



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**IMPLEMENTACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA Y PROCESOS. SEDE PERÚ –
FAO, NACIONES UNIDAS. ENERO - MAYO 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración**

AMILCAR ANDRES REVELLO MELGAREJO

Asesor:

Julia Teresa Velarde Sussoni De Gil

**Lima - Perú
2018**

INDICE

INTRODUCCION.....	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
Capítulo 1. Generalidades de la organización.....	8
1.1 Breve reseña histórica de la empresa.....	8
1.2 Giro de la empresa.....	9
1.3 Nombre o razón social de la empresa	10
1.4 Ubicación de la empresa.....	10
1.5 Tamaño de la empresa	11
1.6 Organigrama de la empresa.....	12
1.7 Misión, Visión y cultura organizacional	15
1.8 Productos y clientes	16
1.9 Premios y certificaciones.....	16
1.10 FODA de FAO en el mundo	18
1.11 Presentación de cifras relevantes de los estados financieros.....	18
CAPÍTULO 2. Justificación del tema.....	22
2.1 Alcance del trabajo.....	22
2.2 Importancia del tema presentado.	22
2.3 Objetivos: General y Específico.....	22
2.4 Participación en el proyecto.	23
Capítulo 3. Presentación del área funcional.....	24
3.1 Descripción del área de administración.	24
3.2 Características, objetivos del área.....	25
3.3 Organigrama del área administrativa y descripción de funciones.	26
Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional:	28
4.1 Descripción de la situación actual:	28
Capítulo 5. Identificación del Problema.....	39
5.1 Definir el problema real del área.....	39
5.2 Consecuencias relevantes	40
5.3 Matriz FODA del área funcional, y matrices EFE y EFI	41
Capítulo 6. Alternativas de solución para el área administrativa	44
6.1 Planteamiento de las alternativas de solución	44

Capítulo 7. Evaluación de alternativas	49
7.1 Análisis de las alternativas de solución.....	49
Capítulo 8. Selección de la alternativa	51
8.1 Elegir la alternativa.....	51
Capítulo 9. Conclusiones y recomendaciones	64
9.1 Conclusiones.....	64
9.2 Recomendaciones.....	64
Referencias bibliográficas	66
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puestos relevantes en FAO Perú	13
Tabla 2. FODA de FAO Perú	18
Tabla 3. Conciliación bancaria enero soles.....	19
Tabla 4. Conciliación bancaria enero dólares	19
Tabla 5. Conciliación bancaria febrero soles.....	19
Tabla 6. Conciliación bancaria febrero dólares	19
Tabla 7. Conciliación bancaria marzo soles	20
Tabla 8. Conciliación bancaria marzo dólares.....	20
Tabla 9. Conciliación bancaria abril soles	20
Tabla 10. Conciliación bancaria abril dólares.....	20
Tabla 11. Conciliación bancaria mayo soles	20
Tabla 12. Conciliación bancaria mayo dólares.....	20
Tabla 13. Descripción de funciones del área administrativa.....	27
Tabla 14. Matriz FODA del área administrativa.....	41
Tabla 15. Matriz EFI del área administrativa	42
Tabla 16. Matriz EFE del área administrativa.....	43
Tabla 17. Puntos focales del área administrativa	55
Tabla 18. Línea de base	61
Tabla 19. Primera evaluación con línea de base.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la empresa	11
Figura 2. Organigrama FAO Perú	12
Figura 3. Estructura de la FAO en el Perú	24
Figura 4. Organigrama del área administrativa	26
Figura 5. Organigrama reestructurado del área administrativa.....	44
Figura 6. Etapas de implementación de reestructuración administrativa.....	51
Figura 7. Procesos nuevos de administración.....	53
Figura 8. Proceso de viajes	57
Figura 9. Proceso contratos.....	58
Figura 10. Proceso eventos	59

INTRODUCCION

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), al ser la organización líder a nivel mundial en temas agrícolas, pesqueros y alimentarios, tiene el deber de realizar sus acciones de la manera más organizada y transparente posible.

Es debido a esta obligación que sus procesos, funciones y toda acción realizada por la organización se encuentra en constante supervisión; fue así que se llegó a observar por parte de las auditorías realizadas en la oficina peruana en el año 2015, la necesidad de realizar cambios en la organización, en particular en el área administrativa.

Dicha área es la encargada de velar por los procesos administrativos que son realizados por los proyectos trabajando en el territorio peruano y por parte de la misma oficina central de la FAO en el Perú, llamada Representación. En el área se encuentran las oficinas de finanzas, adquisiciones, compras, registro e informática; cada una con oficiales encargados de supervisar y apoyar a los asistentes administrativos que laboran dentro de cada proyecto, quienes realizan, todos los temas administrativos que un proyecto pueda requerir, como son el caso de eventos, compras, viajes y algunos puntos adicionales que luego son supervisados por los oficiales del área administrativa.

La propuesta realizada por la auditoria fue luego reforzada por el Director Regional de la FAO para Latinoamérica, proponiendo un cambio en la organización del área y adelantándose a futuros problemas que serán explicados durante el diagnóstico del trabajo, siendo el principal de estos la reducción presupuestaria que año tras año ha afectado a la oficina de la FAO en el Perú.

El cambio mencionado ya ha sido probado en varios países, demostrando grandes beneficios y una mejor forma de trabajo, a diferencia de la actualmente impuesta en la oficina peruana, donde destaca la alta ocurrencia de errores y falta de trabajo en equipo, entre algunas otras.

Con la propuesta de mejora realizada, se comienza a llevar al área administrativa a un nuevo nivel, donde podrá realizar sus procesos de una manera más eficiente y abrir posibilidades a nuevas mejoras con el correcto liderazgo en la organización.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer lo realizado por la oficina de la FAO en el Perú cuando implementaron los cambios en el área administrativa.

En el capítulo 1 se describirá a la FAO en el Perú y el mundo, siendo esta la entidad máxima referente en temas de agricultura y alimentación, se hablara sobre sus orígenes, a que se dedica y a quienes brinda apoyo. Se conocerá su forma de organizarse y se hablara acerca de su misión, visión y otras características de la organización en el Perú.

El capítulo 2 contiene la justificación del trabajo realizando, viéndose el alcance y objetivos del trabajo.

En el capítulo 3 se describirá en concreto acerca del área donde se realizó el trabajo, la administrativa; se dará a conocer los detalles de su funcionamiento, sus características y la forma en que se encuentra organizada para cumplir con sus responsabilidades.

Por el capítulo 4 se definirán las fallas en la organización del área administrativa y de la oficina en general, realizándose un diagnostico a todos aquellos puntos débiles del área, donde un trabajo bien planificado y organizado es necesario.

Al llegar al capítulo 5 se identificaran los problemas del área administrativa y sus consecuencias, donde serán analizados con las matrices FODA, EFI y EFE.

En el capítulo 6 se plantearan alternativas para dar solución a los problemas previamente descritos y en el capítulo 7 se explicara el motivo de la propuesta elegida por la organización.

En el capítulo 8 se describirá lo implementado por la oficina a inicios del 2017 y se presentara una evaluación realizada después de los 3 primeros meses; finalizando el trabajo con las conclusiones y recomendaciones en el capítulo 9.

Capítulo 1. Generalidades de la organización

1.1 Breve reseña histórica de la empresa

La FAO, cuyo nombre en español es: “Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura”, es la agencia líder encargada de poner fin al hambre en el mundo entero. Busca lograr seguridad alimentaria para todo el mundo y a su vez, garantizar acceso a alimentos suficientes y de calidad para todo el mundo.

Esta organización nace en 1945, en las primeras sesiones realizadas por las Naciones Unidas después de la II Guerra Mundial, donde se define a la FAO como la encargada de velar por la alimentación y los recursos agrícolas en el mundo, teniendo como sede temporal a Estados Unidos.

Dos de sus primeros trabajos fueron movilizar recursos para sobrellevar una brecha de las cosechas realizadas entre los años 1946 y 1947, siendo este su primer proyecto a gran escala; el segundo fue realizar la Primera Encuesta Alimentaria Mundial, donde países de todo el mundo ofrecieron información importantísima para analizar el estado mundial de la alimentación y sus problemas.

En 1951 la FAO traslada su sede principal a Roma, país que hasta el día de hoy alberga a la sede. La decisión fue tomada en 1949 y recién 3 años después es que 2 barcos zarparon de Estados Unidos con las 76 familias de sus principales funcionarios a bordo.

Con más de 194 estados miembros, la FAO trabaja en más de 130 países y la Representación de la FAO viene trabajando desde marzo de 1956 en el Perú, ejecutando proyectos en distintas provincias a lo largo del país, siempre con el objetivo de la “erradicación del hambre y la malnutrición a través de la promoción de alimentos inocuos y nutritivos, la eliminación de la pobreza y el impulso socioeconómico mediante la potenciación del desarrollo rural y la producción de alimentos, y el respaldo de una utilización sostenible de los recursos naturales.”¹

¹ FAO Perú. (2018, 09, Junio). Nuestra oficina, Recuperado de: <http://www.fao.org/peru/fao-en-peru/en/>

1.2 Giro de la empresa

La FAO es un organismo internacional, el cual está orientada a trabajar para reducir el hambre mundial a su mínima expresión y llevar a todas las personas del mundo una alimentación adecuada, incluso ayuda a sacar de la pobreza extrema a aquellas personas que no cuentan con una manera de ganarse la vida, haciendo un uso adecuado de la agricultura, ganadería o pesquería.

La organización es sostenida con fondos de las Naciones Unidas, el total del presupuesto de la FAO para el bienio 2018-2019 es de 2600 millones de USD (mundialmente). Del cual el 39% procede de las cuotas aportadas por los Países Miembros (todos los países pertenecientes a las Naciones Unidas) mientras que el 61% de este presupuesto, se consigue por medio de contribuciones voluntarias de los miembros y otros asociados.

Para entender mejor la organización de la FAO, se puede dividir a la organización de cada país en la **Representación de la FAO** y los **Proyectos**.

La Representación es considerada la casa matriz en cada país y esta es la encargada de apoyar y controlar a los distintos proyectos que se ejecutan en su territorio, entre otras tareas. En el caso del Perú se cuenta con una Representación con un local propio, por lo cual puede albergar a los trabajadores de los distintos proyectos y esto facilita el trabajo diario, a diferencia de otros países donde sus oficinas son compartidas con otras organizaciones de las Naciones Unidas o del gobierno.

En la actualidad Perú cuenta con 20 proyectos aproximadamente, entre grandes (duración de años) y pequeños (duración de algunos meses o proyectos internacionales que realizan algunas pocas actividades en el país), sin embargo, todos los proyectos se pueden agrupar en 5 grupos:

- Proyecto Algodón (Fortalecimiento del sector algodonero)
- Implementación de Políticas Urbanas
- Proyectos Forestales (Varios proyectos pequeños sobre el tema forestal, controlados por las mismas personas).
- Gestión sostenible de agro biodiversidad y recuperación de ecosistemas.
- Proyectos de emergencia por zonas afectadas – Piura

Mediante estos proyectos la FAO genera y comparte información relevante sobre la alimentación, la agricultura y recursos naturales; desarrollando así un papel de enlace, identificando y trabajando con diversos socios, y juntando a aquellos que tienen los conocimientos y aquellos que los necesitan. Al unir fuerzas, facilita las asociaciones para la seguridad alimentaria y nutricional, la agricultura y el desarrollo rural entre los gobiernos, los asociados para el desarrollo, la sociedad civil y el sector privado.²

1.3 Nombre o razón social de la empresa

El nombre en inglés de la organización es: Food and Agriculture Organization (FAO); el cual traducido al español es: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, con dicho nombre se está registrado en el ministerio de Relaciones Exteriores y en SUNARP.

1.4 Ubicación de la empresa

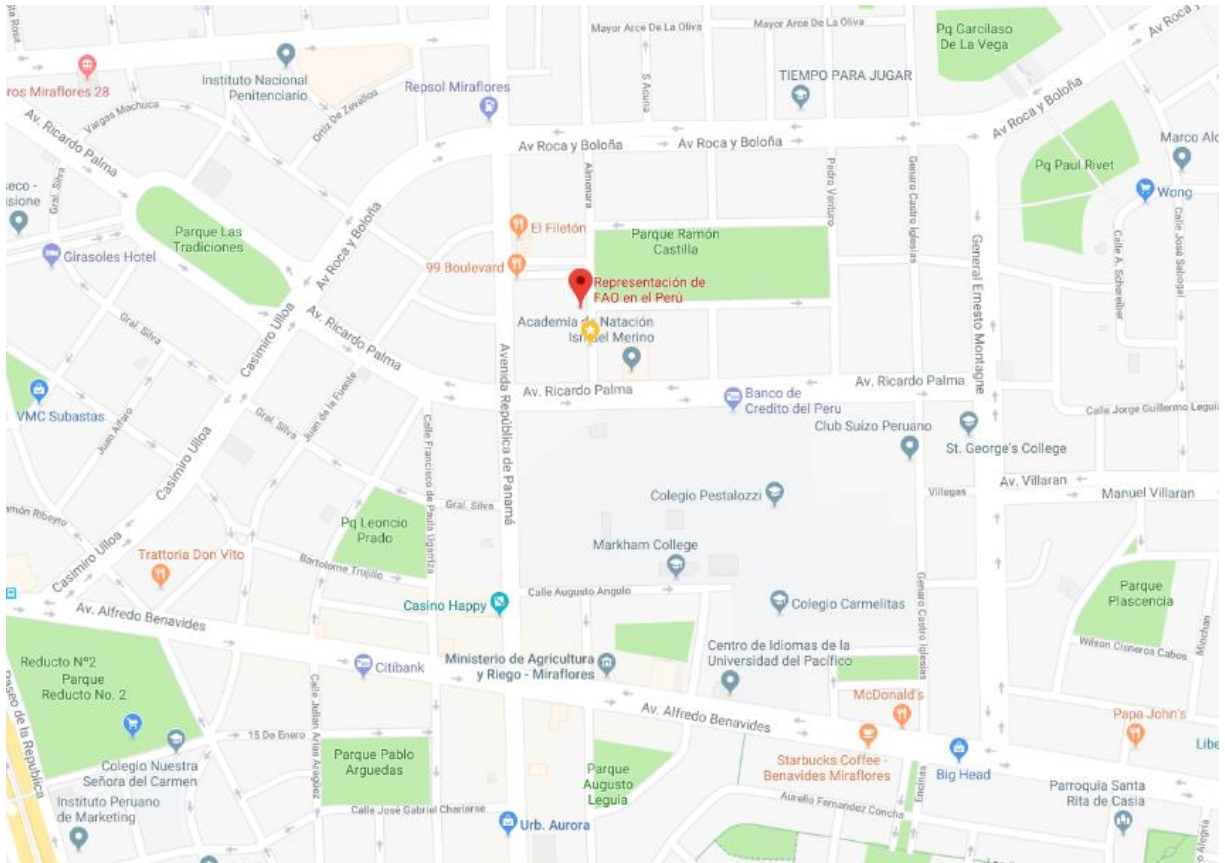
Datos de la Representación de la FAO en Lima, Perú:

- Dirección: Calle Manuel Almenara 328 Miraflores – Lima.
- Número telefónico: 447-2641

² FAO. (2018, 09, Junio). Como trabajamos, Recuperado de: <http://www.fao.org/about/how-we-work/es/>

- Mapa actual:

Figura 1
Mapa de la empresa



Recuperado de <https://www.google.com/maps>

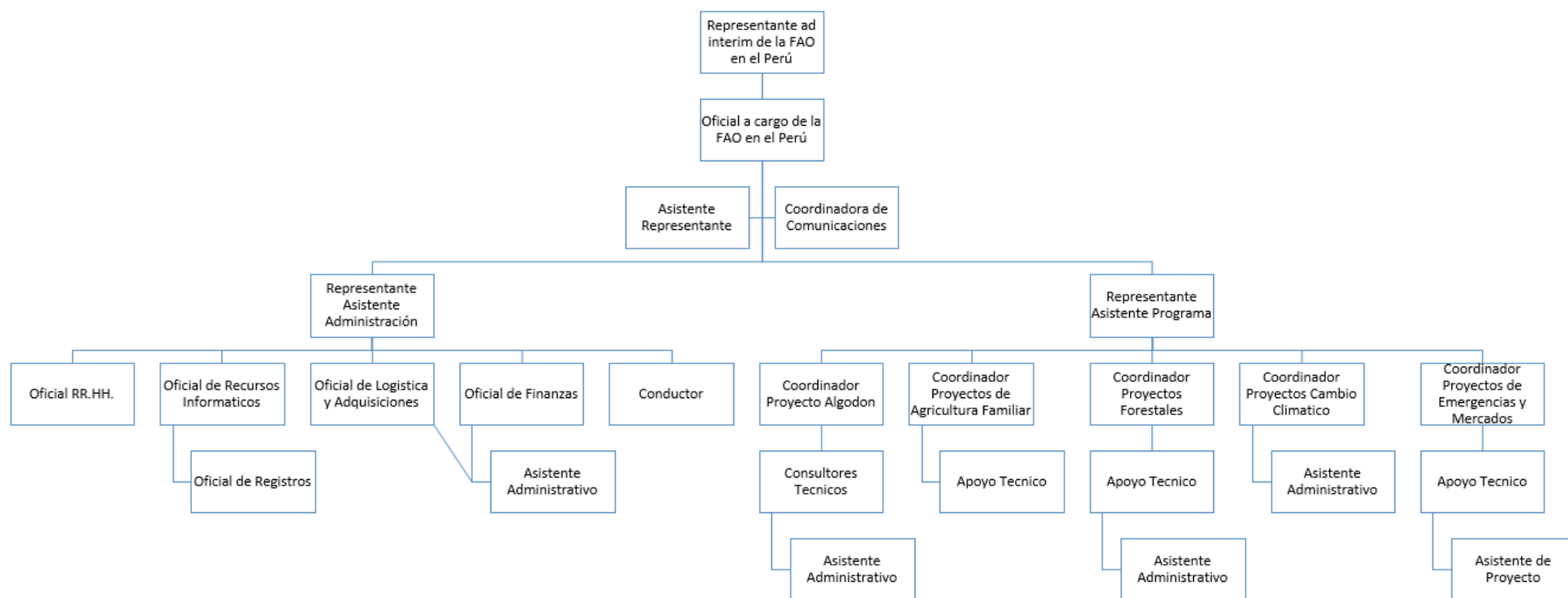
1.5 Tamaño de la empresa

La organización entra en la categoría de pequeña, pues cuenta con aproximadamente 40 trabajadores, entre personas que laboran en la misma oficina y aquellos que laboran en provincia o por producto (trabajo específico).

Respecto a la cantidad de dinero que moviliza la FAO, actualmente se realizan pagos a proveedores y honorarios por un monto de S/ 6, 000,000 anuales aproximadamente.

1.6 Organigrama de la empresa

Figura 2
Organigrama FAO Perú



Fuente: Elaboración Propia

El organigrama realizado por la FAO en el Perú busca mostrar de una forma horizontal a sus distintos grupos de trabajo, buscando el darles importancia a cada uno de ellos, pues todos tienen una tarea en particular que cumplir para sacar adelante los proyectos que se realizan en territorio peruano.

A su vez, se puede observar la separación que sucede en el trabajo diario, lo cual se ve reflejado al haber una separación clara entre los miembros de la administración y aquellos de programa, lo cual conlleva a ciertos problemas de clima laboral, comunicación y trabajo en equipo.

Tabla 1
Puestos relevantes en FAO Perú

CARGO	PROGRAMA	ADMINISTRACION	FUNCIONES
Representante Interina de la FAO	Maria del Carmen Sacasa		En la actualidad, representa a la FAO ante las demás organizaciones en el país.
Representante Asistente Programa	Maria Elena Rojas		Encargada de las funciones diarias de la Representación y de todos los proyectos
Representante Asistente Administración		Micaela Rossello	Encargada de velar por las funciones administrativas y el presupuesto de la Representación. Se le podría denominar como la administradora de la oficina.
Asistente Representante	Jennifer Zarzar		Cumple las funciones de secretaria de la Sra. Maria Elena Rojas y apoya a viajeros internacionales. Muy pocas veces tiene que ayudar con temas administrativos.
Oficial RR.HH.		Carla Oneto	Se encarga de supervisar todos los temas de RR.HH.
Oficial de Informática		Jose Roncal	Encargado de velar por los sistemas informáticos y aparatos electrónicos y redes.
Oficina de Registro		Carmen Huertas	Se encarga de dirigir las facturas, correos y publicaciones entrantes, vía correo o físico. Lleva registro de todo esto.
Oficial de Logística		Juana Rojas	Se encarga de las adquisiciones grandes y brindar apoyo a los proyectos con las pequeñas.
Oficial de Finanzas		Carlos Ramirez	Se encarga de revisar y realizar los pagos acorde a las reglas de la FAO.
Asistente de Finanzas y Logística		Amilcar Revello	Se encarga de dar apoyo a las áreas de Logística y Finanzas.
Coordinador Proyecto Algodón	Gonzalo Tejada		Coordinador de todas las actividades y del presupuesto del proyecto.
Asistente Administrativa Proyecto Algodón		Kelly Miñano	Se encarga de apoyar en todos los temas administrativos requeridos por el proyecto.
Coordinador Proyectos de Agricultura Familiar	Alberto Garcia		Coordinador de todas las actividades y del presupuesto del proyecto.
Coordinador Proyectos Forestales	Hector Cisneros		Coordinador de todas las actividades y del presupuesto del proyecto.
Asistente Administrativa Proyectos Forestales		Noelia Rojas	Se encarga de apoyar en todos los temas administrativos requeridos por el proyecto.
Coordinadora Proyectos Cambios Climáticos	Kattia Escudero		Coordinador de todas las actividades y del presupuesto del proyecto.
Coordinador Proyectos Emergencias y Mercados	Fernando Castro		Coordinador de todas las actividades y del presupuesto del proyecto.
Asistente Proyectos Agricultura Familiar, Cambios Climáticos, Emergencias y Mercados		Gustavo Vilner	Se encarga de apoyar en todos los temas administrativos requeridos por el proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

1.7 Misión, Visión y cultura organizacional

Visión

La FAO actualmente cuenta con una visión establecida desde el año 2016, la cual busca: “un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental”³

Dicha visión de la organización expresa claramente el deseo que tiene la FAO en lograr un mundo mejor, pero no menciona el papel que la organización tendría en ello, por lo que también se presenta la visión previa, la cual estuvo vigente hasta el 2015 y donde se expresa mejor el papel de la FAO, la cual es: “Responder siempre a los ideales y necesidades de los Miembros y ser reconocida por su función de dirección y su cooperación para ayudar a construir un mundo en el que impere la seguridad alimentaria.”⁴

Misión

"Contribuir a construir para las generaciones presentes y futuras un mundo en el que impere la seguridad alimentaria".⁵

Como se puede observar, la organización está dedicada únicamente a conseguir una mejora en el mundo mediante el uso de todos sus recursos disponibles, la FAO está dedicada al 100% en el beneficio de los más necesitados, a diferencia de cualquier otra empresa cuya misión y visión deben estar orientadas a la empresa y a como desea desarrollarse.

La organización en todo el mundo ha identificado las áreas en las que se encuentra más capacitada para responder a las demandas que plantean las tendencias mundiales de

³ FAO. (2018, 09, Junio). Visión y metas mundiales de la FAO [MARCO ESTRATÉGICO REVISADO]. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-ms431s.pdf>

⁴ FAO. (2018, 23, Junio). Metas mundiales de los Miembros y finalidad de la FAO [MARCO ESTRATÉGICO GLOBAL]. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/x3551s/x3551s02.htm>

⁵ FAO. (2018, 09, Junio). Metas mundiales de los Miembros y finalidad de la FAO [MARCO ESTRATÉGICO GLOBAL]. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/x3551s/x3551s02.htm>

desarrollo agrícola. Tras un análisis de las ventajas comparativas de la Organización, se establecieron los objetivos estratégicos que representan las principales áreas de trabajo en las que la FAO concentrará sus esfuerzos para lograr su visión y sus objetivos globales:

- Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición
- Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles
- Reducir la pobreza rural
- Propiciar sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes
- Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las amenazas y crisis

1.8 Productos y clientes

Al tratarse de una organización sin fines de lucro, la FAO ofrece ciertos servicios, mediante los cuales comparte sus conocimientos técnicos (impartidos mediante cursos, talleres, charlas y distintos tipos de eventos) y ofrece donaciones de recursos agrícolas (herramientas o semillas) cuando sea necesario, mediante los distintos proyectos que tiene tanto en el Perú como en el mundo; todo va orientado a los “beneficiarios” quienes serían sus clientes, como los pequeños agricultores, poblaciones indígenas o incluso los mismos gobiernos, cuyos funcionarios son capacitados y apoyados en sus actividades por la organización.

1.9 Premios y certificaciones

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura al ser la entidad máxima en seguridad alimentaria y temas agrícolas, no recibe premios de ninguna otra institución, por el contrario, de ser merecido es la FAO quien otorga premios a distintas entidades del ámbito agrícola, siendo estos: personas, organizaciones o gobiernos que realicen algún trabajo destacable para el bienestar de los demás en temas alimentarios o agrícolas.

Los 5 premios otorgados por la FAO son:

- Premio Jacques Diouf: otorgado cada 2 años a personas o instituciones que hayan aportado en el ámbito de la seguridad alimentaria.
- Premio A.H. Boerma: otorgado a periodistas que han comunicado con gran relevancia temas relacionados a la seguridad alimentaria.
- Premio B.R Sen: otorgado a oficiales de campo con actuación sobresaliente durante las misiones en sus países.
- Medalla Margarita Lizárraga: otorgada a una persona o institución que hubiese logrado algún avance destacado en la aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable.
- Premio Edouard Saouma: otorgado únicamente a instituciones que hayan generado un gran impacto en la ejecución eficaz de proyectos financiados por el Programa de Cooperación Técnica (PCT).

1.10 FODA de FAO en el mundo

Tabla 2

FODA de FAO Perú

Fortalezas	Debilidades
- Dominio de alto nivel sobre conocimientos técnicos acerca de alimentación y agricultura. - Son reconocidos como ente líder por el mundo en temas agrícolas, ganaderos, pesqueros y alimentarios. - Capacidad de responder con proyectos de emergencia ya establecidos por la sede ante desastres naturales. - Posee manuales de todos los procesos administrativos. - Posee un sistema de capacitaciones activo y controlado.	- Reducción de presupuesto a nivel global. - No cuenta con un clima laboral bueno debido a problemas de comunicación y liderazgo. - El cargo de Representante Internacional (cabeza de la oficina), está siendo cubierto por 2 personas hasta que la Sede decida enviar reemplazo. - Algunos asistentes administrativos y técnicos tienen contratos renovables cada 2 meses, pues no se tiene un presupuesto claro para hacer largos contratos.
Oportunidades	Amenazas
- Malnutrición y problemas agrícolas siguen siendo un gran problema en el mundo, por lo que el trabajo de la FAO sigue siendo importante y solicitado. - Nuevas tecnologías agrícolas y alimentarias. - Gobierno regularmente busca generar nuevos proyectos con la FAO. - Crecimiento demográfico, está provocando cambios en el nivel de la demanda de alimentos. - Posible aumento de efectos de cambio climático y necesidad por contrarrestarlos. - Necesidad de incremento de producción agrícola, ganadera y pesquera.	- Se prevé progresos más lentos en reducción de la pobreza, lo cual afecta temas nutricionales. - Imagen de la FAO ha podido verse afectada por el problema con Nadine Heredia. - Según banco mundial, Perú ha sido considerado recientemente como de Renta Media Alta, por lo cual menos presupuesto será destinado para proyectos en el país. - Los proyectos nuevos pueden tomar mucho tiempo en ser aprobados y en comenzar operaciones, debido demoras en su aprobación por parte del gobierno. - Aumento de plagas y enfermedades transfronterizas de las plantas.

Fuente: Elaboración Propia

1.11 Presentación de cifras relevantes de los estados financieros

Como se mencionó anteriormente la organización no posee ingresos como una empresa regular, donde se vive de las ventas que se consigan durante el mes, por lo cual se maneja de la siguiente manera:

Todos los proyectos y la Representación del Perú tienen un presupuesto aprobado desde inicios de cada año, es decir ya cuentan con el dinero que gastaran durante dicho periodo, pero este es guardado por la sede en Roma, la cual otorga pequeñas cantidades del total para ejecutar los gastos necesarios del mes.

Dicho dinero llega a la cuenta Dólares y luego la mayoría del monto es transferido a Soles (debido a que la mayoría de los pagos se realizan en esta moneda). Esta transacción de USD a Soles se comenzó a realizar porque las transferencias directas desde Roma hacia Perú en soles, demoraban de 2 a 3 semanas, por lo que se decidió evitar mayores complicaciones, puesto que se desconocía el motivo de la demora y el banco no otorgaba una respuesta clara.

Dicho dinero ingresa a la cuenta de FAO Perú y luego mediante el sistema GRMS (Global Resources Managment System) se autoriza a pagar manualmente mediante banca electrónica la cantidad establecida para cada proveedor o trabajador, registrando las cantidades que son cargadas a cada proyecto por el GRMS, lo cual permite llevar un control exacto del presupuesto de cada proyecto.

El balance de las cuentas de la FAO para los primeros 5 meses del 2018 es el siguiente:

Tabla 3
Conciliación bancaria Enero Soles

Enero PEN	
Opening Balance	540,718.70
Receipts	448,204.36
Payments	442,350.61
Closing Balance	546,572.45

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 4
Conciliación bancaria Enero Dólares

Enero USD	
Opening Balance	18,985.29
Receipts	170,099.42
Payments	155,727.59
Closing Balance	33,357.12

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 5
Conciliación bancaria Febrero Soles

Febrero PEN	
Opening Balance	546,572.45
Receipts	645,483.84
Payments	857,069.33
Closing Balance	334,986.96

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 6
Conciliación bancaria Febrero Dólares

Febrero USD	
Opening Balance	33,357.12
Receipts	230,000.00
Payments	230,770.22
Closing Balance	32,586.90

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 7
Conciliación bancaria Marzo Soles

Marzo PEN	
Opening Balance	334,986.96
Receipts	574,901.95
Payments	386,064.77
Closing Balance	523,824.14

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 8
Conciliación bancaria Marzo Dólares

Marzo USD	
Opening Balance	32,586.90
Receipts	200,373.45
Payments	197,606.81
Closing Balance	35,353.54

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 9
Conciliación bancaria Abril Soles

Abril PEN	
Opening Balance	523,824.14
Receipts	4,626.70
Payments	381,819.19
Closing Balance	146,631.65

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 10
Conciliación bancaria Abril Dólares

Abril USD	
Opening Balance	35,353.54
Receipts	0.00
Payments	15,179.14
Closing Balance	20,174.40

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 11
Conciliación bancaria Mayo Soles

Mayo PEN	
Opening Balance	146,631.65
Receipts	654,316.53
Payments	428,718.99
Closing Balance	372,229.19

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Tabla 12
Conciliación bancaria Mayo Dólares

Mayo USD	
Opening Balance	20,174.40
Receipts	250,000.00
Payments	246,569.62
Closing Balance	23,604.78

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Estos cuadros de conciliación bancaria son la principal herramienta financiera de la FAO y son utilizados para rendir cuentas a la sede en Roma; este es el dinero utilizado por todos los proyectos y la Representación del Perú para los trabajos, eventos y distintos gastos que se tengan y esta únicamente dividido entre lo que ingresa a la cuenta bancaria y lo que egresa de esta.

Vale la pena mencionar que FAO Perú no se queda con absolutamente nada del dinero otorgado para las actividades de los proyectos, de necesitar algo la Representación cuenta con su propio presupuesto y los proyectos desde el inicio tienen una parte presupuestada para pagar por los gastos que incurran por utilizar las oficinas y al

personal de la Representación (como es el caso de los asistentes de compras, finanzas, registro, informática y recursos humanos.)

CAPÍTULO 2. Justificación del tema

2.1 Alcance del trabajo

El presente trabajo exploró al área administrativa de la FAO en el Perú cuya única oficina radica en la ciudad de Lima, en particular abarcó los procesos administrativos realizados para la unidad de proyectos de la organización; de los cuales el área se encarga de supervisar, tales como: organización de eventos, viáticos y pasajes nacionales e internacionales, realización de contratos, adquisiciones, ingreso de facturas al sistema y pagos.

2.2 Importancia del tema presentado.

La necesidad de un cambio en la forma de organización del área administrativa inicio por recomendación de una auditoría realizada en el 2015, la cual detectó distintos puntos a mejorar en la realización de los procesos administrativos.

El punto más importante a trabajar fue la preparación del área para realizar de manera eficaz los procesos a su cargo, en caso se tenga que recortar a personal debido a los problemas presupuestarios que se vienen registrando por la falta de proyectos en el Perú, además, se detectó la necesidad de resolver ciertos problemas, tales como: una alta cantidad de errores, lo cual ocasiona demoras en ciertos procesos realizados por los asistentes administrativos de los proyectos y una notoria falta de trabajo en equipo de parte de los trabajadores del área administrativa.

2.3 Objetivos: General y Específico.

- **Objetivo General:** Realizar una reestructuración en la organización del área administrativa, la cual ayude a combatir los problemas diagnosticados.
- **Objetivos Específicos:**
 - Establecer un grupo de trabajo en el área administrativa con funciones definidas, encargado de los procesos administrativos que involucran a los proyectos.

- Lograr la especialización de cada uno de los encargados de los procesos, lo cual permitirá:
 - Reducción del 50% de errores en los procesos administrativos durante los 6 primeros meses del año 2018.
 - Reducción del tiempo que conlleva cada proceso en realizarse durante el año 2018.

2.4 Participación en el proyecto.

En el proyecto que tuvo lugar en la reorganización del área administrativa se trabajó desde la primera etapa colaborando con la definición de los procesos a implementarse. Dichos procesos fueron luego repartidos entre el personal disponible según sus características y funciones previas, tomando la decisión en grupo luego de una pequeña evaluación de la cual se formó parte.

Se participó y colaboro en las reuniones de diagnóstico de la problemática del área, así mismo, se ayudó a definir los pasos de cada proceso y se tomó la función de encargado de ingreso de facturas al sistema, además de apoyo a los procesos de pagos y adquisiciones.

Se expuso los nuevos procesos ante los coordinadores de proyecto, se formó parte del grupo que estableció los puntos a evaluar en la línea base para medir los resultados y se expuso ante todo el personal la primera evaluación realizada después de los 3 primeros meses de implementada la reestructuración.

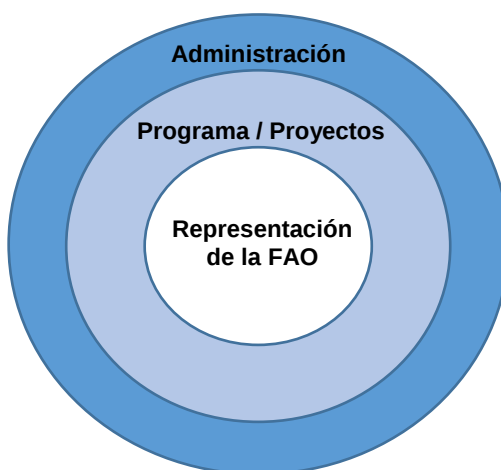
Capítulo 3. Presentación del área funcional

3.1 Descripción del área de administración.

Para tener una mejor idea de la organización y del área administrativa es que se desarrolló el siguiente esquema, donde se podrá apreciar lo siguiente:

- La Representación de la FAO es el núcleo de todo, los proyectos llegan y duran algunos años, pero luego culminan; sin embargo, la Representación sigue siendo la encargada de conseguir nuevos proyectos y mantener funcionando las demás actividades en el país.
- La segunda parte importante es Programa, donde todos los proyectos son dirigidos y el verdadero trabajo de la FAO es llevado al pueblo peruano.
- Por último tenemos al área de Administración, la cual cumple un papel supervisor y de ejecución de procesos secundarios, los cuales mencionamos anteriormente.

Figura 3
Estructura de la FAO en el Perú



Fuente: Elaboración propia

A los trabajadores de la FAO se les puede dividir en 2 grupos acorde al trabajo que realizan: Programa y Administración, este segundo grupo es el interesado para el trabajo a realizar.

1. Las personas de Programa son los coordinadores de los distintos proyectos junto con su personal técnico y/o asesores de proyectos.

Ellos velan por llevar a cabo los objetivos y actividades planeadas de cada proyecto y son quienes tienen contacto directo con sus contrapartes (trabajadores del gobierno con quienes conjuntamente desarrollan los diversos proyectos). Se encargan, de inicio a fin, de controlar los proyectos y son los responsables principales de su ejecución.

Dentro de este grupo podemos encontrar a los asistentes administrativos de proyectos, encargados de los siguientes procesos:

- Ingreso de facturas al sistema para pago
- Viajes Nacionales e Internacionales (viáticos y pasajes)
- Contratos
- Eventos
- Adquisiciones
- Control presupuestario del proyecto

2. El personal de Administración por otro lado, son la minoría; conformado por las áreas de finanzas, logística, recursos humanos, registro e informática. Como parte de sus funciones, deben apoyar y supervisar a los proyectos en sus distintas actividades según los procesos y reglas de la FAO, dicho apoyo se da principalmente a los asistentes administrativos de los distintos proyectos respecto a los procesos enlistados en el punto anterior.

3.2 Características, objetivos del área.

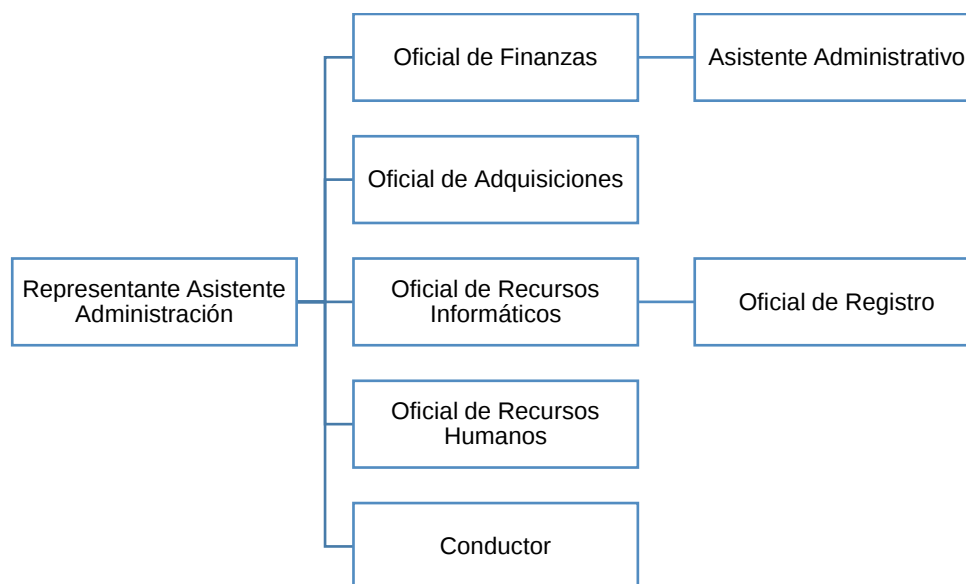
El área administrativa de la FAO en el Perú no cuenta con objetivos generales ni específicos definidos; el apoyo y supervisión de los procesos administrativos son el objetivo implícito del área; siendo este de importancia para la organización, ya que el dinero que se maneja a través de los distintos procesos de la organización se encuentra en constante supervisión.

La sede controla constantemente los procesos realizados en el país y aproximadamente cada 2 años se realizan auditorías, las cuales son reportadas a la sede de la FAO y a los mismos donantes, velando particularmente por el manejo que se está realizando de los fondos otorgados, dichos fondos deben ser administrados según las reglas establecidas claramente en el manual administrativo de la FAO, lo cual en muchas ocasiones no es conocido por el personal de Proyectos (Programa).

Debido a la gran experiencia de la organización, la mayoría de las funciones se encuentran dentro del manual administrativo de la FAO, el cual se divide en Recursos Humanos, Finanzas, Viajes y Adquisiciones. En este se encuentra toda la información necesaria para cada acción que se deba realizar, según sea el tema, sin embargo, no se encuentra una división clara de las funciones de cada puesto de las distintas áreas; eso probablemente se da porque la FAO, en los distintos países donde realiza actividades, se organiza de manera distinta según sus necesidades y el personal con el que se cuente.

3.3 Organigrama del área administrativa y descripción de funciones.

Figura 4
Organigrama del área administrativa.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13

Descripción de funciones del área administrativa

	Cargo	Nombre	Funciones
1	Representante Asistente de Administración	Micaela Rossello	– Controlar el presupuesto de la Representación. – Apoyar y supervisar temas administrativos de los proyectos. – Controlar contratos, pagos y adquisiciones de la Representación y proyectos. – Punto focal de seguridad en caso de emergencia.
2	Oficial RR.HH.	Carla Oneto	– Realización de contratos de la Representación. – Apoyar a asistentes administrativos en temas contractuales cuando sea requerida. – Controlar asistencia de personal a la oficina, incluido descansos médicos o vacaciones. – Registrar información del personal de la organización en línea. – Apoyar administrativamente al proyecto de Mercados Urbanos.
3	Oficial de Logística	Juana Rojas	– Supervisar todas las adquisiciones mayores a \$5,000. – Realizar licitaciones cuando se trate de adquisiciones de gran cantidad. – Realizar compras que sean requeridas según los procesos de la FAO, dependiendo el monto requerido. – Apoyar y supervisar compras de los proyectos.
4	Oficial de Finanzas	Carlos Ramirez	– Revisar y realizar pagos requeridos por proyectos y Representación en el sistema contable de GRMS. – Realizar transferencias bancarias según lo pagado en el sistema GRMS. – Controlar cuentas bancarias mediante reconciliaciones bancarias semanales. – Controlar vehículos de la FAO.
5	Oficial de Registro	Carmen Huerta	– Supervisar todos los documentos entrantes y su repartición al personal necesario y archivo digital.
6	Oficial de Recursos Informáticos	José Roncal	– Controlar el sistema informático de la oficina. – Controlar y supervisar procesos informáticos solicitados por la Sede o la Regional.
7	Asistente de Finanzas y Logística	Amilcar Revello	– Apoyar el área de Finanzas en revisión de pagos, pagar en sistema GRMS, pagar en banco, reconciliaciones bancarias, control de caja chica. – Apoyar el área de Adquisiciones en solicitar cotizaciones, monitoreo de proveedores, realización de cuadros comparativos, apoyo en licitaciones
8	Conductor	Asunción Sánchez	– Trasladar a la Representante a cargo a reuniones oficiales. – Entrega de cartas o material necesario según sea requerido. – Pago de servicios del local de FAO mediante cheque.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente al personal del área administrativa, debemos recordar que los asistentes administrativos de los Proyectos, aunque no forman parte de esta área, elaboran procesos administrativos exclusivamente para sus proyectos, los cuales son supervisados por los encargados del área administrativa.

Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional:

4.1 Descripción de la situación actual:

Dentro del área administrativa se pueden encontrar las siguientes situaciones:

1. Problemas presupuestarios en la oficina, los cuales afectan el presupuesto designado al área administrativa. Dichos problemas son ocasionados por los siguientes factores:

- a. Desde hace 6 años aproximadamente, se designa un presupuesto cada vez menor para la Representación de la FAO en el Perú, lo cual ocasiona que el personal administrativo contratado por esta se vea reducido o se tenga que ver otras opciones para mantener el sueldo de los contratados.

Hasta el mes de Junio, el déficit presupuestario era de unos USD 26,000 aproximadamente. Lo que significa tener que prescindir de 2 personas para terminar el año 2018 sin incidentes mayores.

Cabe mencionar que dicho déficit podría aumentar según pase el tiempo.

- b. El área administrativa no puede hacer frente a la reducción presupuestaria de una manera directa, puesto que la naturaleza de esta área es la de brindar apoyo al área de Programa, son ellos los encargados de buscar y generar mayores proyectos para la oficina. Por lo cual, el área administrativa únicamente puede reaccionar ante estos cambios y ver la manera de seguir cumpliendo su labor de apoyo con los recursos que les son brindados.
- c. Cada proyecto que trabaja en Perú debe considerar en su presupuesto un apoyo monetario a la Representación, sin embargo en los últimos años la cantidad de proyectos ha ido disminuyendo, por lo que el presupuesto designado a los trabajadores del área administrativa también disminuye.
- d. La coyuntura político peruana y sus diversos cambios de presidentes y ministros traen como consecuencia una demora en la aprobación de nuevos proyectos, los cuales podrían dar cierta

estabilidad al presupuesto de la organización, por ende al área administrativa.

- e. Debido a la contratación de la Sra. Nadine Heredia, por parte de FAO Suiza, la imagen de FAO Perú se vio afectada, lo cual no facilita el buscar apoyo en el gobierno para proponer nuevos proyectos; además el escándalo mediático forzó la salida del Representante Internacional, el Sr. Jhon Preissing, quien era el principal encargado de la FAO, representante legal de la organización y quien se encargaba principalmente de buscar nuevos proyectos con el gobierno mediante sus distintos ministerios.

Los problemas presupuestarios ocasionan que algunos trabajadores del área administrativa no cuenten con un trabajo seguro y se les mantenga con renovaciones de contrato cada 2 o 3 meses, dependiendo sus contratos de la cantidad de dinero que se disponga o en casos extremos, de si algún proyecto podría pagar el sueldo de algunas personas en determinados meses.

2. Cuando se tomó la decisión de retirar del cargo al Representante Internacional de la FAO en el Perú, se dejó a 2 personas reemplazando sus funciones:

- Para los temas de representación ante el Gobierno Peruano, la Sra. Maria Elena Sacasa de Ventura, aparte de su cargo como Coordinadora Residente de todas las Agencias de las Naciones Unidas y Representante del PNUD, tomo el cargo de Representante de la FAO.

Esto significa que ella es la Representante Legal de la FAO y la imagen ante el gobierno, por lo que al tener una mayor variedad de funciones y responsabilidades, la Sra. Sacasa no cuenta con el mismo tiempo y dedicación en plantear, buscar y negociar nuevos proyectos con el gobierno peruano.

- Para temas internos y el manejo de los recursos y proyectos, la Sra. Maria Elena Rojas, quien era la Representante Asistente de

Programa (siguiendo en la cadena de mando después del Representante Internacional), es quien toma el liderazgo de la oficina.

Dicha división de funciones se mantendría hasta que la sede en Roma tome una decisión, por lo pronto existe la posibilidad de que no se vuelva a contar con un Representante Internacional dedicado para Perú, sino que este se repartirá entre 3 países; pues como se mencionó en el FODA anterior, Perú ha pasado a tener un nivel de Renta Media Alta, por lo cual no es un país prioritario que requiera de un mayor apoyo, como sí fue en años anteriores.

3. La encargada de toda el área administrativa, como se mencionó antes, es la Sra. Micaela Rossello, de quien se critica su forma de liderazgo y se le conoce en la oficina como una “jefa de escritorio y ausente”.

Si bien la autora Bonifaz Villar se refiere al liderazgo como “la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales.”(2012, p.10). En el área administrativa se puede encontrar un liderazgo débil y muy criticado en ocasiones.

Se le podría identificar con los estilos de liderazgo:

- Burocrático: Porque siempre busca seguir las reglas al pie de la letra y buscar soluciones que estén ya establecidas en algún manual o indicación previa, lo cual ocasiona que sus trabajadores no tengan libertad en la resolución de problemas y que todo se deba consultar con algún superior, incluso de la oficina regional o la sede, para poder avanzar de forma segura y no cometer errores mayores. Dichos problemas ocasionan malestar en el personal y demora en la resolución de problemas que podrían ser atendidos de una manera más directa.
- Participativa: Porque siempre involucra a los demás en las situaciones, sin embargo en demasiadas ocasiones delega todas las funciones y responsabilidades, lo cual genera descontento en sus subordinados, quienes se quejan de tener que resolver problemas por

ella o llevarse la culpa si es que el problema tiene demoras o no puede ser resuelto.

El personal también le critica el que únicamente se encuentre en su oficina, sin compartir con las demás personas y ciertas actitudes negativas que tiene con algunos colegas, por ser un poco dura cuando se trata de corregir a alguien por un error cometido; es por estas cosas previas que se podría concluir que en el área administrativa hay un problema de liderazgo, el cual ocasiona un disgusto en el personal del área, además de desmotivación, lo cual afecta el clima laboral de la organización.

4. En cada proyecto existe un asistente administrativo el cual realiza todos los procesos administrativos, pero dicha forma de trabajo genera una gran cantidad de errores, esto debido a la falta de tiempo y carga laboral puesta en un solo administrativo, además de la falta de especialización en cada uno de los procesos.

Las funciones y los problemas que presentan los procesos administrativos de los proyectos son:

- 4.1 Organización de eventos: Según sea requerido por cada proyecto, el coordinador da las indicaciones al asistente administrativo para realizar algún tipo de evento (charla, congreso, taller, etc.) y este debe buscar proveedores que puedan cumplir con las necesidades del tipo de evento solicitado.

En la mayoría de eventos, el o la asistente también debe velar por los viáticos y pasajes de los asistentes al evento, de los contratos de servicio requeridos para dicho evento (monitor, exponente, traductor, etc.), de cualquier compra necesaria para el evento (útiles, decoración, uniformes, etc.) y cualquier otro detalle que sea necesario.

Cada proyecto de la FAO organiza sus propios eventos, lo cuales son desarrollados en hoteles o en locales institucionales de sus

contrapartes con el gobierno u otra institución con un local adecuado para el tipo de evento a desarrollar.

Los problemas encontrados en la realización de eventos son:

- a. Demora en la planificación del evento, ocasionado por respuesta lenta de proveedores, falta de claridad en lo que se pide por el coordinador del proyecto y por tardía confirmación de los participantes.
- b. En ocasiones, distintos proyectos tienen eventos en el mismo hotel en fechas iguales o parecidas, lo que se podría aprovechar para conseguir un mejor precio.
- c. Proveedores de provincias no ofrecen crédito fácilmente, a excepción de quienes han trabajado antes con la FAO.
- d. Si el evento cuesta más de USD 500, se requiere elegir de entre 3 opciones hábiles a la más económica, lo cual significa una leve demora en contactar con los proveedores, esperar su respuesta y tomar la decisión.

4.2 Elaboración de contratos: Cada proyecto contrata al personal que requiera, lo cual ha sido previamente presupuestado a inicios de año. Dichas contrataciones pueden ser mediante un concurso o por contratación directa, dependiendo del nivel de responsabilidad que el nuevo puesto tenga.

Los puestos de gran responsabilidad, donde se requiera un pequeño concurso de convocatoria, se dejan en manos de la Oficial de Recursos Humanos; por otro lado, todos aquellos contratos que no requieran obligatoriamente de un proceso de convocatoria son realizados por el asistente administrativo con previa coordinación con el coordinador del proyecto.

Los problemas encontrados en la elaboración de contratos son:

- a. Coordinadores de proyectos no entregan toda la información necesaria para sacar la convocatoria o

elaborar el contrato, lo cual genera demoras en el proceso y molestias entre el personal.

- b. En varias ocasiones el personal administrativo omite adjuntar al expediente alguna documentación necesaria, lo cual ocasiona demoras en la aprobación del contrato.
- c. Se comete una gran cantidad de errores en la elaboración de los contratos, siendo los principales: problemas en los términos de referencia, sueldo no acorde a la escala salarial de las Naciones Unidas o por la contratación de una persona sin el apropiado tipo de convocatoria que debió realizarse.

Los errores de tipeo o errores menores en la forma de elaborar el contrato también son un tema recurrente.

4.3 Viáticos y pasajes de viajeros nacionales e internacionales: Según los eventos organizados por las distintas actividades de los trabajadores del proyecto, si implican un viaje nacional o internacional que sea mayor a 10 horas, se debe pagar viáticos y terminales (pasajes a estación de bus o aeropuerto situados únicamente en Lima).

Los viáticos únicamente serán pagados, si el viajero cuenta con una autorización de viaje, la cual el asistente administrativo debe llenar para cada uno de los viajeros y debe ser autorizada mediante el sistema GRMS, donde se ingresara el monto de los viáticos por noche que transcurra durante el viaje y algún gasto extra que se pueda incurrir.

Además necesitara un Security Clearance, el cual es una autorización de viaje dada por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS son sus siglas en ingles), mediante la cual verifica que los consejos dados por ellos se cumplan en cada viaje; por ejemplo, no dejan viajar de noche mediante bus, únicamente se puede viajar de día; en caso de no realizar el viaje de esta manera, ellos no autorizan el Security Clearance y en dichos

casos, el viajero se expone a no contar con un seguro que es brindado automáticamente con cada autorización de viaje.

Además de los viáticos respectivos, el asistente administrativo también tramita los pasajes aéreos con la agencia de viajes, los cuales deben ser confirmados por los viajeros antes de la compra.

Los problemas encontrados en la generación de viáticos y pasajes:

- a. Gran cantidad de errores respecto al monto de los viáticos, ocasionado por falta de conocimiento de los montos por ciudad, confusión de los días en que ocurre el viaje o posibles descuentos que se generen al viajero (por ejemplo, se les descuenta almuerzo porque el proyecto pagara el restaurante donde comerán todos los invitados al taller).
- b. Por lo general, los eventos y talleres que organizan los proyectos suelen correr con los gastos de todos los participantes, lo cual genera una mayor asistencia al evento; sin embargo, los invitados, en muchos casos, confirman con poca anticipación, lo cual ocasiona una demora en todo el proceso y en la entrega de sus viáticos o en su defecto, que las personas deban costear sus propios viajes y luego de unos días el dinero por los viáticos y pasajes se les reembolsa.

4.4 Ingresar solicitudes de pagos al sistema GRMS: Previamente a presentar un expediente de solicitud de pago al área de finanzas, los asistentes administrativos generan el expediente con toda la información necesaria, solicitada por los manuales de la FAO (autorizaciones, cuadros comparativos, órdenes de compra, presupuestos, etc.) e ingresan la información de cada factura al sistema GRMS, dicha información contiene: Nombre de proveedor, detalle del producto o servicio, fecha de factura, número de factura, monto, tipo de moneda, fecha de pago y código Oracle del proyecto

(mediante dicho código es que el sistema reconoce que dicho pago debe ser cargado al presupuesto de tal proyecto).

Los problemas encontrados en el ingreso de facturas al sistema GRMS son:

- a. Existe una gran cantidad de errores respecto al ingreso de la información de las facturas al sistema GRMS, aproximadamente 95% de los ingresos tienen algún error.
- b. Los errores deben ser corregidos por el área de finanzas antes de la ejecución del pago (momento en el que se bloquea el pago ingresado y no permite cambios futuros), lo que ocasiona una pérdida de tiempo por la gran cantidad de ellos, en especial si es que el pago ya ha sido realizado en el sistema GRMS y debe revertirse, para poder corregir el error.

4.5 Coordinación de las compras del proyecto: Cada proyecto debe generar a inicios de año un plan de operaciones, el cual incluya un plan de compras, sin embargo lo usual es que hayan demoras con las compras planeadas y el plan no se termine por respetar.

Según lo ordenado por cada coordinador de proyecto, el asistente administrativo debe buscar los proveedores necesarios para el producto o servicio requerido y debe seguir las reglas establecidas por el manual de la FAO, las cuales principalmente indican:

- Compras menores de USD 500: pueden ser directas.
- Compras entre USD 500 y USD 1,000: deben tener 3 cotizaciones mínimo y un cuadro comparativo en el expediente.
- Compras entre USD 1,000 y USD 5,000: deben tener 3 cotizaciones mínimo, cuadro comparativo y una orden de compra realizada en el sistema GRMS y luego firmada por los representantes legales del proveedor y la FAO.

- Compras mayores a USD 5,000 son realizadas por la Oficial de Adquisiciones, quien según el producto o servicio requerido elabora una carta de acuerdo, licitación, contrato por servicios o el proceso necesario.

Adicionalmente a las coordinaciones con los proveedores, se debe asegurar de tener ingresado al proveedor al sistema GRMS, de lo contrario no se podrá pagar. En caso no se encuentre al proveedor en el sistema, únicamente hay que llenar sus datos en un archivo Excel brindado por el área de Procurement en Budapest adjuntándolo en un correo junto con su ficha RUC; en un plazo máximo de 5 días el proveedor se encontrara agregado en el sistema.

Los problemas encontrados en las compras del proyecto son:

- a. En ocasiones los asistentes administrativos por olvido o por realizar una compra rápida, olvidan las reglas establecidas según el monto a pagar, lo cual genera demoras al tener que regularizar los papeles necesarios para presentar en el expediente de pago.
- b. Las compras mayores a USD 5,000 son gestionadas por la Oficial de Adquisiciones, quien en ocasiones tiene problemas por no recibir información clara del proyecto, respecto a las características o detalles de lo requerido.
- c. Los distintos inconvenientes que pueden ocurrir generan una demora en la realización del pago al proveedor, lo que en ocasiones significa que el proveedor se queje por no recibir su pago en el tiempo pactado. (Usualmente crédito a 15 días).

4.6 Coordinación con el coordinador del proyecto respecto a cualquier apoyo necesario: El asistente administrativo al estar trabajando para cierto proyecto, se le solicita apoyo en cualquier otro tema que el coordinador necesite, por lo general, también son los encargados del control del presupuesto del proyecto.

5. Desde años atrás se ha tenido problemas de comunicación en el área administrativa y con algunos trabajadores de proyectos.

Debido a que el área administrativa debe detectar errores y sugerir cambios de ser necesario, algunas personas tanto de proyectos como de la misma área, no ven de buena manera el que se les esté corrigiendo o poniendo en cuestionamiento su trabajo; esto sumado a una falta de comunicación asertiva de parte de ciertos oficiales del área administrativa han llevado a una serie de discusiones, donde varias veces se ha acusado al área y a sus miembros, de no ayudar a lograr un trabajo más veloz y eficaz cuando se trata de temas excepcionales, donde los manuales no están claros.

6. Debido a los problemas de comunicación y liderazgo, la oficina en general, no cuenta con un buen nivel de clima laboral y las personas lo sienten así. A finales del año pasado se hizo una pequeña encuesta de clima laboral (ver anexo 2) y más del 60% de personas no consideraba que el clima de la oficina sea bueno; en dicha encuesta también salieron varias quejas dirigidas a conflictos ocurridos con personal del área administrativa, en especial referentes al trato hacia otros colegas.

Estos conflictos deben ser tratados directamente para lograr resultados positivos en la organización, Chiavenato sostenía que:

“En general, los conflictos personales provocan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico del área de RH es resolverlos dentro de un marco global y de largo plazo. Cuando se solucionan y resuelven bien, siempre permiten cambios en la organización que propician la innovación.” (2011, p. 298)

7. En la última auditoría realizada en el 2015, se recomendó al área administrativa cambiar la forma en que realizan sus procesos

administrativos, se propuso utilizar Puntos Focales para cada proceso; por ejemplo, en el proceso de viáticos solo una persona o un grupo establecido, será el encargado de realizar todos los viáticos de todos los viajeros de todos los proyectos.

Supuestamente dicho método generara una liberación en la carga laboral de ciertas personas y ayudara a la reducción de errores en cada proceso.

Como afirmo Fred R. David:

“Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción confortable.” (2013, p. 234)

Dicho cambio en la organización se viene realizando en distintos países de Latinoamérica, donde las oficinas de la FAO no cuentan con mucho personal y se vieron en la necesidad de realizar sus procesos de una forma distinta para seguir trabajando; por otro lado, en otros países cada proceso cuenta con 4 o 5 personas, esto debido a la gran cantidad de proyectos y actividades a realizar.

Luego en el año 2017, el Sr. Cole Genge, Director Regional de la FAO, durante una visita a Perú, dio órdenes de realizar el cambio propuesto por la auditoría, enfatizando los buenos resultados que han tenido otros países.

Capítulo 5. Identificación del Problema

5.1 Definir el problema real del área

De acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo 4, se puede observar que los principales problemas del área administrativa son:

1. Falta de presupuesto ocasionado por la falta de proyectos activos, teniendo un déficit de USD 26,000 aproximadamente, para terminar el año.
2. La gran cantidad de errores cometidos en los procesos administrativos, lo cual ha generado problemas con proveedores por un tardito pago y con viajeros que esperaban sus viáticos para una fecha determinada y no se pudo cumplir.
3. Falta de comunicación asertiva entre el personal. En particular entre los encargados de supervisar los procesos y quienes comenten los errores (Anexo 2).
4. Se cuenta con un clima laboral regular, según la encuesta realizada en meses pasados (Anexo 2).
5. Trabajo en equipo casi inexistente entre los miembros del área administrativa y de proyectos.
6. Falta de un liderazgo claro.

El problema del área administrativa se basa en 3 aspectos:

1. La manera en que se realizan las funciones y procesos administrativos por parte de los asistentes de los proyectos, donde los errores, males entendidos y disgustos entre colegas son un tema frecuente.
2. La falta de un liderazgo claro y de una comunicación eficaz junto a un casi inexistente trabajo en equipo generan distintas molestias entre los

trabajadores, dichas molestias vienen desde varios años atrás y afectan el clima laboral de la oficina.

3. La reducción presupuestaria que viene afectando a FAO Perú desde hace algunos años y la necesidad del área administrativa de tener una estructura que pueda seguir haciendo el trabajo aunque se cuente con un personal reducido, tal y como lo recomendó la auditoría realizada en el 2015.

5.2 Consecuencias relevantes

Consecuencias de los 3 aspectos relevantes:

1. En la realización de los procesos administrativos se generan una elevada cantidad de errores, lo cual conlleva a demoras en el trabajo y crea tensiones entre el personal supervisor y quienes ejecutan los procesos.
Siendo los procesos con más errores: pagos (95%) y contratos (80%)
2. La falta de un liderazgo claro y de una comunicación eficaz han generado problemas de autoridad, falta de motivación y una caída en el nivel de clima laboral.
3. Debido a la reducción presupuestaria afectando a la organización, es posible que en un futuro cercano se deba recortar personal, mínimo 2 trabajadores para cubrir el déficit presupuestario. dejando sus funciones sin un responsable definido; lo cual genera la necesidad de encontrar la manera de realizar todos los procesos administrativos con poco personal y de una manera eficaz, de llegar a encontrarse con un déficit mayor.

5.3 Matriz FODA del área funcional, y matrices EFE y EFI

Tabla 14

MATRIZ FODA del área administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas		Estrategias Matriz FODA	
1. Personal administrativo de la Representación poseen buen conocimiento sobre procesos y reglas administrativas de la FAO.	• F1,F3,F4,O3: Realizar propuesta administrativa de la Regional, utilizando el compromiso y experiencia de los trabajadores para encontrar la manera de realizar los cambios eficazmente. • F1,F2,O2,O3: Pedir apoyo a oficinas de diferentes países para compartir experiencias y estrategias.	• F1,F2,A1,A3: Elaborar capacitaciones acerca de los procesos administrativos a seguir por todo el personal de la FAO. •F1,F5,A3: Preparar al área administrativa para realizar la totalidad de sus funciones ante una posible reducción de personal.	
2. Cuenta con un sistema de capacitaciones activo.			
3. Se cuenta con un sistema de control interno, lo cual permite encontrar errores antes de que se culmine el proceso.			
4. Mayoría del personal comprometido e identificado con la organización.			
5. Se cuenta con el sistema GRMS, que permite realizar reportes, pagos, contratos, órdenes de compra y viáticos, de una manera ordenada y eficaz.			
Debilidades		Estrategias Matriz FODA	
1. Se cuenta con un presupuesto reducido	•D1,D3,D4,D7,O2,O3: Aplicar la reestructuración planteada por la oficina regional, lo cual ayudaría a prepararse a trabajar con presupuestos reducidos y mejoraría el trabajo en equipo, pues se propone un trabajo unido de parte de todo el personal administrativo, para lograr los resultados.	•D2,D6,D4,A1, A3: Elaborar un plan de mejora del clima laboral en la oficina, realizando actividades y pensado en lograr un mejor trabajo en equipo.	
2. Cuenta con clima laboral regular.			
3. Algunos asistentes administrativos cuentan con contratos renovables cada 2 o 3 meses, por no tener estabilidad presupuestaria.			
4. Poca interacción entre todo el personal de la oficina, la estructura de la oficina ocasiona que se generen pequeños grupos de trabajo.			
5. En GRMS las personas ingresan la información de distintas maneras, no siguiendo una sola forma.			
6. Poca flexibilidad para resolver situaciones que escapan de los procedimientos establecidos.			
7. Falta de liderazgo de parte de la jefa del área.			
8. Existe cierta rebeldía de algunos trabajadores, al no querer obedecer ciertas ordenes o siempre buscando la forma de no ayudar.			
Oportunidades		Amenazas	
1. Buena relación con proveedores.	1. Buena relación con proveedores. 2. Se cuenta con apoyo de oficinas FAO de otros países y sus experiencias. 3. Solicitud de la oficina Regional de uniformizar los procesos administrativos en las diferentes oficinas.	1. Personal de Programa no tiene claridad acerca de las funciones del personal administrativo.	2. Posible corte de personal por reducción presupuestaria. 3. Resistencia del personal del área de Programa al seguir los procesos supervisados por administración.
2. Se cuenta con apoyo de oficinas FAO de otros países y sus experiencias.		2.	
3. Solicitud de la oficina Regional de uniformizar los procesos administrativos en las diferentes oficinas.		3.	

Como podemos observar en base a la matriz FODA, el hecho de realizar la reestructuración administrativa propuesta por la oficina regional, es una solución que podría beneficiar en varios aspectos a la organización; se podría aprovechar la experiencia del personal actual para encontrar la mejor manera de realizar los procesos y de esta manera lograr un mejor trabajo en equipo y ayudar a cambiar el clima laboral negativo de la oficina.

Tabla 15
Matriz EFI del área administrativa

	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Personal administrativo posee buen conocimiento sobre procesos y reglas administrativas de la FAO.	0.15	4	0.60
Cuenta con un sistema de capacitaciones activo.	0.05	3	0.15
Se cuenta con un sistema de control interno, lo cual permite encontrar errores antes de que se realice el proceso.	0.10	4	0.40
Personal comprometido e identificado con la organización.	0.10	3	0.30
Se cuenta con el sistema GRMS, que permite realizar reportes, pagos, contratos, órdenes de compra y más.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Se cuenta con un presupuesto reducido	0.05	1	0.05
Cuenta con clima laboral regular.	0.10	2	0.20
Algunos asistentes administrativos cuentan con contratos renovables cada 2 o 3 meses, por no tener estabilidad presupuestaria.	0.05	1	0.05
Poca interacción entre todo el personal de la oficina, la estructura de la oficina ocasiona que se generen pequeños grupos de trabajo.	0.10	1	0.10
En GRMS las personas ingresan la información de distintas maneras, no siguiendo una sola forma.	0.05	1	0.05
Poca flexibilidad para resolver situaciones que escapen de los procedimientos establecidos.	0.10	2	0.20
Falta de liderazgo de parte de la jefa del área.	0.05	2	0.10
Existe cierta rebeldía de parte de algunos trabajadores, al no querer obedecer órdenes o siempre buscando la forma de no ayudar.	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.40

Fuente: Elaboración Propia

En base a la Matriz EFI se puede concluir que la organización interna del área administrativa de la FAO no sobrepasa el límite aceptado para ser considerada como una organización estable e internamente fuerte.

Lamentablemente la organización se encuentra con algunos problemas por trabajar y la reestructuración administrativa propuesta puede ser una gran oportunidad para resolverlos y hacer del área administrativa un grupo de trabajo eficiente y eficaz.

Tabla 16
Matriz EFE del área administrativa

	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Buena relación con proveedores.	0.15	3	0.45
Se cuenta con apoyo de oficinas FAO de otros países y sus experiencias.	0.15	3	0.45
Solicitud de la oficina Regional de uniformizar los procesos administrativos en las diferentes oficinas.	0.20	4	0.80
AMENAZAS			
Personal de Programa no tiene claridad acerca de las funciones del personal administrativo	0.15	2	0.30
Posible corte de personal por reducción presupuestaria.	0.20	2	0.20
Resistencia del personal del área de Programa al seguir los procesos y reglas administrativas.	0.15	2	0.30
Total	1		2.5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz EFE, se observa una puntuación positiva aprobatoria mínima, lo cual nos indica que la organización debe seguir mejorando respecto a manejar sus oportunidades y hacerle frente a las amenazas que se han encontrado rondando el entorno del área administrativa.

Vale la pena mencionar que el análisis realizado de las matrices EFI y EFE tiene un fin metodológico según lo requerido por la estructura de este trabajo y aunque no tuvieron un valor relevante para la toma de decisiones, sirvieron para analizar la situación encontrada en la organización.

Capítulo 6. Alternativas de solución para el área administrativa

6.1 Planteamiento de las alternativas de solución

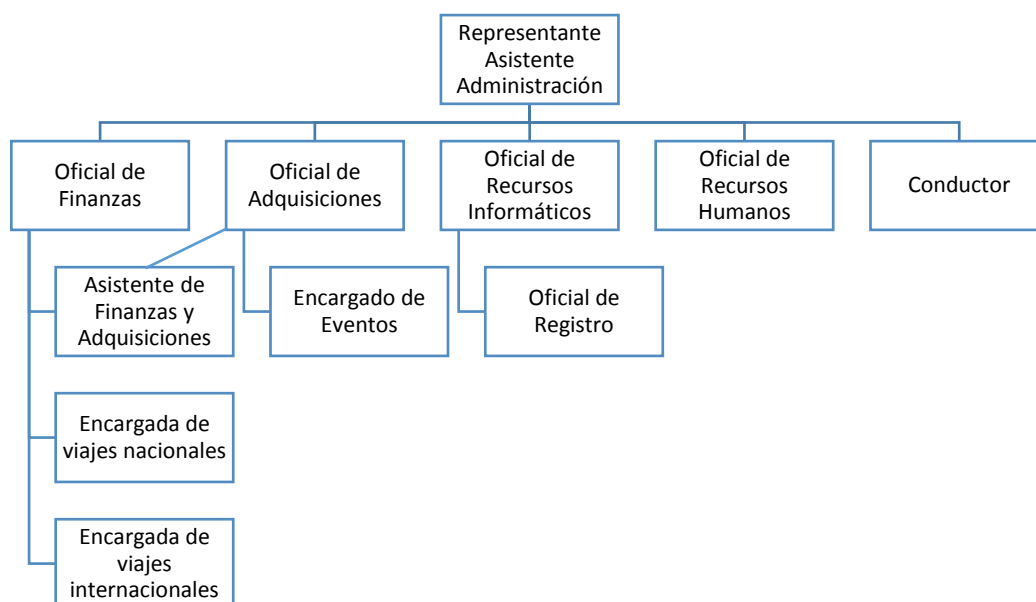
Alternativa 1: Reestructuración administrativa (instruido por la Sede).

La base del área administrativa de la FAO es brindar soporte a los procesos administrativos realizados por los proyectos, los cuales deben ser realizados con completa eficiencia y eficacia; según Carvajal, Valls, Lemoine & Alcivar: “Los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio.” (2017, p. 21).

Debido a la importancia que estos procesos tienen, se propuso una reestructuración de la organización del área administrativa, la cual realice los procesos mediante puntos focales, de esta forma, cada grupo se dedicará únicamente al proceso que le corresponda, por lo que se contara con 06 grupos independientes pero relacionados trabajando en un mismo objetivo, el cual sería realizar las distintas actividades requeridas por todos los proyectos y la Representación.

Figura 5

Organigrama reestructurado del área administrativa



Fuente: FAO
Elaboración propia

Estos procesos serán ejecutados por 7 personas (personal administrativo y asistentes administrativos de proyectos que pasaran a ser parte de la administración) y abarcaran los procesos de: contratos, pagos, viajes, talleres y compras; trabajando como un equipo con la finalidad de desarrollar todos los procesos que sean requeridos, con este método de organización se podrá lograr una mayor especialización en cada proceso, lo cual generara una reducción en los errores; adicionalmente, se busca que los coordinadores de los distintos proyectos pongan más atención en la planificación y respeto por los plazos y los procesos administrativos, lo cual será posible, ya que sin un asistente administrativo exclusivo para apoyarlos, el coordinador deberá tener que pedir a los puntos focales la realización de los procesos y estar atento a la realización de estas con sus respectivos plazos y reglas.

Esta solución es la propuesta por la oficina regional desde el inicio y busca preparar a la oficina para una reducción del número de asistentes administrativos exclusivos para cada proyecto, además se busca realizar estos procesos como un equipo administrativo unido.

Alternativa 2: Reestructuración con mejora de clima laboral.

Si bien el proyecto realizado por la oficina de la FAO Perú es únicamente acerca de la implementación de la reestructuración administrativa, lo cual fue solicitado por la oficina regional; en esta alternativa se tratara acerca de una mejora que se puede realizar en el área administrativa, además de la reestructuración planteada en la alternativa 1, se buscara aprovechar esta reforma para atacar algunas otras debilidades que salieron a relucir en la oficina y las cuales no están siendo trabajadas de una manera ordenada y eficaz.

Según la evaluación realizada para el FODA, se encontró también debilidades en los temas de: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y clima laboral. Todos estos son puntos importantes para que una oficina realice un buen trabajo y sea reconocida por esto.

Dado que estos problemas vienen desde varios años atrás y no se ha podido realizar algún cambio positivo importante, es que a modo de mejora de la propuesta anterior, se debería elaborar un plan de mejora del liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral, el cual vaya acompañando a la reestructuración planteada anteriormente, generando un cambio positivo en toda la oficina.

1. Primero, se deberá realizar una encuesta, la cual ayude a evaluar el nivel de los puntos a trabajar y que sea de ayuda para realizar una medición en cierto plazo de tiempo, para comparar los resultados actuales y los futuros. En dicha encuesta, se deberán tocar los temas de:

- Comunicación. Se refiere a las formas de comunicación verbal y no verbal.
- Carga de trabajo. Se refiere a la forma como se distribuyen las tareas, su planeación y ejecución.
- Funciones. Se refiere a la claridad acerca de las funciones de todos los trabajadores, en especial a quienes deben relacionarse por trabajo.
- Estilos de liderazgo. Se refiere a la forma que elige el líder para dirigir a su equipo y que tan efectivo resulta, también el tema de motivación, control y confianza.
- Trabajo en equipo. Se refiere a la cooperación entre colaboradores y directivos para realizar sus funciones respectivas.

2. Luego de evaluar el nivel actual estos aspectos, se deberá formar una comisión de trabajo encargada de planificar, realizar, dirigir y evaluar las actividades necesarias para lograr un cambio en la organización; dicho comité debería tener representantes tanto de las áreas de administración, como de programa y deberá contar con la presencia de algunos de los referentes de la oficina, incluyendo a uno o dos jefes.

Esta comisión deberá analizar los puntos a trabajar según la encuesta previamente realizada e idear un plan de acción a realizarse durante el periodo de un año.

3. El comité formado deberá utilizar distintas actividades y métodos para lograr sus objetivos, algunas de estas pueden ser:

- Mejora de clima laboral:

- Realizar actividades fuera de la oficina cada 1 o 2 meses. Dichas actividades no podrán ser solventadas por la FAO, debido a que el presupuesto autorizado para el Perú durante el año 2018 no lo contempla, se podría intentar pedir autorización para estas actividades, pero por lo general, la sede no autoriza este tipo de gastos; por lo cual, toda actividad planificada debe ser gratuita o de un costo reducido a ser compartido por todos los miembros de la oficina que participen.

Se puede considerar en realizar celebraciones, actividades recreativas o culturales, las cuales ayuden a despejar el estrés diario, por ejemplo:

- Aprovechar entradas gratuitas a museos o teatros.
- Realizar parrilladas o reuniones en fechas festivas en la oficina, donde cada persona lleve algo para compartir (esta opción ha demostrado traer buenos resultados anteriormente).
- Considerar alianzas estratégicas con empresas que brinden algún servicio recreativo o cultural, donde se les ofrezca charlas especializadas en alguno de los temas en que FAO es especialista (agricultura o alimentación), a cambio del servicio que ofrezcan.
- Celebraciones de cumpleaños, se puede juntar una vez al mes a todo el personal de la oficina para realizar una celebración general a quienes cumplieron años cada mes, se recomienda una pequeña reunión en la misma oficina, ya que este tipo de reuniones ha demostrado ser efectiva en el pasado y se suelen realizar durante fechas

importantes (día del padre, día de la madre, fiestas patrias, navidad, etc.)

- Liderazgo:
 - Organizar charlas o cursos cortos acerca de tipos de liderazgo y formas efectivas de liderar para los jefes o quienes cuenten con personal bajo su mando.
 - Trabajo en equipo:
 - Realizar reuniones de personal y reuniones por área (programa y administración), donde se puedan hablar acerca de temas relevantes para el trabajo del equipo, así mismo se pueden hacer evaluaciones de los problemas presentados en el trabajo, con la finalidad de resolver disputas presentadas en el trabajo diario.
 - Realizar dinámicas y actividades de grupo orientadas a mejorar el trato entre el personal y el trabajo en equipo.
4. El comité deberá realizar evaluaciones periódicas de los avances logrados por las actividades propuestas en el plan de acción y realizar una nueva encuesta junto con su evaluación correspondiente al finalizar el año del plan.

Capítulo 7. Evaluación de alternativas

7.1 Análisis de las alternativas de solución

- Respecto a la alternativa 1:

Dicha propuesta de reestructuración fue originada por una auditoría realizada en el año 2015 y luego ordenada por el Director Regional en el 2016, por lo que su cumplimiento tiene un carácter obligatorio.

Beneficios alternativa 1:

- Reestructuración planeada para sobrevivir a los cortes presupuestarios previstos debido a la reducción de proyectos ejecutados en el territorio peruano.
 - Permitiría la evaluación del trabajo realizado por los trabajadores de la organización y determinar puestos de trabajos prescindibles para la realización de las actividades diarias. Esto podría generar un ahorro en el presupuesto de la oficina.
 - Reducción de errores menores ocasionados por la falta de especialización en cada uno de los procesos, lo cual reduciría el tiempo en que se desarrollan los procesos y su aprobación será más rápida.
 - Posibilidad de conseguir reducciones de precios ante ciertos proveedores al posiblemente conseguir convenios con cadenas de hoteles para la realización de eventos.
 - Ser reconocida ante las oficinas principales de la FAO, como una organización que se adapta a los cambios de una manera eficiente y eficaz, lo cual ayudaría en generar una mejor imagen para recibir nuevos proyectos en un futuro cercano.
- Respecto a la alternativa 2:
Al tratarse de una mejora originada por los problemas encontrados en la organización y siendo complementaria a la reestructuración del área administrativa, se trabajarían los temas relacionados al personal, logrando un trabajo más eficiente tanto en el área como en toda la organización.

Como decían Hitt, Ireland & Hoskisson: “Las personas son un recurso en verdad importante para que las organizaciones aprendan a innovar continuamente con el propósito de registrar un buen crecimiento” (2015, p.30).

Beneficios alternativa 2:

- Al tratarse de una mejora de la alternativa anterior, se consideran los beneficios expuestos en la alternativa 1
- Mejora del clima laboral en toda la organización, lo cual generaría trabajadores más motivados y ayudaría a la interrelación de los mismos.
- Mejora del liderazgo, en particular del área administrativa, el cual en ocasiones se ve cuestionado. Una mejora en este punto generaría un incremento en el rendimiento del área, el logro de los objetivos propuestos y ayudara a fomentar el trabajo en equipo.
- Mejora del trabajo en equipo, dada la nueva organización del área administrativa, la cual busca contar con un único equipo administrativo que se haga cargo de los procesos administrativos de toda la organización. Para lograrlo este equipo administrativo deberá trabajar unido y el fomentar una mejor relación entre los trabajadores tendrá resultados positivos.
- Mejora de la comunicación dada entre los pares administrativos e inclusive con el personal de proyectos, lo cual ayudara a mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo.

Capítulo 8. Selección de la alternativa

8.1 Elegir la alternativa

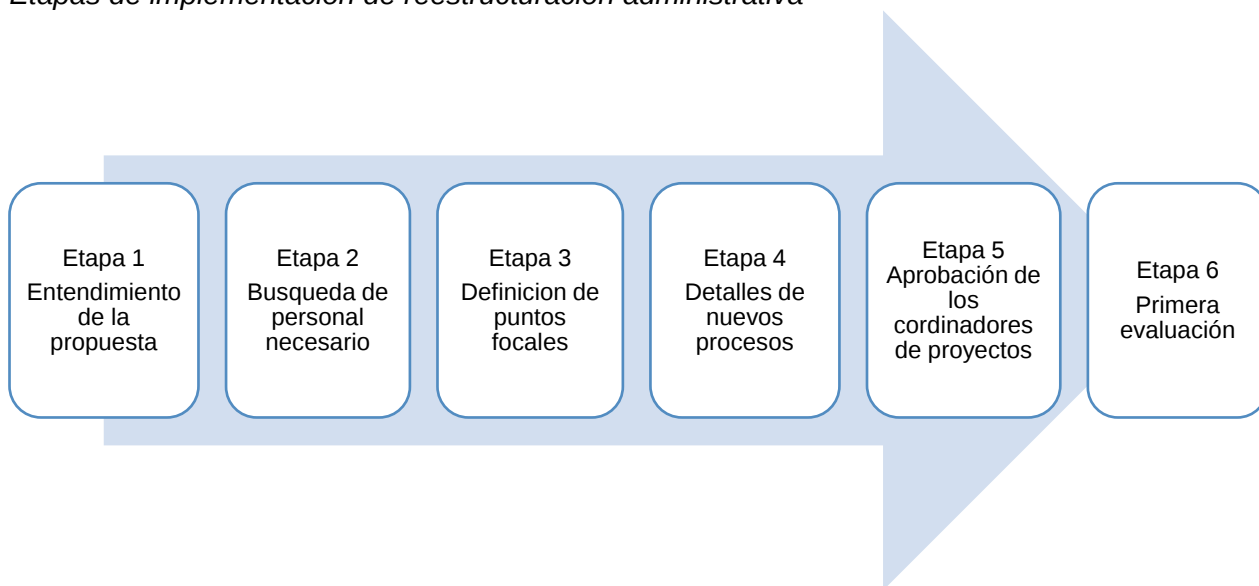
La propuesta que se utilizó fue únicamente la alternativa 1, pues es la propuesta original recomendada a realizarse por la oficina regional a la Representante interina de la FAO en el Perú y a la Representante Asistente de Administración, por lo cual tuvo un carácter obligatorio; lamentablemente en el momento de la planificación de la reestructuración de del área administrativa no se contempló la posibilidad de añadir valor a la propuesta realizada, mejorando a su vez, los aspectos propuestos en la segunda alternativa; esto se dio también por no contar con un Representante Internacional (jefe de la oficina), el cual lidere, motive y apoye en realizar cambios sustanciales que afecten al personal.

Como mencionamos anteriormente, el cambio en la organización consiste en una persona siendo Punto Focal de algún proceso específico y solo él o ella realizarán sus funciones correspondientes, adicionalmente tendrán un alterno, el cual apoyará en momentos de alta carga laboral o durante ausencias o vacaciones.

La reestructuración planteada fue ejecutada en 6 etapas:

Figura 6

Etapas de implementación de reestructuración administrativa



Fuente: Elaboración propia

Etapas 1

Entendimiento de la propuesta

Se comenzó a entender el cambio propuesto y se buscó apoyo de otros países.

En un inicio, esta propuesta ocasionó cierta confusión y malestar en el personal administrativo, las personas no pensaban que esta clase de trabajo pueda dar resultados positivos y se temía que la carga laboral se termine incrementando para algunas personas y disminuyendo para otras.

Debido a las dudas generadas y a la falta de conocimiento de los detalles acerca de cómo trabajar según esta nueva forma, se realizó una pequeña investigación, en la cual se solicitó apoyo a las oficinas de FAO en Costa Rica y Colombia (países que recientemente realizaron los mismos cambios en su organización). El compartir sus experiencias y recomendaciones ayudó enormemente a que se tenga un mayor entendimiento de lo que era solicitado y la mejor manera de lograrlo. Se comenzó a entender lo que se requería del área administrativa, el formar equipos separados pero trabajando unidos para la organización, tal como lo ejemplifica la siguiente figura:

Figura 7
Procesos nuevos de administración



Fuente: Elaboración Propia

Etapas 2

Búsqueda de personal necesario:

Cuando se decidió que se realizaría la reestructuración y se buscaba el personal con el que se realizaría, algunas personas decidieron no participar de los nuevos procesos y otra sí se ofreció a apoyar.

- La asistente administrativa Kelly Miñano del Proyecto Algodón no formó parte de este grupo de trabajo, pues su Coordinador no consideró beneficiosa su integración, dado que sus actividades ocurren mayoritariamente en provincia y no desea arriesgarse a perder a su asistente en caso ella deba realizar el nuevo proceso del cual estaría encargada.
- Los colegas Carmen Huerta y José Roncal no participaron de la reestructuración, excusándose en su falta de preparación para realizar funciones diferentes a las que fueron contratados, registro de archivos y supervisor de informática respectivamente.
- La Sra. Jennifer Zarzar, secretaria del Representante, quien no forma parte del área administrativa, se ofreció a apoyar en el proceso de viajes internacionales, ya que parte de sus funciones actuales son controlar y coordinar con viajeros de proyectos internacionales que vengan a Perú.

Aparte de las exclusiones antes mencionadas, se contó con todos los asistentes administrativos para la implementación de estos nuevos procesos, definiendo la siguiente lista de personas:

- 1) Carla Oneto
- 2) Juana Rojas
- 3) Amilcar Revello
- 4) Carlos Ramirez
- 5) Gustavo Vilner
- 6) Noelia Rojas
- 7) Jennifer Zarzar (pertenece al área de Programa)

Etapas 3

Definición de puntos focales

Previamente a definir la organización y los detalles de cada puesto, se tuvo una reunión para definir quienes se encargarían de cada punto focal:

- Ingreso de facturas:
 - Amilcar Revello. Se le considero por ser asistente de finanzas, lo cual significa que revisa las facturas ingresadas en el sistema GRMS y corrige lo necesario. Al ya contar con dicho conocimiento, se consideró que sea él quien desde un inicio ingrese la información necesaria de la manera correcta.
 - Noelia Rojas. Se le considera alterna del proceso por ser la asistente administrativa quien menos errores ha tenido respecto al ingreso de sus facturas en el pasado.

- Viáticos Nacionales e Internacionales:
 - Nacionales – Noelia Rojas. Se le considero por ser la asistente con mayor cantidad de viajeros durante los años pasados, por lo que conoce el procedimiento.
 - Internacional – Jennifer Zarzar. Se le considero porque ella era la encargada de revisar los viajeros internacionales que llegaban al Perú por otros proyectos y distintas razones. Ahora seguirá realizando lo mismo, adicionando a los viajeros de los proyectos peruanos que viajen fuera del país.

- Eventos:
 - Gustavo Vilner. Se le considero por ser la persona con mayor experiencia en realización de eventos en la oficina, debido a la alta cantidad de eventos de parte de los proyectos a los que apoyaba.
 - Noelia Rojas. Se le considera como alterna del proceso porque también realizó una alta cantidad de eventos durante el pasado, por lo que conoce el tema.

- **Adquisiciones:**
 - Juana Rojas. Ya estaba encargada del proceso.
 - Amilcar Revello. Se le considera como alterno y apoyo, debido a la alta carga laboral de la Sra. Rojas y disponibilidad de tiempo.

- **Pagos:**
 - Carlos Ramirez. Ya estaba encargado del proceso.
 - Amilcar Revello. Ya estaba encargado de ser alterno del área financiera de la oficina.

- **Contratos:**
 - Carla Oneto. Ya estaba encargada del proceso, pero no veía todas las contrataciones, ahora si vera todos los contratos de los proyectos.
 - Gustavo Vilner. Se le considera alterno debido a su previo conocimiento en contratos.

Según las elecciones previas, se genera la siguiente tabla para organizar los puestos establecidos:

Tabla 17

Puntos focales del área administrativa

Procesos	Responsable	Alterno
Ingresar facturas al sistema	Amilcar Revello	Noelia Rojas
Gestionar las solicitudes, adelantos y rendiciones de viaje nacionales e internacionales	Noelia Rojas (Nacionales) y Jennifer Zarzar (Internacionales)	
Eventos	Gustavo Vilner	Noelia Rojas
Adquisiciones	Juana Rojas	Amilcar Revello
Pagos	Carlos Ramirez	Amilcar Revello
Contratos	Carla Oneto	Gustavo Vilner

Fuente: Elaboración Propia

Etapas 4

Detalles de nuevos procesos

Luego de definir al personal y su distribución en esta reestructuración, se sostuvieron reuniones para aquellos procesos con nuevo responsable, como son el caso de: ingreso de facturas al sistema, viajes nacionales e internacionales, contratos y eventos; estos fueron los procesos realizados por los asistentes administrativos de proyectos, los cuales no contaban con un procedimiento definido.

En dichas reuniones se terminó de pulir detalles de la manera en que se organizaría el trabajo respecto a cada proceso, dando consejos y reflexionando acerca de la mejor manera de realizar las funciones, por lo que se terminó realizando una descripción breve de lo que se realizara el encargado de cada proceso.

- Ingreso de facturas al sistema para pago:

Este es el proceso más pequeño, pues es realmente parte del pago de cualquier factura, viático o contrato que se realice.

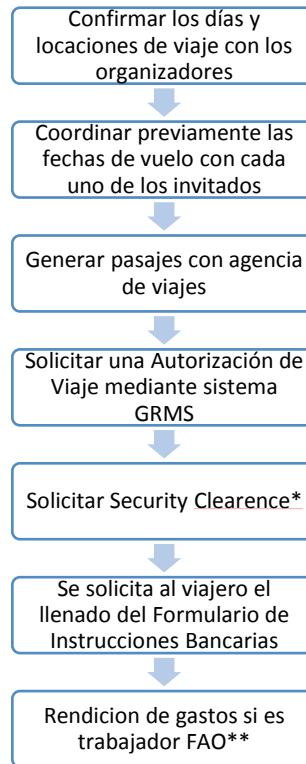
Este proceso está vinculado con el de pagos, pues es un paso previo para revisar y procesarlo; sin embargo, es recomendación de la auditoría el que una persona sea quien ingrese todas las facturas al sistema, esto debido a un tema de delegación de funciones (evitar que quien inicia el pago sea quien también lo ejecute).

Por otro lado ayudara en la reducción de errores al ingresar la información y que esta tenga una simetría en todos los pagos, lo cual beneficiara su posterior búsqueda para temas de auditoría o cualquier evaluación necesaria que se suele dar.

- Viajes Nacionales e Internacionales (viáticos y pasajes):

Uno de los mayores gastos de los proyectos es el pago de viáticos y pasajes para los invitados a los distintos eventos que se organizan, aquí se definió el siguiente proceso:

Figura 8
Proceso de viajes



Fuente: FAO
Elaboración Propia

*Solicitar Security Clearance: vía online se debe solicitar autorización de UNDSS (para cada viajero), quien es la agencia encargada de brindar apoyo y seguridad a los miembros de las Naciones Unidas y de los viajeros que asisten a eventos o reuniones ligadas al trabajo de las Naciones Unidas.

Dicha autorización será otorgada siempre y cuando el viajero cumpla con las recomendaciones otorgadas para los viajes, por ejemplo, no se permite viajar en bus en horario nocturno.

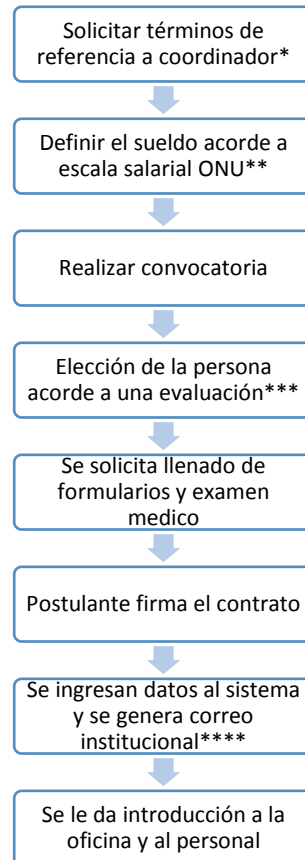
**En caso de que el viajero sea un trabajador de la FAO, adicionalmente se deberá realizar un TEC (rendición de gastos).

Aunque no se les pide devolver el dinero no utilizado en la misión, es en este paso donde se debe pedir reembolso de gastos adicionales que se hayan realizado por motivos oficiales.

- Contratos

Con este proceso se elaboran las contrataciones de consultores o personal de trabajo:

Figura 9
Proceso Contratos



Fuente: FAO
Elaboración Propia

*Quien solicita la contratación debe presentar la lista de términos de referencia, estos serán las funciones y características que deberá cumplir la persona que ocupe el cargo, estos deben ser revisados por el encargado para no cometer errores.

**Según la escala salarial establecida por las Naciones Unidas, se deberá definir el monto del sueldo que tendrá dicho puesto, aunque esto no siempre es cumplido y en ocasiones se decide un salario por un método distinto, la recomendación oficial de las Naciones Unidas es cumplir con la escala.

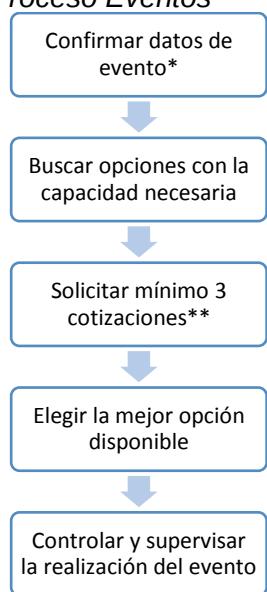
***Dependiendo del nivel y el cargo al que sea contratada una persona, se puede utilizar una evaluación por puntos revisada por un panel de contratación o se realiza contratación directa.

****Se ingresa datos relevantes en el sistema GRMS y se informa al área informática en Roma para que se le genere correo electrónico institucional.

- **Eventos:**

Una vez establecido por el Coordinador del Proyecto el tipo de evento y el motivo del mismo, junto con la cantidad de asistentes y la duración; es recién que el Encargado de Eventos podrá realizar las coordinaciones necesarias para asegurar la realización del evento.

Figura 10
Proceso Eventos



Fuente: FAO
Elaboración Propia

*Confirmar la cantidad de asistentes, duración del evento, metodología del evento (en caso se necesite espacio para trabajar o simplemente realizar una charla), fecha y lugar en la que se realizara.

**Solicitar cotizaciones a mínimo 3 proveedores en caso el evento sobrepase los 500 dólares.

Usualmente los eventos son atendidos en su totalidad por el hotel, pero en caso sea necesario se consigue un catering externo, con la misma regla de elegir al mejor de 3 proveedores si el presupuesto sobrepasa los 500 dólares.

En caso excedan los 1,000 dólares, se realizará una Orden de Compra para ser firmada por el proveedor.

Etapas 5

Aprobación de los Coordinadores

Una vez que los detalles fueron pulidos para los nuevos puntos focales, se presentó lo trabajado a los Coordinadores de Proyectos; ya que estos procesos reestructurados son básicamente para la atención de sus proyectos, su opinión y aprobación era importante, además se les está retirando el apoyo completo de sus asistentes administrativos, los cuales ahora pasarían bajo la responsabilidad del área administrativa.

De la reunión salieron 2 temas importantes:

1. Los asistentes administrativos de los proyectos, si bien no se encargaran en su totalidad de los procesos del proyecto al que apoyaban inicialmente, seguirán pendientes de dichos proyectos para cualquier apoyo que se pueda requerir de parte del coordinador, esto puede ser el control del presupuesto o cualquier clase de soporte, el cual no afecte sus funciones como encargado de un punto focal.

Se aceptó dicho requerimiento porque no afectaría el trabajo que se plantea y es más fácil de adaptar a las personas a cambios, si es que estos son dados progresivamente.

2. Los Coordinadores recomendaron realizar algún tipo de evaluación o medición para ver si efectivamente los cambios, estaban dando frutos. Es por esto que se acordó crear una línea de base con algunos datos a tomar en cuenta en evaluaciones a realizarse cada 3 meses.

Tabla 18
Línea de Base

Línea de Base para evaluación					
Metas	Indicadores	Eventos	Viajes	Facturas	Contratos
Reducir Tiempos internos	# pasos procedimiento bajo responsabilidad punto focal	5 pasos	7 pasos	*Parte de proceso de pagos	8 pasos
	Tiempo proceso interno	2 días a 1 mes dependiendo de magnitud	7 horas (sólo preparación solicitud, rendición y firmas)	5 minutos	* No se cuenta con tiempo definido
	Existencia de Bases de datos (proveedores, LTA, contratos, etc.)	Ninguna			
Mejorar Calidad	% Errores	20%	50%	95%	80%
	Ahorros \$ (en futuro: economías escala, precios negociados, etc.)	Ninguno por el momento			

Fuente: FAO
Elaboración Propia

En el cuadro anterior no se considera a Pagos ni Adquisiciones, pues son los procesos más antiguos y se encuentran bien establecidos; en ambos no se dio ningún cambio significativo con la reestructuración.

Como bien se puede apreciar en el cuadro anterior de Línea de Base, se buscará principalmente 5 puntos de mejora:

1. Tratar de reducir número de pasos en cada proceso.
2. Reducir el tiempo de duración aproximado del proceso.
3. Crear bases de datos con la información necesaria para no tener que buscar desde cero alguna información.
4. Reducir el porcentaje de errores cometidos.
5. Buscar formas de ahorro, como consiguiendo precios al por mayor en hoteles o distintos servicios que se puedan utilizar.

De haber formas de ahorro internas dentro de la oficina también deben ser consideradas, tales como las horas-hombre que toman realizarse los procesos.

Etapas

Primera evaluación

Pasados los 3 primeros meses de la reestructuración administrativa se realizó la evaluación correspondiente acordada en la etapa 5, recomendada por los coordinadores de proyectos, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 19
Primera evaluación con línea base

Línea de Base para evaluación					
Metas	Indicadores	Eventos	Viajes	Facturas	Contratos
Reducir Tiempos internos	# pasos procedimiento bajo responsabilidad punto focal	5 pasos	7 pasos	*Parte de proceso de pagos	8 pasos
	Tiempo proceso interno	2 días a 1 mes dependiendo de magnitud	1 hora (sólo preparación solicitud, rendición y firmas)	2 minutos	50 minutos (Elaboración contrato)
	Existencia de Bases de datos (proveedores, LTA, contratos, etc.)	En todos los procesos se comenzó a generar bases de datos, las cuales ayudan a tener información clara y concisa referente a los proveedores, trabajadores o viajeros, facilitando acceso a la información y reduciendo tiempos de búsqueda.			
Mejorar Calidad	% Errores	5%	10%	5%	10%
	Ahorros \$ (en futuro: economías escala, precios negociados, etc.)	Se están elaborando mejoras en los precios, debido a una mayor cantidad de eventos en las mismas locaciones. Se ha negociado mejores condiciones de crédito con 2 hoteles en provincial.	Gracias a la reducción de errores se ha mejorado la cantidad de horas-hombre necesarias al realizar cada procedimiento en un menor tiempo		
		Ahorro en horas-hombre: *No definido	Ahorro en horas-hombre: S/.178.56 x viaje	Ahorro en horas-hombre: S/.1.47 x factura	Ahorro en horas-hombre: *No definido

Fuente: FAO
Elaboración Propia

Conclusiones de la primera evaluación:

1. La principal mejora se puede observar en la gran disminución de la cantidad de errores cometidos en cada proceso, esto es el resultado de la especialización de cada encargado en su respectivo proceso.
En particular la reducción en ingreso de facturas para pagos de 95% a 5%, contratos de 80% a 10% y viajes de 50% a 10%.

2. Se definió un tiempo base para el promedio de contratos realizados. Lo cual permitirá una evaluación más detallada y posibles mejoras en el futuro.
3. En general los tiempos de cada proceso se redujeron; en especial el proceso de viajes de 7 horas a 1 hora; vale la pena mencionar, que el proceso de viajes fue mejorado en gran medida por la implementación de la función para viáticos en el sistema GRMS, la cual permite ingresar el itinerario de cada viajero al sistema y reducir tiempo en la espera por la firma aprobatoria del coordinador, la cual es reemplazada por la aprobación digital de la oficial a cargo de la oficina.
4. En el proceso de eventos no se ha evaluado un detalle del tiempo empleado debido a la variedad en el tipo de eventos que se pueden realizar, pero se ha notado mejoras en las respuestas y toma de decisiones con los proveedores.
5. En el proceso de contratos no se pudo definir un ahorro monetario porque no se contaba con el dato definido al inicio de la reestructuración, sin embargo la especialización del encargado ha reducido la cantidad de errores cometidos, obteniendo comentarios satisfactorios de parte de la Representante Asistente de Administración por generar una disminución del tiempo al evitar errores y tener que volver a presentar el contrato para su aprobación.
6. Aunque no fue un punto a evaluarse, se ha observado una reducción en la carga laboral de algunos trabajadores, quienes previo al cambio de organización, debían quedarse hasta altas horas de la noche para poder realizar todas las tareas administrativas encomendadas por su proyecto respectivo.
7. Un problema encontrado en la evaluación general ocurrió con el área de adquisiciones, la cual en ocasiones tiene demoras con ciertas compras porque no recibe la información completa y detallada acerca del pedido que es requerido. Los procesos de contratos y eventos también han notado el mismo problema, aunque en menor medida.

Capítulo 9. Conclusiones y recomendaciones

Según lo analizado, estudiado e implementado en este cambio de procesos realizado por la organización de FAO en el Perú, se podría afirmar lo siguiente:

9.1 Conclusiones

1. Se realizó de manera exitosa la reestructuración en la organización del área administrativa.
2. Se definió claramente las funciones de cada proceso nuevo implementado, estableciendo una forma clara de realizarlos.
3. La especialización lograda por cada punto focal en su proceso respectivo ha tenido resultados positivos, logrando una considerable reducción de errores y tiempo en los procesos involucrados, como se puede apreciar en la primera evaluación de la línea base.
4. Se diagnosticó correctamente la problemática del área de administración, sacando a relucir problemas que no están siendo tratados en la organización y otros presentados durante la implementación de los nuevos procesos.
5. Se ha logrado establecer una forma de organización preparada para soportar un posible recorte de personal debido a los problemas presupuestarios de los que se viene sufriendo en la organización.
6. Se observa una necesidad clara de contar con un líder que ayude a resolver los problemas no tratados de comunicación, trabajo en equipo y clima laboral.

9.2 Recomendaciones

1. Mejorar la reestructuración realizada en la organización, implementando las mejoras propuestas para liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y clima laboral, las cuales son necesarias para la realización de un trabajo eficiente. (Conclusiones 1, 2 y 4).
2. Se deben evaluar los puestos que actualmente están siendo ocupados en toda la organización, no únicamente los involucrados en la reestructuración

planteada. Se buscara definir al personal prescindible, además de evaluar quienes podrían reemplazar sus funciones en caso deban ser recortados debido a los problemas presupuestarios. (Conclusión 5).

3. Continuar con las evaluaciones planteadas en la línea base, en particular en los procesos cuyos tiempos y ahorros en horas-hombre no se han llegado a definir. (Conclusión 3).
4. Debe colocarse en el manual de procedimientos de FAO-Perú los nuevos procedimientos de cada punto focal. (Conclusión 2).
5. Elaborar formatos de solicitudes para adquisiciones, eventos y contratos; los cuales deben ser apropiadamente llenados por los coordinadores de proyectos al momento de solicitar alguno de estos procesos. Dichas solicitudes deben tener toda la información detallada para poder realizar lo requerido, de darse lo contrario, no se debería aceptar la solicitud; lo cual evitaría que se tenga la percepción de que el área administrativa es la responsable de ciertas demoras. (Conclusiones 2 y 4).
6. Buscar la participación de los jefes de la organización, quienes deben liderar y apoyar las mejoras referentes a los problemas encontrados que no están siendo tratados aún. (Conclusiones 4 y 6).

Referencias bibliográficas

- Bonifaz Villar, C. (2012). Liderazgo empresarial. Tlalnepantla: Editorial Tercer Milenio.
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F. & Alcivar, V. (2017). Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad. Manabi: Mar abierto.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos (9ª. ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- David, Fred R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª. ed.). México D. F.: Pearson.
- FAO. (2018, 09, Junio). Visión y metas mundiales de la FAO [MARCO ESTRATÉGICO REVISADO]. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-ms431s.pdf>.
- FAO. (2018, 09, Junio). Metas mundiales de los Miembros y finalidad de la FAO [MARCO ESTRATÉGICO GLOBAL]. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/x3551s/x3551s02.htm>.
- FAO. (2018, 09, Junio). Como trabajamos, Recuperado de: <http://www.fao.org/about/how-we-work/es/>.
- FAO. (2018, 23, Junio). Metas mundiales de los Miembros y finalidad de la FAO [MARCO ESTRATÉGICO GLOBAL]. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/x3551s/x3551s02.htm>.
- FAO Perú. (2018, 09, Junio). Nuestra oficina, Recuperado de: <http://www.fao.org/peru/fao-en-peru/en/>
- Google Maps. (2018, 09, Junio) Recuperado de <https://www.google.com/maps>.
- Hitt, A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: conceptos y casos (11ª. ed.). México D. F.: Cengage Learning.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a Oficial de Finanzas – Carlos Ramirez

1. Hola Carlos, te quería consultar, primeramente, ¿a qué se debió la decisión de realizar los cambios administrativos en la oficina?

Bien, como ya sabes, si no me equivoco en... hace unos años, en el 2015 se realizó una auditoria, como suele suceder cada 2 o 3 años; en dicha auditoria se revisan todos los procesos que ocurren en la oficina y también en el área de administración y proyectos, es así que al final como sugerencia, se dio la opción de realizar un cambio en la estructura, en cómo estaba organizada la FAO Perú para realizar ciertos procesos que más que nada terminaban siendo supervisados por la administración, estos cambios fueron recomendados por la auditoria que manda la Sede, pero fue hasta el año pasado con la visita del Director Regional, que él presiono para que se realicen, al parecer los jefes aquí no se movieron respecto a este tema, así que por lo que sé, se les presiono para acelerar dicho cambios.

2. ¿Y en qué consistían estos cambios recomendados?

A ver, para hacerlo sencillo, lo que recomendaron fue el tener un equipo de administración en el Perú, el cual se encargue de todos los detalles referente a los procesos que realizan los asistentes administrativos de proyectos, estos son todos los que supervisamos los oficiales encargados de cada área y Micaela (Representante Asistente de Administración), tales como: viajes y viáticos, talleres, contratos, compras y pagos. Porque a final de cuentas, todo es supervisado por nosotros los oficiales de administración, así que la idea fue traer aquí este modelo de trabajo que se ha ido implementando en otros países.

Como bien sabes, antes todos los proyectos tenían a sus asistentes administrativos, quienes se encargaban de la mayoría de estos procesos, como: viajes, viáticos, talleres, contratos y la mayoría de compras y luego nos pasaban sus respectivos pagos a nosotros la oficina de finanzas, para realizar el pago respectivo luego de revisar que los procesos se realizaron correctamente, sino tenemos que siempre pedir que se corrija algo o se dé una nota al archivo, a modo de sustentación por no haber seguido las reglas que la sede solicita.

Entonces la idea de todo esto es remover a los asistentes de los proyectos que se encargaban de dichos procesos para cada uno de sus respectivos proyectos y formar un único equipo de administración, el cual ahora se encarga de realizar los procesos que te mencione, pero para todos los proyectos que están siendo ejecutados en Perú. Claro, la idea inicial era que los proyectos se quedaran sin sus respectivos asistentes administrativos, pero por presión de los coordinadores de proyectos y como ellos son quienes pagan los sueldos de dichos asistentes, se terminó formando el equipo de administración encargado, pero los asistentes aun apoyan a los coordinadores con algunos temas, aparte claro de su respectivo trabajo en este nuevo grupo administrativo.

3. Bien, pero al proponer estos cambios, ¿fue por simple capricho de la sede o regional, o tenían un trasfondo mayor?

Bueno si, no tengo los datos exactos, pero el objetivo de estos cambios fue para mejorar. Por ejemplo, tú sabes que nosotros en finanzas terminamos revisando la mayoría de lo que los asistentes realizan, porque todo conlleva a un desembolso de dinero, del cual aquí nos encargamos. Entonces, al poder ver todas estas cosas uno encuentra que los errores en estos procesos que son teóricamente simples, son bastantes y muy recurrentes, no sé porque pasa esto, a pesar de que se les da indicaciones y se les repite una y otra vez la gente parece no entender que cada proceso conlleva ciertas reglas o pasos a seguir, los cuales deben ser cumplidos y archivados para que en las auditorias se vea exactamente lo que paso.

Esto debe ser lo que los auditores vieron, la gran cantidad de errores y sus posibles soluciones con un nuevo método de trabajo, el que ya comenzamos a realizar desde este año 2018.

4. ¿Y se solucionaron estos errores?

Jeje, bueno al 100% nada se ha solucionado, pero de hecho los errores se ha reducido, la misma Micaela, que es quien revisa todo ha estado contenta, porque ya no tenemos que pedir que rehagan tantas cosas, en especial el ingreso de las facturas que sabes que era algo que teníamos que cambiar nosotros mismos o volver a hacerlo, pues era más rápido que pedirles que lo vuelvan a ingresar.

Lo mismo en viáticos, aquí los revisamos antes de pagarlos y antes se paraban equivocando por cosas simples, pero se tenía que devolver, claro ahora con el nuevo sistema de viáticos en GRMS se ha acelerado el proceso y es algo que ha ayudado mucho.

De hecho, se confirmó la reducción de estos errores con la línea base que se realizó previo al cambio, y se pudo ver las mejoras realizadas en cada uno de los procesos, sobretodo en el ingreso de las facturas de pagos, que era algo que me tenía loco, por más simple que era ingresar un pago al sistema y llenar cada casilla con la información que se tenía, aun así casi todas tenían errores o algo que modificar.

5. ¿Bien, y que me puedes decir respecto a la menor cantidad de proyectos como una de las razones del cambio?

Si, la cosa esta ahora mucho más baja que años anteriores, diría que aproximadamente tenemos un 30% de proyectos respecto a otros años. Este fue el otro motivo por el que se presionó a realizar los cambios administrativos, la otra idea de generar este grupo de trabajo administrativo era de seguir manteniendo la regularidad del trabajo en todos los proyectos, incluso en los pequeños que quizá no tienen presupuesto para contratar a su propio personal administrativo, como son el caso de los TCP, estos son los proyectos más pequeños que si no me equivoco, son realizados con presupuesto designado por la sede en Roma, es decir la misma FAO los financia, pero tienen estipulado que ellos no pueden contratar personal administrativo, la verdad desconozco porque no, pero lamentablemente así sucede; entonces la idea era generar un grupo que esté trabajando para todos los proyectos de aquí, como estos TCP, entonces el grupo ahora tiene cada encargado de su área, como de viajes por ejemplo, Noelia, la encargada es quien ve los viajes y viáticos de todos los asistentes a un evento o misión que se deba realizar en una locación en particular y los ve para todos los proyectos, no solo para los forestales, que son los que ella estaba apoyando o bueno, sigue apoyando pero en menos medida.

6. Como mencionas, ¿Se buscaba que una sola persona se encargue de un proceso para poder buscar una especialización verdad?

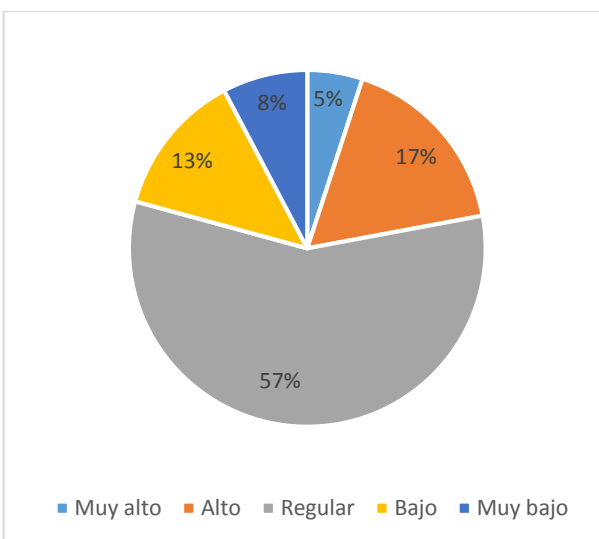
Si claro, esa era una de las premisas con las que nos comenzaron a vender esta nueva forma de trabajo, cada persona del grupo ahora se encarga de una sola actividad, como en el caso de viajes, ella (Noelia) ahora está especializada en viajes y viáticos, y yo soy el que revisa lo que hizo, pero por supuesto al realizar un proceso tantas veces, las personas se especializan en eso y terminan dominándolo de arriba a abajo, ya casi no tengo nada que corregirle, aunque siempre alguna cosa se le termina escapando.

Anexo 2

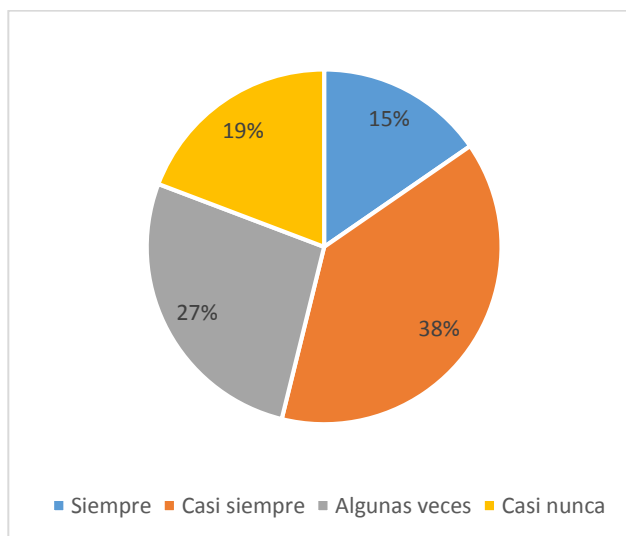
Encuesta de clima oficina FAO-Perú (Diciembre 2017)

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a 26 personas, referente al clima organizacional y comunicación.

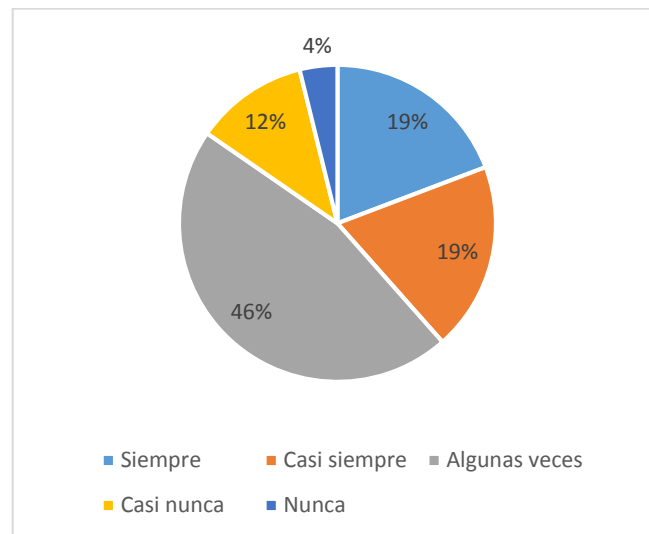
1. ¿Cómo calificarías el nivel de clima laboral en la organización?



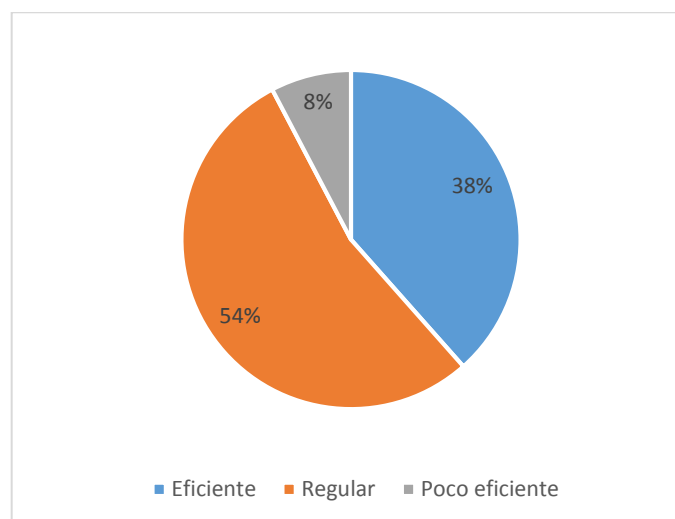
2. ¿Consideras que tienes el suficiente tiempo para realizar tu trabajo habitual?



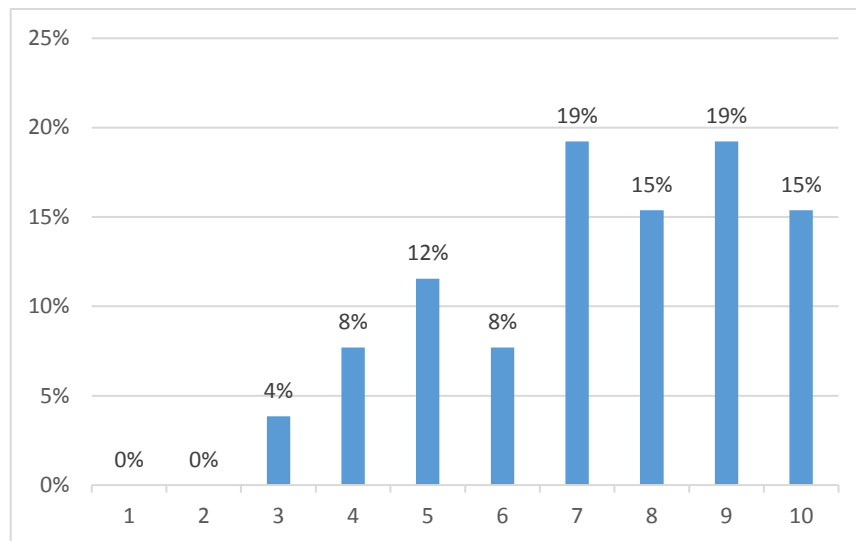
3. ¿Sientes que en tu oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?



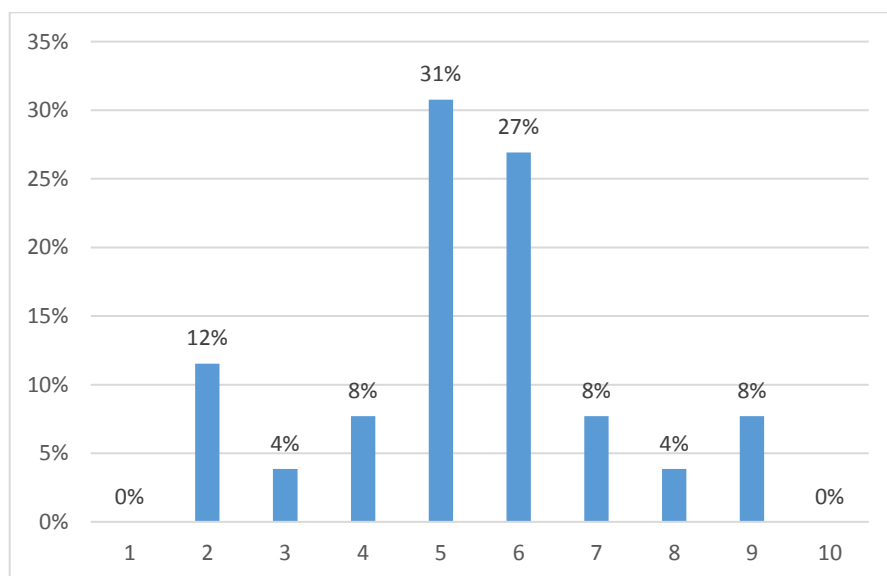
4. Consideras que como Representación FAO Perú, somos un equipo:



5. ¿Cómo calificarías la comunicación en tu área de trabajo? Siendo el 1 bajo y 10 alto.



6. ¿Cómo calificarías la comunicación interna entre las áreas de la Representación? Del 1 al 10



12. ¿Qué sugerirías para mejorar la relación con tus compañeros de trabajo? Escribir brevemente.

Mejorar la distribución de las oficinas.
No he tenido tiempo para interactuar con todos, pero tal vez más reuniones de confraternidad.
Mejorar la ubicación de las oficinas y compartir más tiempos juntos (cumpleaños, días especiales, etc.)
Pediría a la Administradora y al Asistente de Finanzas que modularan su trato hacia el personal. Su manera de escribir es muy agresiva y creo que los recordatorios reiterativos no surten el efecto deseado porque no se enfocan en lo que quieren obtener de respuesta, sino solo se enfocan en lo amenazantes o amedrentadores que deben sonar sus mensajes. Es una situación bastante incómoda.
A veces es más eficiente realizar una llamada telefónica o acercarse al sitio del compañero para solicitarle lo que se desea, en lugar de escribir mensajes y enviar miles de recordatorios. Quizá el mensaje pueda ser solo para escribir lo acordado en esa breve llamada o visita.
Todo esto genera un ambiente poco motivador y alegre para trabajar. A veces siento que estoy en una prisión o en una escuela militar y no en una oficina de Naciones Unidas donde debería primar el respeto por las personas y donde se debería valorar el trabajo y el tiempo de todos los colaboradores sin distinción.
Tener más respeto por el trabajo de los demás y por las personas. Las relaciones entre algunos son un poco tensas a normales, se forman grupos por intereses profesionales y por afinidad. Esto sucede porque algunos se sienten más empoderados o más preferidos que otros. Se debe evitar las preferencias y halagos fuera de lugar. Se debe evitar reprimendas en público (no es una escuela). Existe una gran diferencia entre dar millones de ideas y no ejecutar ninguna y pasar el trabajo a otro, de esta forma solo logran sobrecargar el trabajo de los que trabajan más, se crean embudos. Algunos trabajan dando la impresión que están súper ocupados, pero dejan a la mitad casi todo, otros entregan productos fuera de fecha, incompletos o muy malos pero los vuelven a contratar o los siguen involucrando en el trabajo, algunos cometen errores y pretenden que se les apoye incondicionalmente. Crea mucho malestar cuando llaman la atención a quien da el seguimiento pero no a quien debía hacer la tarea, es injusto. Otros no leen las comunicaciones o las interpretan mal. Enseñar al personal que no es malo decir NO cuando puede afectar su eficiencia y efectividad, sobre todo la salud.
Más actividades de confraternidad
-
Fomentar momentos de integración cada cierto tiempo.
Existen roces debido a preferencias marcadas, distribución de tareas no son equilibradas, demasiada carga laboral y tareas fuera de sus TORs para unos y ninguna para otros. Eso genera malestar por las preferencias y favoritismos marcados.
Voluntad de apoyar, cambio de actitud.
Considero que se debe fomentar espacios de integración, relajación y lúdicos para los trabajadores.
Creo que se deben plantear actividades conjuntas para desarrollar la integración y el trabajo en equipo.
Falta fidelizar al personal con la organización.
Que siga la comunicación como siempre.
Crear mayores espacios de integración entre los funcionarios y así fortalecer los lazos de amistad o crear nuevos.
Fortalecer la comunicación interna. Por ejemplo, los mensajes y recordatorios que recibimos con resaltados, palabras en bold, subrayadas, etc. No conducen a un buen ambiente de trabajo y generan solo rechazo.
- Evitar los tratos preferenciales. Existe en la oficina la ley del embudo, es decir un trato que favorece a algunos más que a otros, como por ejemplo en el caso de contratos, honorarios, horarios de trabajo, etc.
Campeonatos deportivos
Equilibrio en la asignación de responsabilidades
Respeto y buena comunicación
Realizar salidas y trabajo de campo.
Alinear nuestros objetivos con los de la Representación y sus proyectos independientemente de lo personal.
Fomentar el trabajo en equipo y priorización de actividades
Promover el trabajo de equipo y una cultura organizacional adecuada a esto.
Que vengan personas que sepan para quienes trabajamos. La FAO necesita una reingeniería.
Procurar distribuir la carga de trabajo equitativamente
Reunirnos mensualmente para tener un momento para conversar, pero no de trabajo