto social de la ciencia y la tecnología, RICYT. Disponible en <<http://www.ricyt.edu.ar>>
31. Landa Ugarte, A. (2007): Los estudios de mercado, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.
32. LA POLITICA DE COMPETENCIA, NECESIDAD DE UN ESTUDIO Y PREPARACION NACIONAL. DIRECCION DE ORGANISMOS INTERNACIONALES DEL MINCEX. AÑO 2002
33. LC/MEX/R.712Cuba: Evolución Económica durante 1998. México, 1999.
34. Ley número 81 de fecha 11 de julio de 1997, "Ley del medio ambiente". GOE número 7 de 11 de julio de 1997, páginas 47-68.
35. Ley número 77 de fecha 5 de septiembre de 1995, "Ley de inversión extranjera".
36. Lundy, M. (2003): Concepto de enfoque de cadena: Diferenciación entre una cadena productiva y una cadena de valor, presentación para el Seminario Internacional Cadenas de Producción para el Desarrollo Económico Local y el Uso Sostenible de la Biodiversidad, Marzo, Managua.
37. Lundvall, B.-Å. (Ed.) (1992), National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publishers, London.
38. MARRERO, F. (2002), "Aplicaciones de la Microeconomía al Mercado Agropecuario", en Economía y Desarrollo, Cuba, nº 1, Vol. 130, Ene – Jun /2002, pp. 187 – 208.
39. Martín-Castilla, J. I. (2002), El modelo EFQM de Excelencia: un modelo vivo, Forum Calidad, 131.
40. Martínez, J.E. (2006): La empresarialidad femenina: mitos, realidades y desafíos, ponencia para las Jornadas sobre Desarrollo Económico Local, 30-31 de Mayo, Bilbao.
41. MEJIA, F. (1993), Manual de identificación, preparación y evaluación de proyectos.

ILPES/N.U. - Santiago de Chile.

42. Mendizábal et al (2003), "Desarrollo de una Guía de Evaluación de Impacto Social y económica para proyectos de I+D+i", Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación.
43. Metodología evaluación de impacto, División de Control de Gestión Santiago, Diciembre 2001, CHILE
44. Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile. Evaluación a profundidad. Conciencia, Colombia 2002.
45. Ministerio de Educación Superior: dirección de ciencia y técnica. Criterios de calificación de los indicadores utilizados para la medición de los resultados de la actividad de ciencia y técnica. La Habana; Instituto Superior de Tecnología y Ciencias Aplicadas, 1996. 6 h.
46. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, (2001) "Documentos Rectores de la Ciencia y la Innovación Tecnológica" en Cuba.
47. Molina F.2001. La construcción de indicadores y los modelos matriciales documento en línea] <http://revistapauta.biz/tendencia.htm>[Consulta: 8 noviembre del 2005]
48. Nelson, R. y Winter, S. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge, MA.
49. OECD (1993), Main Definitions and Conventions for the Measurement of Research and Experimental Development (R&D). Frascati Manual, Paris.
50. OECD (1997), Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, "Oslo Manual, Eurostat, Paris.
51. Ordinola, M. (2007): Planes de negocios, elementos conceptuales y aplicación práctica, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, Julio, Perú.
52. Sabalza, M. (2006): Evaluación económica de proyectos, Hegoa, Diciembre, Bilbao.
53. Schot, J.W. and A.. Rip (1997), The past and future of Constructive Technology Assessment. Technology Forecasting and Social Change, Vol.54, 251-268.
54. Smits, R., J. Leyten y P. D. Hertog (1995), Technology assessment and technology policy in Europe: New concepts, new goals, new infrastructures, Policy Sciences, 28, pp. 271-299.

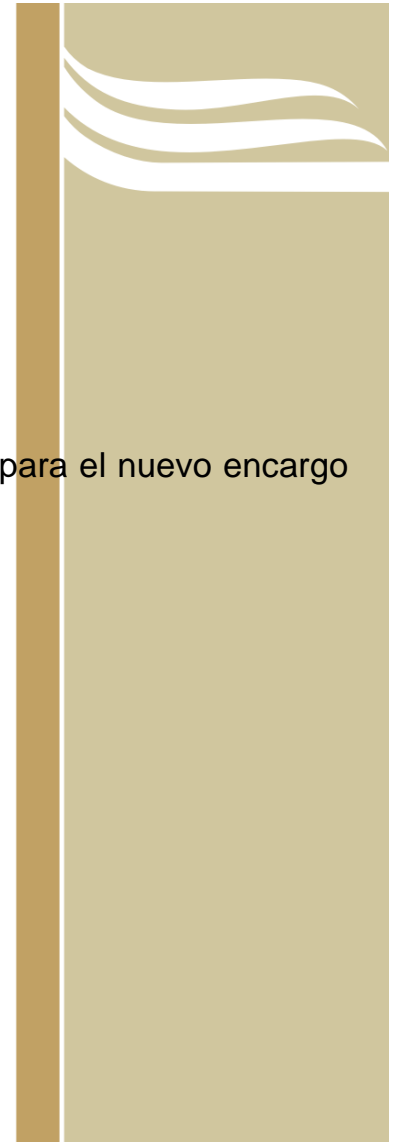
ANEXOS

(Anexo #1) Estructura de la primera entrevista.

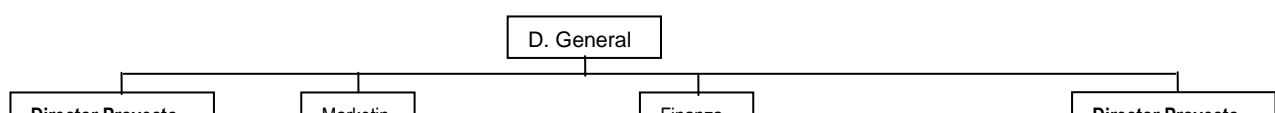
1. Qué conocimientos y habilidades necesita tener para desarrollar su actividad laboral.
2. De ellas cuáles no posee.
3. ¿Por qué no las domina?
4. Sus jefes le dan participación en la toma de decisiones y aplican las iniciativas que usted propone.
5. ¿Siente seguridad en cuanto a la ejecución de lo planificado cada mes?

(Anexo #2) Estructura de la segunda entrevista (Para directivos)

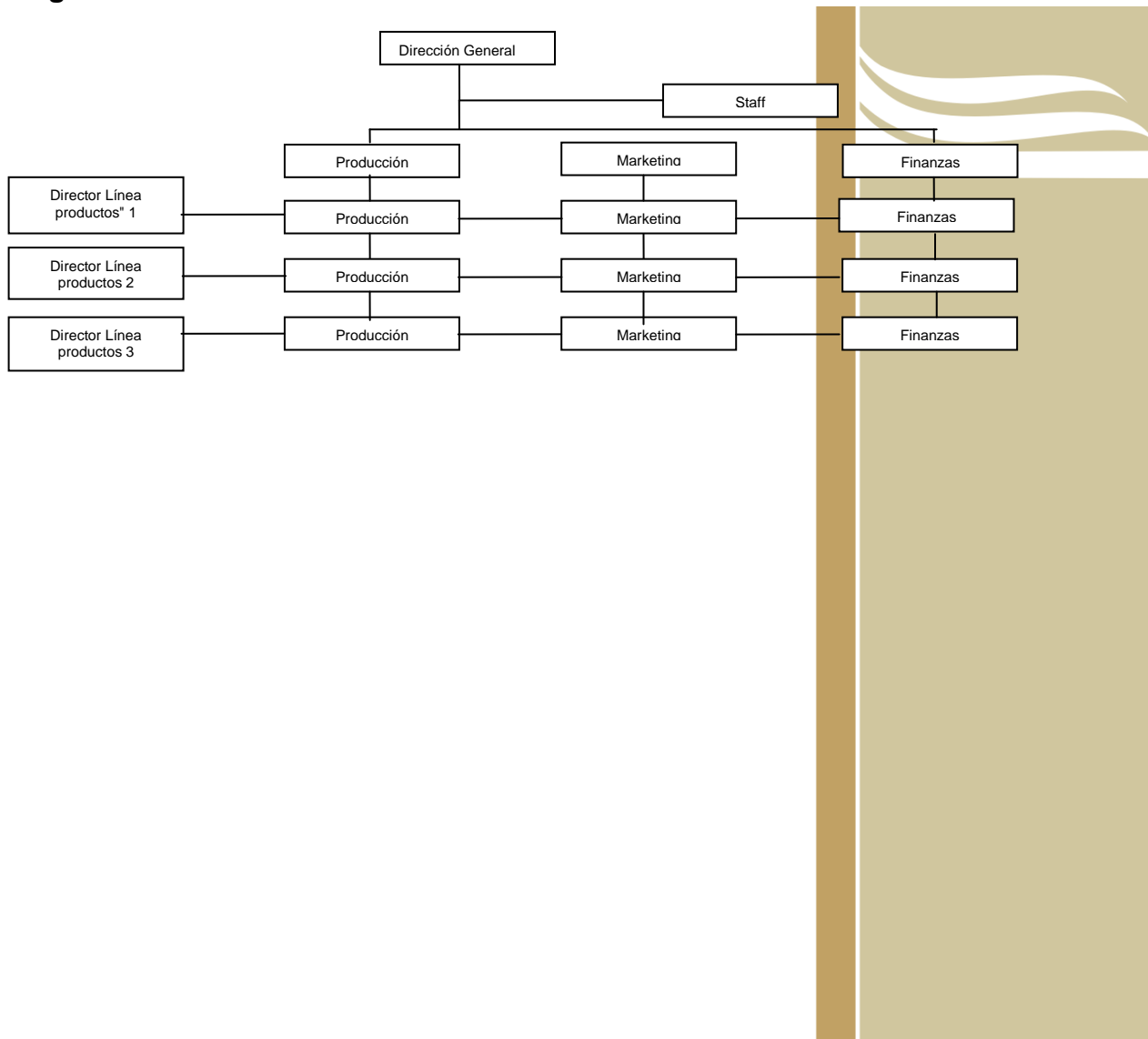
1. Mencione tres métodos de dirección.
2. Diga cuál es el método dirección que usted aplica.
3. ¿Qué técnicas de dirección conoce?
 - De ellas cuál aplica.
4. Identifique su estilo de dirección.
5. Qué entiende por gestión por proyectos
 - Qué ventajas le concede para el ámbito agropecuario
6. Considera que la estructura de la empresa es la adecuada para el nuevo encargo social



Anexo#3. Organización de proyectos



Anexo #4. Organización matricial



Anexo #5. Caracterización de la organización objeto de la experiencia

La empresa agropecuaria “Antonio Maceo” fue creada mediante la resolución 8/2009 de fecha 16 de enero del 2009. La organización cuenta con su sede social en Ave. Los Álamos s/n en Maceo, Cacocum. Holguín.

Por la Resolución No.284/2011 de fecha 11 de Mayo del 2011 se aprueba el Objeto Empresarial de la Empresa Agropecuaria Antonio Maceo el cual reza que es una organización empresarial dedicada a:

Producir y comercializar de forma mayorista leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos (quesos) con destino a la Industria Láctea, en pesos cubanos y pesos convertibles, así como leche fresca al sistema del Comercio Interior (cruzamiento), y de forma minorista a los trabajadores de la entidad que se desempeñan como ordeñadores, en pesos cubanos, todo ello cumpliendo las regulaciones establecidas por los Ministerios del Comercio Interior, de la Industria Alimentaria y de la Agricultura.

Producir y comprar a las unidades productoras que atiende para comercializar de forma mayorista animales comerciales de ganado mayor en pie o en bandas, a la Industria Cárnica en pesos cubanos y pesos convertibles, así como animales comerciales y de trabajo a empresas y unidades productoras del sistema, en pesos cubanos.

Producir y comercializar de forma mayorista cuero curtido y natural de ganado mayor y menor en pesos cubanos.

Producir y copiar de las unidades productoras que atiende, para comercializar de forma mayorista tubérculos, raíces y otras viandas, granos, cereales, hortalizas, otros vegetales y frutas en estado natural, procesadas artesanalmente o de la mini industria propia de la empresa, ganado menor en pie, sus carnes y carbón vegetal, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Producir y comercializar de forma mayorista subproductos cárnicos y derivados cárnicos elaborados y semielaborados, dígame embutidos, mezclas y ahumados, obtenidos en la mini industria propia de la empresa en pesos cubanos y pesos convertibles.

Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones vigentes por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población, en pesos cubanos.


Producir y comercializar de forma mayorista caña de azúcar como alimento animal y para las guaraperas, medios de control biológicos (entomófagos, entomopatógenos y biopreparados), materia orgánica, humus de lombriz, pienso criollo, plantas condimenticias y medicinales frescas o secas, semillas gámicas y agámicas que incluyen plantas y posturas de hortalizas, artículos de alta demanda del sector agropecuario, subproductos de las cosechas para alimento animal, forraje verde y seco, envases para el acopio de productos agropecuarios, equipos y piezas mecánicas para las obras constructivas e hidráulicas vinculadas a la actividad agropecuaria y materiales alternativos de construcción, todo ello en pesos cubanos. Producir y comercializar de forma minorista productos agropecuarios a través del Mercado Agropecuario Estatal, puntos de ventas y ferias comerciales autorizados por el Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular en pesos cubanos.

Comercializar de forma mayorista chatarra a las Empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y en pesos convertibles.

Producir y acopiar de las unidades productoras que atiende, para comercializar de forma mayorista, los excedentes del plan de plantas ornamentales, flores, posturas de frutales y forestales, en pesos cubanos.

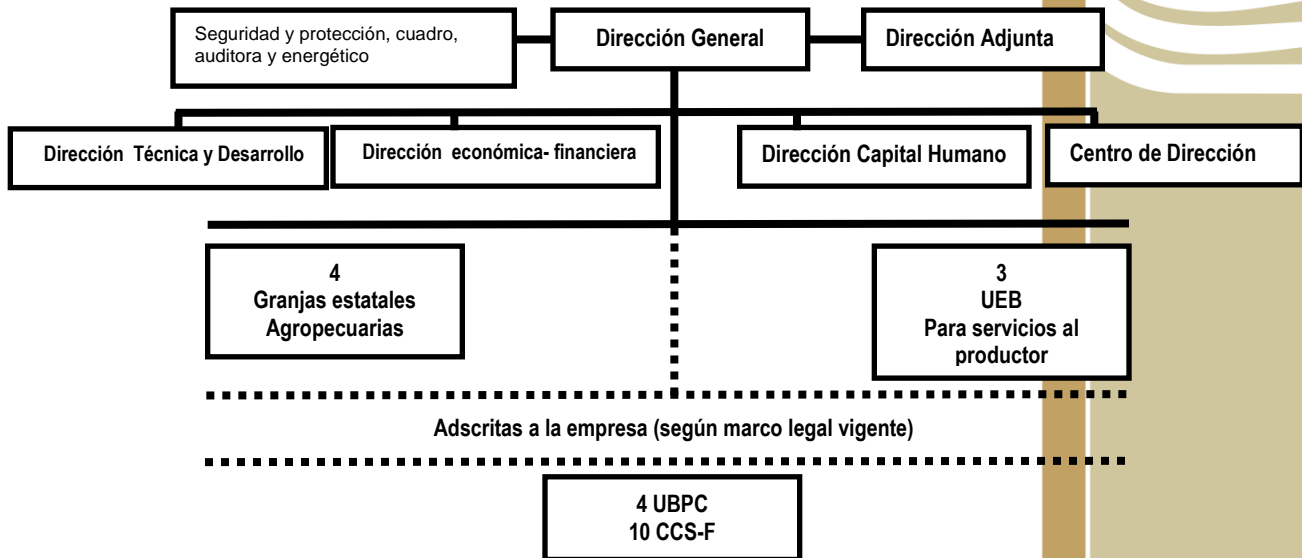
Producir y comercializar de forma mayoristas muebles rústicos y artesanales, así como productos de talabartería rústicos al sistema de la agricultura, en pesos cubanos.

Brindar servicios de taller integral y de mantenimiento técnico integral a la maquinaria agrícola ligera, pesada e implementos, a equipos eólicos de extracción de agua y de la construcción, reconstrucción de máquinas herramientas y de fumigación, a las unidades productoras que atiende en pesos cubanos.

Brindar servicios de reparación de equipos ligeros y pesados de transporte,  eléctricos y equipos electrónicos, de maquinado, chapistería, soldadura, pintura, tornería, ponchera y herrería, a las unidades productoras que atiende en pesos cubanos.

Brindar servicios de reparación y mantenimiento de tranques, micro presas, reparación de calzados, de cercas eléctricas, sistemas de riegos, pozo de agua, aforos, canales, lagunas de oxidación y drenajes, así como de desbroce, destape, y construcciones de escombreras, de construcción de trochas contra incendios y pasos para ganado, a las unidades productoras que atiende en pesos cubanos.

Para el logro de su encargo social cuenta con una estructura organizacional funcional compuesta de los siguientes niveles:



Esta estructura organizacional se vuelve operativa a partir de la actividad de colectivos laborales distribuidos como sigue:

Colectivo	Número de integrantes
Dirección general	35
UEB Transporte	69
UEB Gestión	9
UEB Servicio	89
Granja “Celia Sánchez”	143
Granja “Rudiberto Cuadrado”	109
Granja “Magueyal”	78
Granja “Siboney”	96

Bajo su responsabilidad se explota un fondo de tierra de 12436.0ha cuyos destinos son los siguientes:

Destino	Área
Cultivos Varios	3348
Ganadería	8869
Forestales	31

Frutales 188

La actividad agrícola de la organización se realiza en agroecosistemas muy afectados por la salinidad, la erosión y el mal drenaje, factores que limitan de forma drástica los rendimientos por unidad de área y elevan hasta niveles insostenibles los costos de algunas producciones tradicionalmente ofertadas por la empresa.

Los efectos asociados a la situación de cambio climático también son perceptibles en la zona, obligando a modificar las prácticas agropecuarias seguidas durante años. Las manifestaciones más severas de estos fenómenos están dadas por prolongadas sequías (más de siete meses cada año) y cortos, pero intensos, periodos de lluvia que afectan suelos y cosechas.

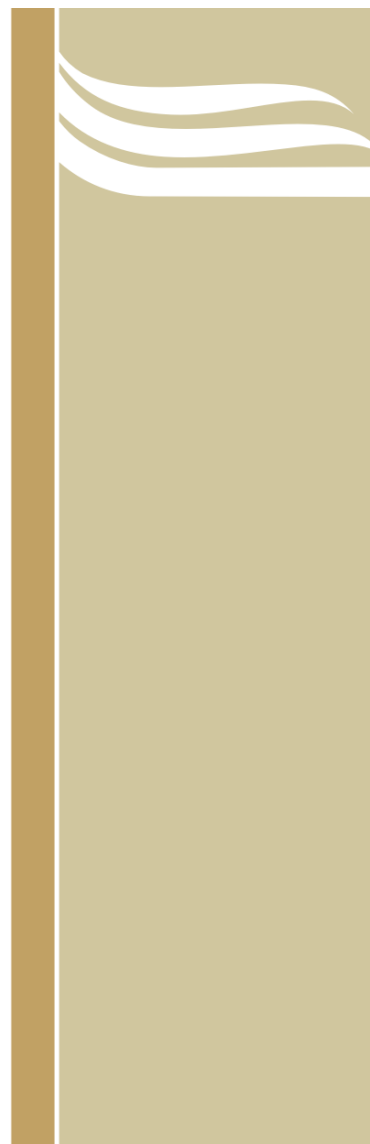
En cuanto a equipamientos e infraestructura la empresa cuenta con un deteriorado parque de vehículos que le permite ejecutar funciones de transporte de materiales e insumos, de igual forma posee para servicios de preparación de tierra y maquinaria especializada equipamiento. En cuanto a la infraestructura mediante proyectos de cooperación ha mejorado la existente y ha incorporado otras plantas de producción. Hoy la empresa cuenta con taller de maquinado, fábrica de helado, hielo, CREE y fábrica de conserva (en fase de puesta en marcha). Además posee equipamiento para la producción de elementos de pared y piso, taller de hojalatería y carpintería (incluye una para la producción de muebles de bambú)

No obstante lo dicho es importante significar que la infraestructura para la producción agropecuaria está obsoleta y muy deteriorada. Esto incluye sistemas de riego y drenaje, instalaciones ganaderas red de caminos e instalaciones de procesamiento de comida animal.

Por último debemos agregar que los suministros de insumos productivos han ganado en estabilidad y cantidad pero todavía hoy son insuficientes afectando de forma acentuada los rendimientos agropecuarios.

Anexo #6. Ejemplo de matriz de marco lógico

Fin de la intervención: elevar la disponibilidad de alimentos en el consejo popular #8 "Maceo"					
Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis de trabajo		
Objetivo General Consolidar la producción de leche en la GE "Celia Sánchez"	Instalaciones en explotación Niveles de producción Obreros empleados Vacas en ordeño	Visitas al área Registros estadísticos Plantillas de obreros	La delegación provincial mantiene el apoyo a la estrategia de recuperación de la empresa		
Objetivo específico Mantener una entrega diaria de 200lt de leche a comercio	Entrega diaria de leche	Visitas de control Registros estadísticos	Las modalidades de pago continúan siendo atractivas para los vaqueros		
Para resultado esperado (R/E#1) Recuperada la capacidad productiva de la lechería #1 "Celia Sánchez"					
Actividad	Descripción (know how)	Plazo	Líder/Equipo	Recursos/costos	Supuestos asumidos
Contratar los materiales necesarios a los diferentes proveedores	Los compradores harán contrato y pago de los materiales en la cantera "Las parras" en la provincia de Las tunas. Los áridos contratados serán los pendientes de extracción del proyecto de cooperación de las cooperativas del territorio	20 de mayo- 10 de junio	Líder: José Tejeda Equipo: aseguramiento granja	Arena 5m ³ / \$625.00 Grava 5m ³ / \$234.00 Polvo de piedra 5m ³ / \$680.00	La dirección del proyecto de las UBPC aprueba la transferencia de estos recursos. La disponibilidad de recursos en la cantera sigue siendo estable



Anexo #7. Diagrama de un análisis de mercado

