

SP

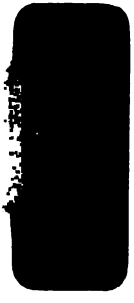
IICA



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
08 / 1 / 1994
IICA - CIDA

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL
DE LA OFICINA DEL IICA EN
GUATEMALA**

IICA
E14
159pe



MINICIDIA

Comité de
Asesoría Técnica
del IICA

08 / 1994

IICA — CIDIA

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL
DE LA OFICINA DEL IICA EN
GUATEMALA**

11CA
EIA
159 P²
~~B-V-1578~~

00004023



OFICINA DE IICA EN GUATEMALA ESTRATEGIA GERENCIAL

INTRODUCCION:

El IICA es una institución del sistema interamericano especializada en agricultura cuyos fines son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los 33 Estados Miembros que lo integran, para alcanzar su desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Dentro de este contexto, la Misión de la Oficina de IICA en Guatemala se define como la de aglutinar recursos nacionales e internacionales para el desarrollo económico y social del país con el sector agropecuario como su eje vital.

Este esfuerzo se basa en una gestión de Gerencia Participativa por Resultados, o sea permitir y facilitar la mayor contribución directa de los funcionarios de la institución creando mecanismos que identifiquen y aseguren la consecución y logro de objetivos y metas, dentro de la realidad del entorno nacional y regional en que vive Guatemala. (Anexo 2)

ANTECEDENTES:

Durante 1993 la Oficina enfrentó situaciones muy particulares por motivo de la situación política del país; sin embargo, se logró realizar proyectos de cooperación técnica de gran alcance e impacto y administrar fondos por un monto de US\$3.5 millones, con un personal constituido por 6 PPI's, 7 PSG's y 16 SG's por contrato.

Como consecuencia de la llegada de un nuevo Gobierno en Guatemala y el anuncio hecho por el señor Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación sobre la necesidad de un **nuevo estilo de gestión y conducción** de las políticas de tecnología, capacitación, financiamiento, comercio exterior, manejo de recursos naturales, desarrollo fitozoosanitario, fortalecimiento institucional, etc. se entró en una nueva forma, sin precedentes en Guatemala y muchos otros países del continente, de interacción entre el sector público estatal y organismo no gubernamentales, dando origen a la conformación de una Agenda Agropecuaria para la Reactivación y Modernización del sector, y la creación de instancias de concertación permanente mediante grupos de trabajo sub-sectoriales y el Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONDA) y su correspondiente Secretaría Ejecutiva. En todo lo cual el IICA ha tenido una decidida y oportuna participación. (ANEXO 1)

Esa variación en las condiciones del sector ocasionó cambios importantes e inminentes en la cooperación internacional y para la Oficina del IICA en Guatemala, representó la necesidad de elaborar la presente Estrategia Gerencial y la firma de convenios de cooperación técnica y administración de recursos por US\$4.5 millones, esto es, 50% más que lo desarrollado durante todo el año 1993 y en proceso de negociación por cantidades aún mayores.



PLAN ESTRATEGICO:

El presente documento de Estrategia Gerencial ha sido producto de una consulta y reuniones con los funcionarios de la Oficina en Guatemala y de la Sede Central del IICA; lo anterior permite poder elaborar un Plan de Estrategia basado en los elementos establecidos anteriormente y que reponen a la realidad y condiciones especiales que vive Guatemala desde el punto de vista político, económico y social.

ANALISIS INSTITUCIONAL:

Un análisis de la imagen y situación del IICA en Guatemala nos permite establecer que la misma cuenta con las siguientes FORTALEZAS:

1. Prestigio institucional: actualmente el IICA en Guatemala tiene una imagen de excelencia profesional reconocida tanto por entidades del sector público como de las organizaciones del sector privado del país.
2. Capacidad de convocatoria: además, de las instituciones del sector público tradicional, se ha logrado capacidad de convocatoria con organizaciones del sector de la iniciativa privada agropecuaria. También se cuenta con la misma capacidad a nivel de las agencias de cooperación internacional.
3. Experiencia: en especial por la participación directa de apoyo al Despacho Ministerial en el proceso de consulta y concertación entre el sector público y privado agropecuario del país.
4. Banco de Recursos Humanos en diversas especialidades: por la estructura de la Oficina y contar con proyectos regionales, actualmente se cuenta con especialistas en diferentes campos lo que le permite contar con la disponibilidad de expertos para atender situaciones especiales, como de Guatemala.
5. Capacidad en identificación, diseño y ejecución de proyectos: relacionado con los puntos anteriores, lo que ha permitido identificar proyectos claves que le aseguren al IICA un alto nivel competitivo de cooperación e incrementar su presencia e influencia en el país.
6. Flexibilidad y agilidad administrativa: la experiencia en materia de administración de recursos ha permitido lograr una imagen de proveer servicios de manejo de recursos de una manera flexible y oportuna.



7. Procedimientos y normas establecidas: al mismo tiempo el conocimiento y apego a las normas internas demostrado, permite establecer el rigor de procedimiento como regla institucional.
8. Vínculo estrecho con el MAGA: si bien en la actualidad es coyuntural, lo importante son los espacios que se están logrando con todas las entidades y organizaciones que conforman el sector agropecuario del país, así como, las agencias de cooperación participantes.

SITUACIONES QUE DEBEN ATENDERSE

1. Sistemas de información y comunicación deficientes: entre proyectos y acciones de la Oficina, caracterizado en algunos casos como propio de la forma atomizada y disgregada de algunas acciones que se realizan tanto a nivel nacional como regional o multinacional.
- 2.- Falta de racionalización del recurso humano: si bien, la Oficina de Guatemala es una de las que más generan recursos adicionales, ello no ha permitido racionalizar el recurso tanto humano como económico.
3. Insuficiencia de recursos para afrontar las perspectivas futuras: relacionado con lo anterior la Oficina todavía no cuenta con la capacidad económica suficiente para mejorar sustancialmente sus niveles de estructura de procedimientos administrativos y su infraestructura de planta disponible.

Es de reconocer, que la relación actual entre el IICA y el MAGA constituye una excelente oportunidad para la oficina, a través de la Agenda y de la consecuente revalorización del sector agropecuario.

Los obstáculos más importantes son la inestabilidad política, las posibles acciones de respuesta de otras agencias y la eventual falta de apoyo oportuno de la Sede Central.

OBJETIVOS:

Con este panorama, los objetivos que se establecen para el período son:

1. Fortalecer la estructura de la oficina, en forma tal, que permita atender las demandas reales a nivel nacional, priorizar y participar en campos claves del sector y responder a un crecimiento ordenado de la organización.
2. Fortalecer la interacción de la oficina con otras de la región para lograr una mayor capacidad de coordinación y acción regional, y aprovechar las experiencias e iniciativas que puedan generarse en otras áreas de la región centroamericana.



3. Participar activamente en la modernización productiva e institucional de la agricultura, identificado como una de las áreas de mayor concentración y esfuerzo institucional del sector agropecuario del país.
4. Introducir al IICA en los programas de compensación social dirigidos a la agricultura, en forma tal que la experiencia institucional tanto a nivel local como continental permita aportar conocimiento en desarrollo productivo, al eje de mayor acción prioritaria para el Gobierno de Guatemala.
5. Ampliar la cooperación técnica en el desarrollo tecnológico, como acción de apoyo requerido, debido a las condiciones del entorno que se está dando en la agricultura en los países de la región.

PLAN DE ACCION:

Las acciones puntuales que se iniciarán con el propósito de alcanzar esos objetivos son:

1. La elaboración de un programa de acción gerencial de acuerdo a las esferas de gestión que se dan en el sector agrícola del país, aprovechando el recurso de especialistas con que cuenta la Oficina.
2. La gestión del apoyo de la Sede Central en los diferentes programas e instancias que así lo requieran, e involucrarlos en cuanto a la experiencia requerida para lograr una acción más profunda y de mayor influencia tanto a nivel de cobertura como de permanencia.
3. Fortalecimiento de los vínculos interagenciales, que permita el aprovechamiento de los recursos disponibles y lograr un mayor grado de eficiencia en los programas y proyectos de cooperación a nivel nacional.
4. La continuación del apoyo técnico al Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONDA) a través de su Secretaría Ejecutiva.
5. El logro de un mayor acercamiento puntual con organizaciones de la iniciativa privada del sector agropecuario, mediante convenios y proyectos de acción conjunta, incluyendo en estos convenios de cooperación a instituciones públicas estatales.

Como consecuencia de la nueva dimensión de las actividades de la Oficina, es imperativo iniciar una reestructuración total de la organización, de tal manera que se puedan afrontar con éxito los grandes cambios que demanda esta nueva estrategia institucional.



ESTRATEGIA INSTITUCIONAL:

INTRODUCCION:

La nueva estrategia institucional responde en primer lugar al entendimiento claro y definido de la Misión de la Oficina en el contexto de una gestión de Gerencia Participativa por Resultados; asimismo, se consideran las condiciones del entorno creadas por la recientemente elaborada Agenda Agropecuaria mediante el procedimiento de Consulta y su mecanismo operativo del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONDA); además de una participación más activa y demandante del sector privado, un reforzamiento de la visión regional y la necesidad de estrechar los vínculos con los organismos internacionales (Ver Anexo 2).

ESFERAS DE GESTION:

En este marco la Estrategia considera cinco esferas de gestión que tendrán que ser consideradas como una nueva parte de la función gerencial que la Oficina tiene que desempeñar para lograr la visión de una institución más dinámica y de respuestas concreta a la verdadera problemática del sector.

Estas cinco esferas de gestión se han establecido como respuesta a una realidad nacional y regional de Guatemala, considerando la disponibilidad y experiencia de personal especializado con que cuenta la Oficina (ver Anexo 3). Lo anterior es independiente de la respuesta temática o programática que debe atenderse a los niveles de cooperación y las cuales se definen claramente en los cuadros de los Anexos 4 y 5:

Gestión de Iniciativas Regionales:

Importante reconocer que Guatemala representa el centro más importante de la región en materia de integración; además, la Oficina cuenta con un especialista en la materia (PPI) asignado a la unidad IICA/SIECA, de donde, existe la posibilidad de contar con su experiencia en la relación con otras instancias regionales ubicadas en el país, como, aún más importante, apoyo al Ministro de Agricultura en la generación de iniciativas que pueden tomarse a nivel regional en su calidad de Presidente del Consejo de Ministros de Agricultura.

Los resultados a esperar, serían algunas actividades conjuntas con otros países del área, como el desarrollo coordinado de la modernización institucional del sector agrícola de la región y alguna otra temática identificada.

Gestión de Interacción con la Iniciativa Privada:

Una de las áreas de mayor reto para la Oficina del IICA es su relación y acercamiento con organizaciones del sector privado, de acuerdo con los mandatos y nueva orientación institucional, de tal manera que se proyecta la misma como una función directa del representante apoyado por un profesional nacional (PPL) quien tiene la experiencia y el conocimiento, así como, relaciones con el sector.

Se espera poder avanzar con resultados concretos y de muy corto plazo en los dos convenios ya firmados, uno con el sector privado financiero del proyecto de la Bolsa Agrícola y el otro, el recientemente firmado con la Asociación de Ganaderos de Guatemala. Así como, la identificación de nuevas áreas de cooperación claves para la institución.

Gestión de Apoyo al CONDA:

La participación decidida que tuviera la Oficina de Guatemala con apoyo de la Sede Central del IICA en todo el proceso de Consulta Agropecuario, iniciado por el Ministro de Agricultura, deberá continuarse mediante una cooperación directa a la Secretaría Ejecutiva del CONDA, quien tendrá un papel decisivo en las acciones que se tomen en el futuro en relación a la reactivación y modernización del sector agropecuario del país. Se programa un consultor.

Continuar con el apoyo decidido al Ministro de Agricultura en este importante e innovador proceso será uno de nuestros principales esfuerzos, así como, extender esta experiencia a otros países de la región.

Gestión de Cooperación con Sector Público:

En este campo se continúa con las acciones tradicionales de cooperación y de relaciones a las diferentes instituciones y programas del MAGA y de instituciones como FONAPAZ y CEAR dentro del marco agrícola y de desarrollo rural, para lo cual se tendrá dada su experiencia a los especialistas del Programa I y III del IICA. Existen varios convenios de cooperación técnica y administrativa y deberá ajustarse a las grandes transformaciones y esfuerzos en que está empeñado el Gobierno de Guatemala.

Los resultados que podría esperarse en esta esfera de gestión son múltiples y de significativa relevancia para la cooperación tradicional del IICA, en aras de favorecer el incremento de la excelencia y áreas claves de cooperación y de manejo de recursos en Guatemala.



Gestión de Relaciones Interagenciales:

Una mayor coordinación de esfuerzos y recursos con las demás agencias de cooperación técnica y financiera en el sector es requerida, tanto por las limitaciones de recursos en las mismas agencias como por la necesidad de resultados concretos por parte de las autoridades gubernamentales. De donde, se establece como una acción de importancia y urgente, con responsabilidad directa del Representante, con la ventaja que en Guatemala desde mucho tiempo atrás se viene trabajando en esa dirección. El ambiente y relaciones son altamente favorables.

El IICA ya es reconocida y aceptada como la institución rectora de cooperación en el sector agrícola, debido al reconocimiento público del Despacho Ministerial del MAGA y al trabajo, de más de un año, de relaciones interagenciales; se espera concretar mecanismos de coordinación a nivel de los ejes establecidos en la Agenda Agropecuaria.



ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL:

INTRODUCCION:

Las nuevas condiciones del entorno demanda cambios en la organización programática e interna de la Oficina, tanto en el área de acciones de cooperación técnica como de apoyo administrativo (Ver Anexo 3); donde se insertan las acciones con el MAGA de comercialización agrícola, el plan de acción forestal, el sistema de estadísticas agrícolas, los nuevos proyectos en negociación de BANDESA y FONAPAZ y las acciones de cooperación, en un nuevo modelo, con el sector de la iniciativa privada, como son los casos del convenio marco de cooperación con la Asociación de Ganaderos y el MAGA, así como, con el de las asociaciones cooperativas.

ACCIONES INTERNAS:

Para ello la Oficina propone líneas programáticas de acuerdo a la disponibilidad de especialistas (PPI y PPL) y al apoyo que la Sede Central puede proporcionar dentro de sus programas y recursos.

Por otra parte, se proyecta una unidad administrativa con mayores y más amplias funciones financieras, de procedimientos, de seguimiento y un programa de desarrollo organizacional. En el organigrama de puestos y funciones (Anexo 3) se puede apreciar la propuesta, la cual como su nombre lo indica, se muestra en el mismo una parte de funciones las cuales serán llenadas progresivamente de acuerdo al nivel de automatización que se logre y la experiencia del personal administrativo existente:

- Funciones financieras: se estima necesario el tener algún soporte técnico para el manejo de recursos en el sistema financiero /nacional. Ello desde luego irá de acuerdo a la presentación de los requerimientos de la colocación y manejo de fondos, en base a una asesoría que puede ser parcial o temporal o incorporada a las funciones de personal existente, según las necesidades de la misma.

- Procedimientos administrativos: la situación del problema que representa la poca automatización de los procedimientos administrativos ha sido detectada desde tiempo atrás. La cual por falta de recursos económicos no ha sido posible mejorarlo; sin embargo, se estima que sería una de las acciones a implementar a muy corto plazo, tomando en consideración las experiencias de la Sede y otras oficinas.

- Sistema de seguimiento: el sistema interno de información gerencial de seguimiento y control es deficiente, se han establecido algunos informes que dada la poca automatización del proceso solo ha venido a cargar las tareas del personal



administrativo; con un sistema automatizado el mismo proceso deberá generar informes de control gerencial de las operaciones contables y financieras.

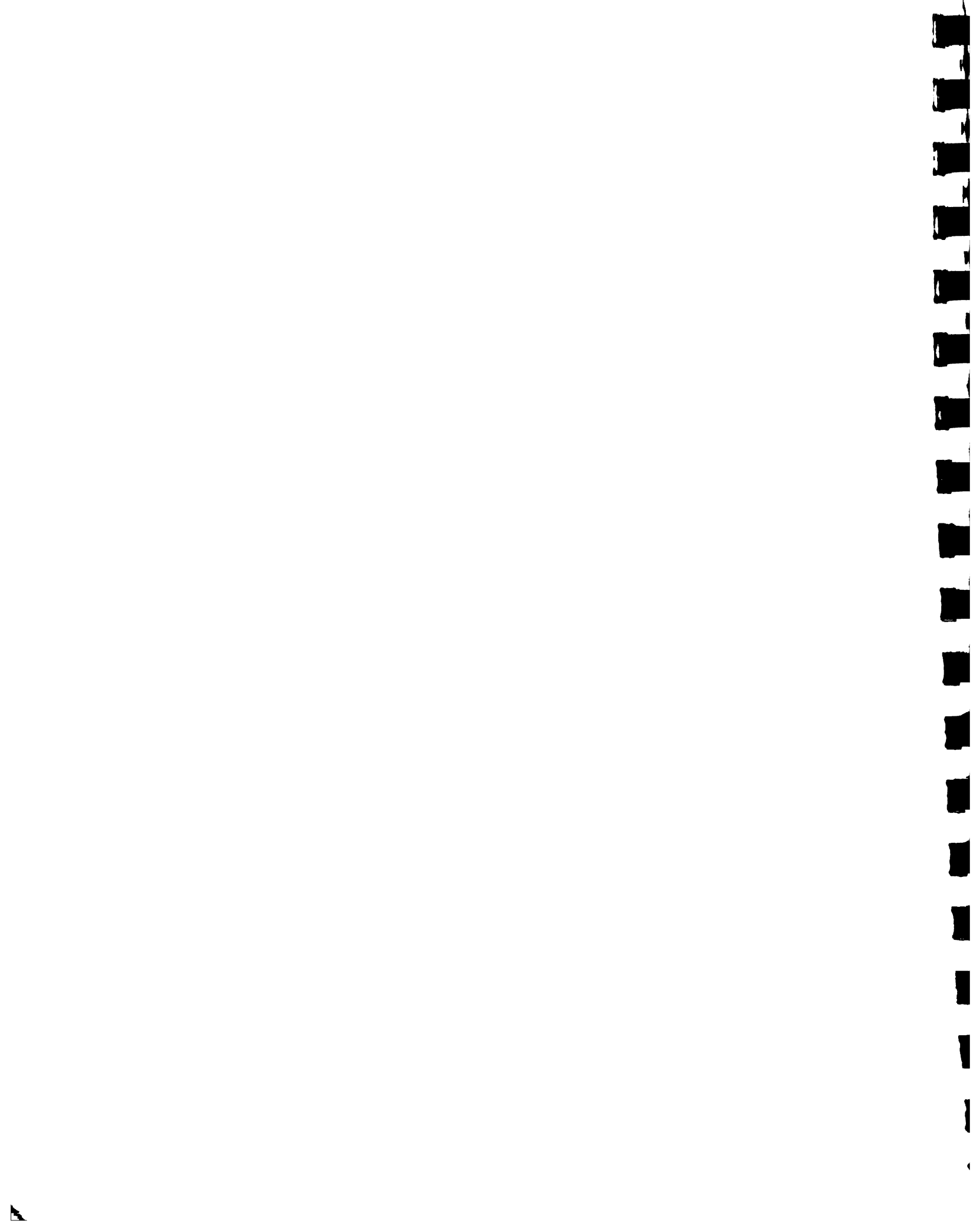
-Sistema de información: la Oficina deberá implementar mecanismos internos que permitan, a todos los responsables de proyectos y unidades de apoyo, conocer el avance y situación de los proyectos mismos, reconociendo de la importancia del planteamiento de proyectos y actividades de acción conjunta a nivel regional.

-Desarrollo organizacional: es necesario de que el personal tanto profesional como de apoyo administrativo sea capacitado para actuar hacia la excelencia de la cooperación prestada y la búsqueda incesante de nuevos campos claves de gestión; todo lo anterior se hará mediante la estructuración de un programa de calidad total.

AREA ESPECIAL:

Uno de las innovaciones que recibirá la estructura organizacional de la Oficina del IICA en Guatemala, es la conformación de un Comité de Honorables integrado por el Señor Ministro de Agricultura y personas que llenando ciertas características sean de honorabilidad y experiencia reconocida en el país en materia agropecuaria, con el fin de respaldar la gestión institucional de la Representación y poder contar con una instancia que permita asegurar la perspectiva de la visión de la institución en el país.

Se espera que la visita de un alto funcionario de la Sede, represente la oportunidad de instalar oficialmente dicho Comité.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

DIAGRAMAS

INFORMACIÓN TÉCNICA PÚBLICA

INFORMACIÓN TÉCNICA PÚBLICA

**RESUMEN DE DIAGRAMAS DEL PLAN
ESTRATEGICO GERENCIAL DE LA OFICINA DEL
IICA EN GUATEMALA**

INFORMACIÓN TÉCNICA PÚBLICA

INFORMACIÓN TÉCNICA PÚBLICA

1,994



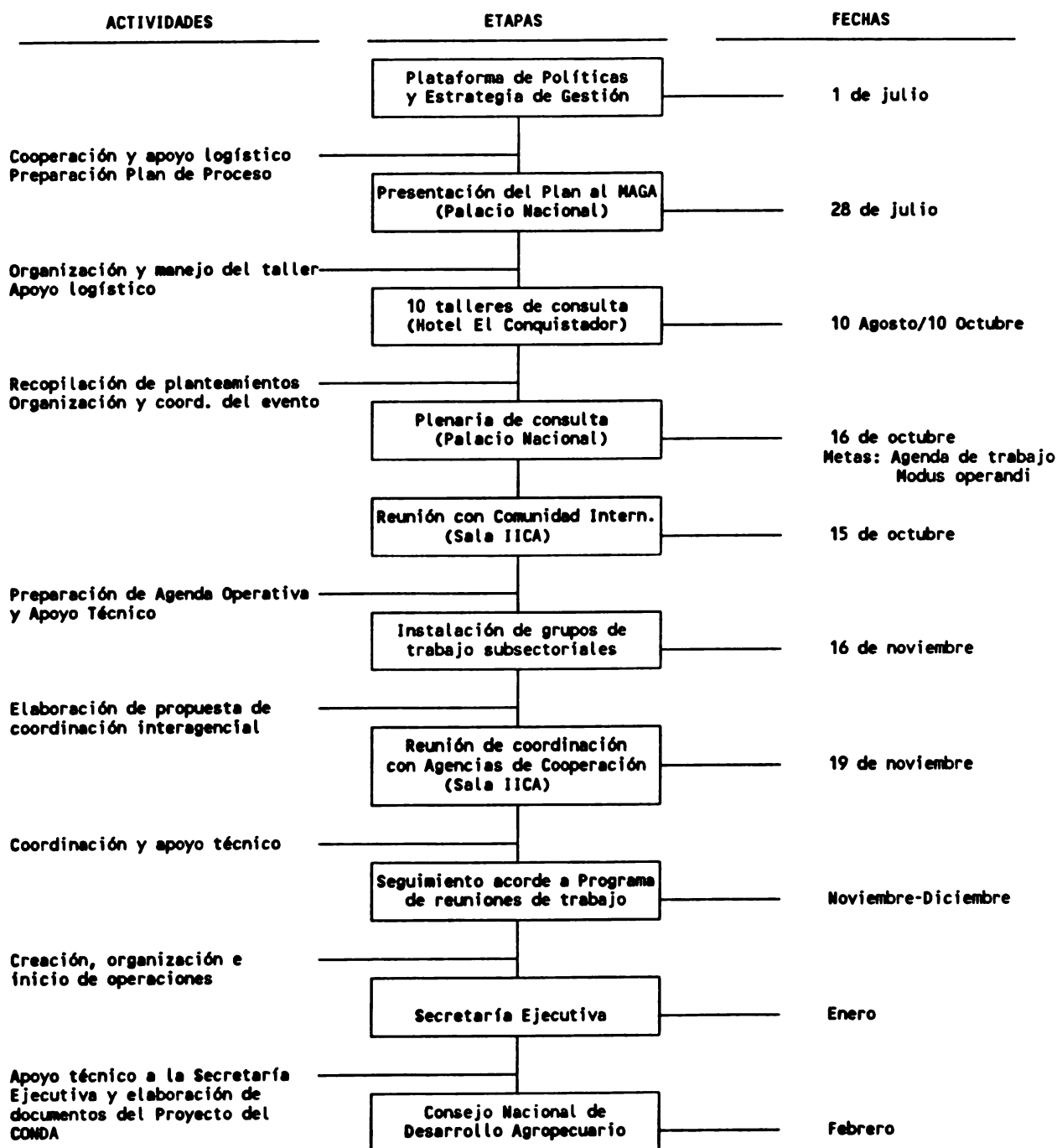
DIAGRAMAS

- 1 PROCESO DE INTEGRACION SECTOR PUBLICO - PRIVADO
- 2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
- 3 ORGANIGRAMA
- 4 ORGANIZACION PROGRAMATICA
- 5 RELACIONES DE COOPERACION



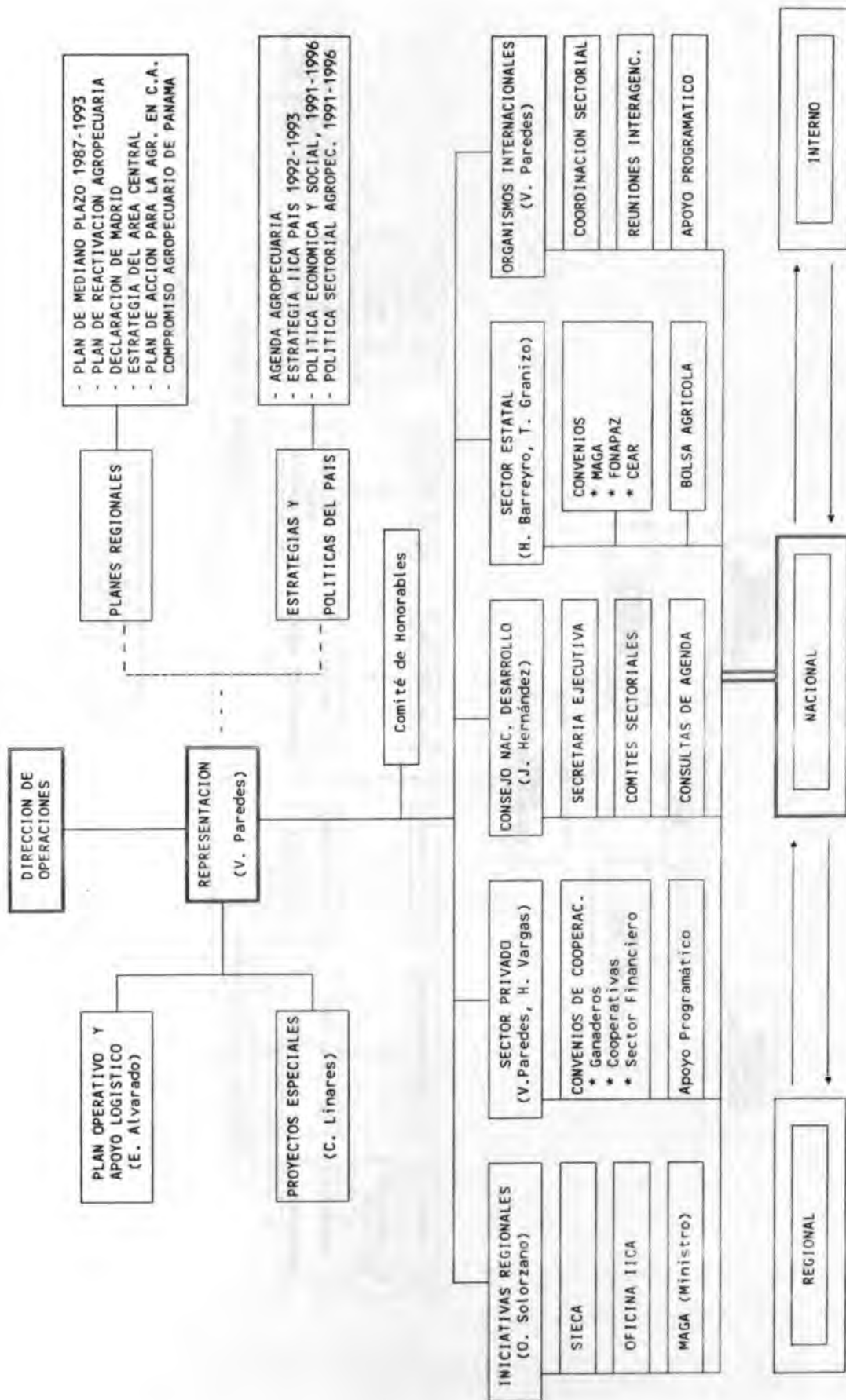
ANEXO 1

ESQUEMA DEL PROCESO DE INTERACCION ENTRE EL MAGA Y EL SECTOR AGRICOLA NO GUBERNAMENTAL



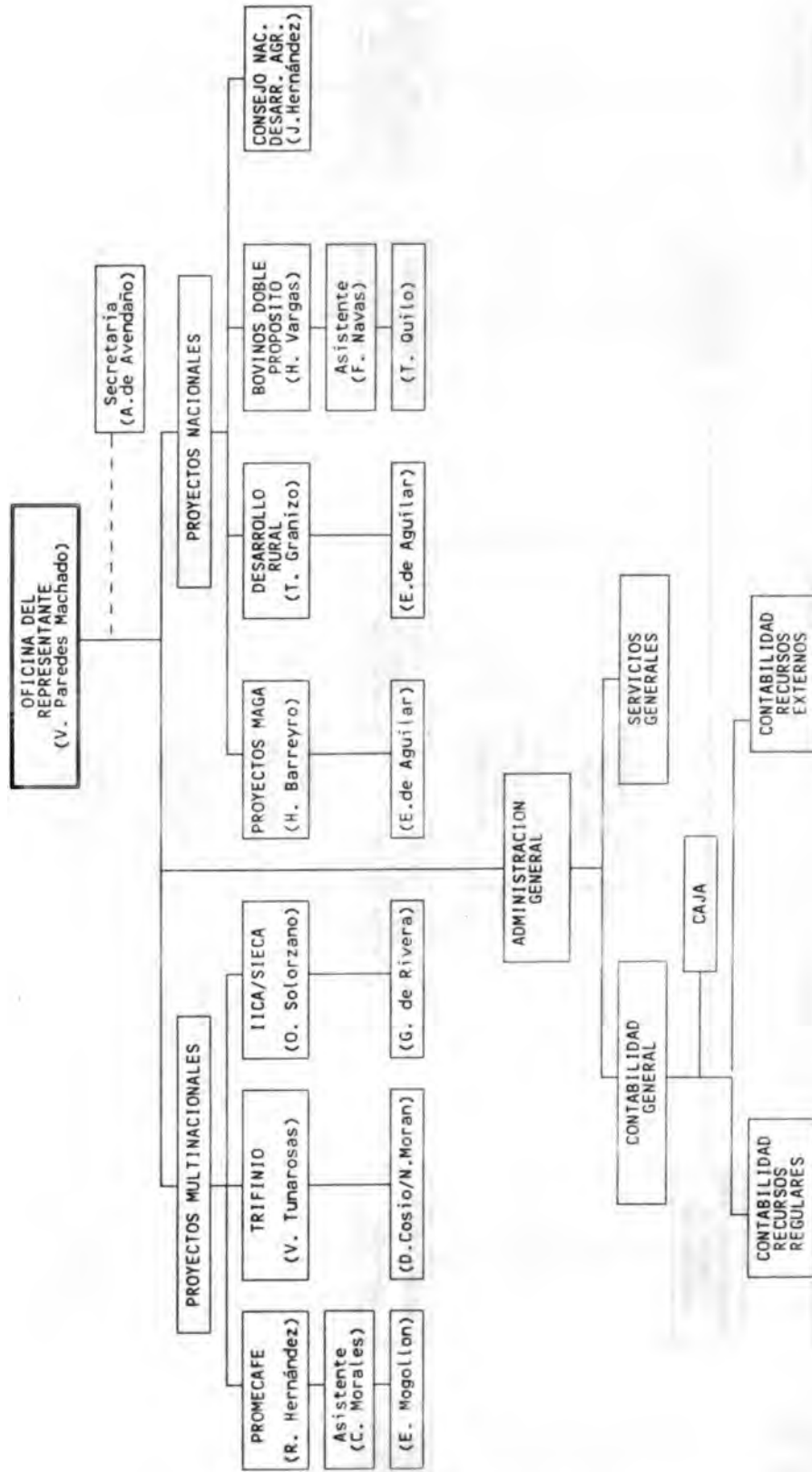


ESTRATEGIA INSTITUCIONAL OFICINA IICA GUATEMALA -1,994-





ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y FUNCIONES OFICINA IICA GUATEMALA -PROYECTADO 1994-





ANEXO 4

ORGANIZACION PROGRAMATICA
OFICINA IICA GUATEMALA

-1,994-

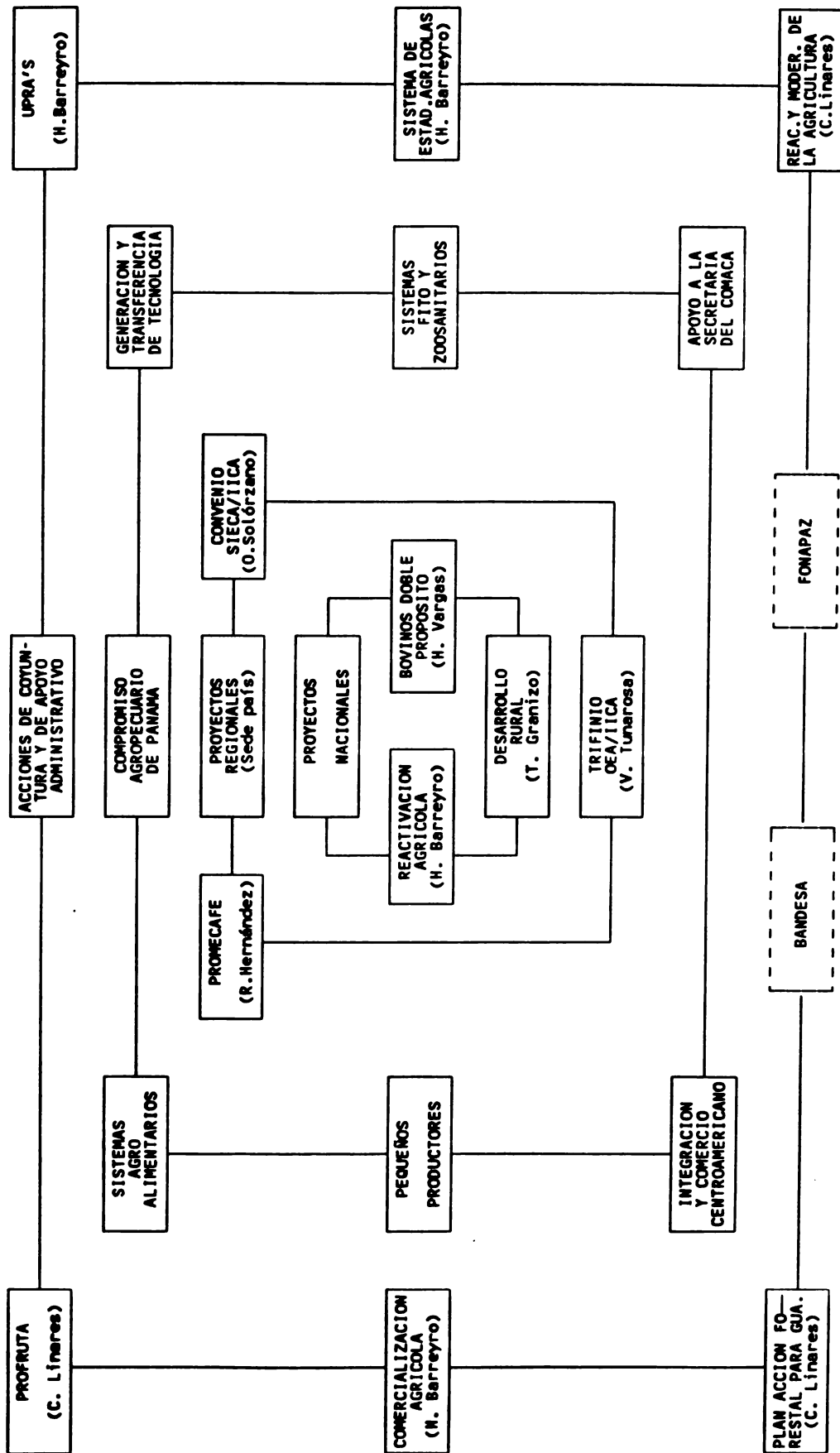
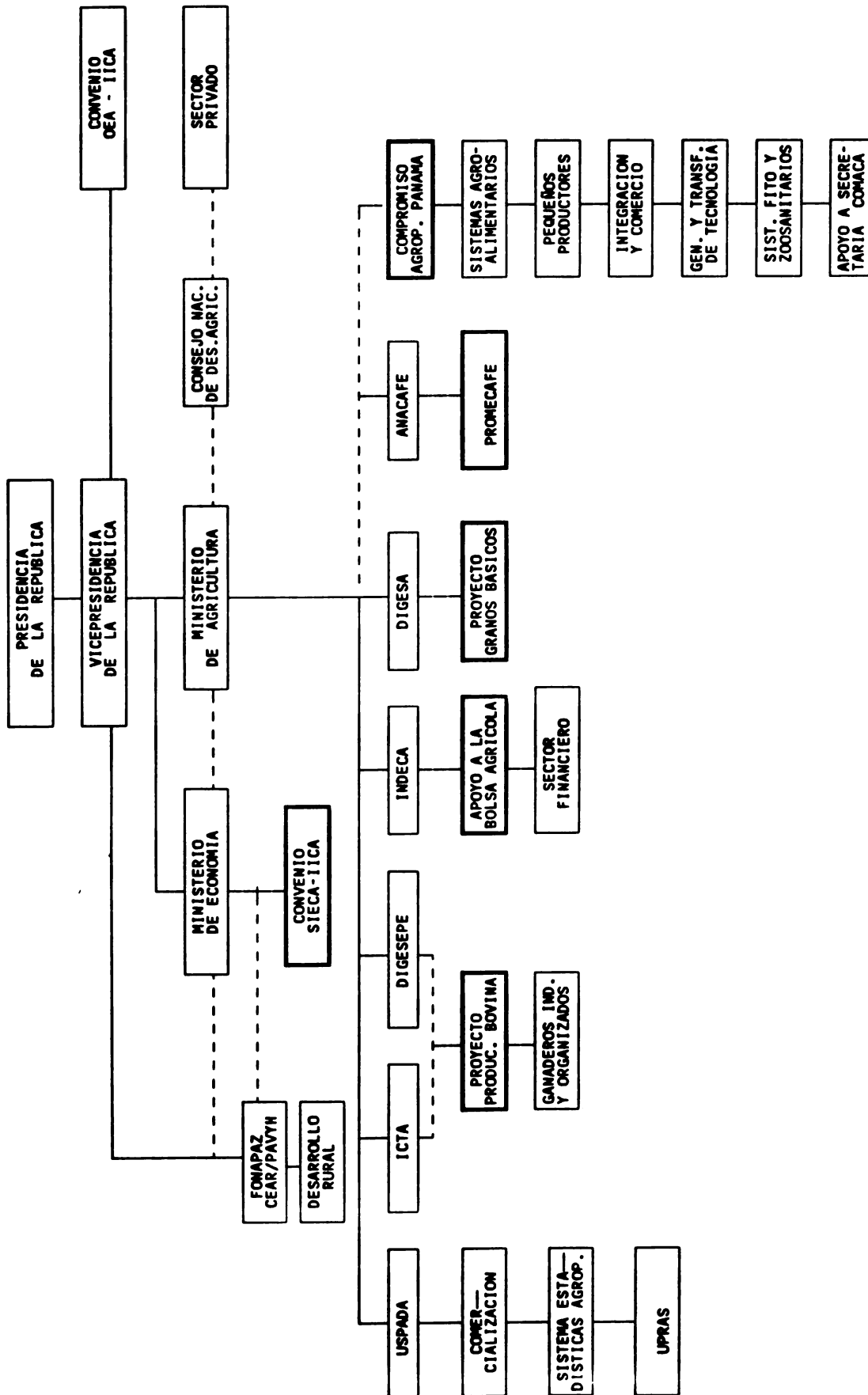
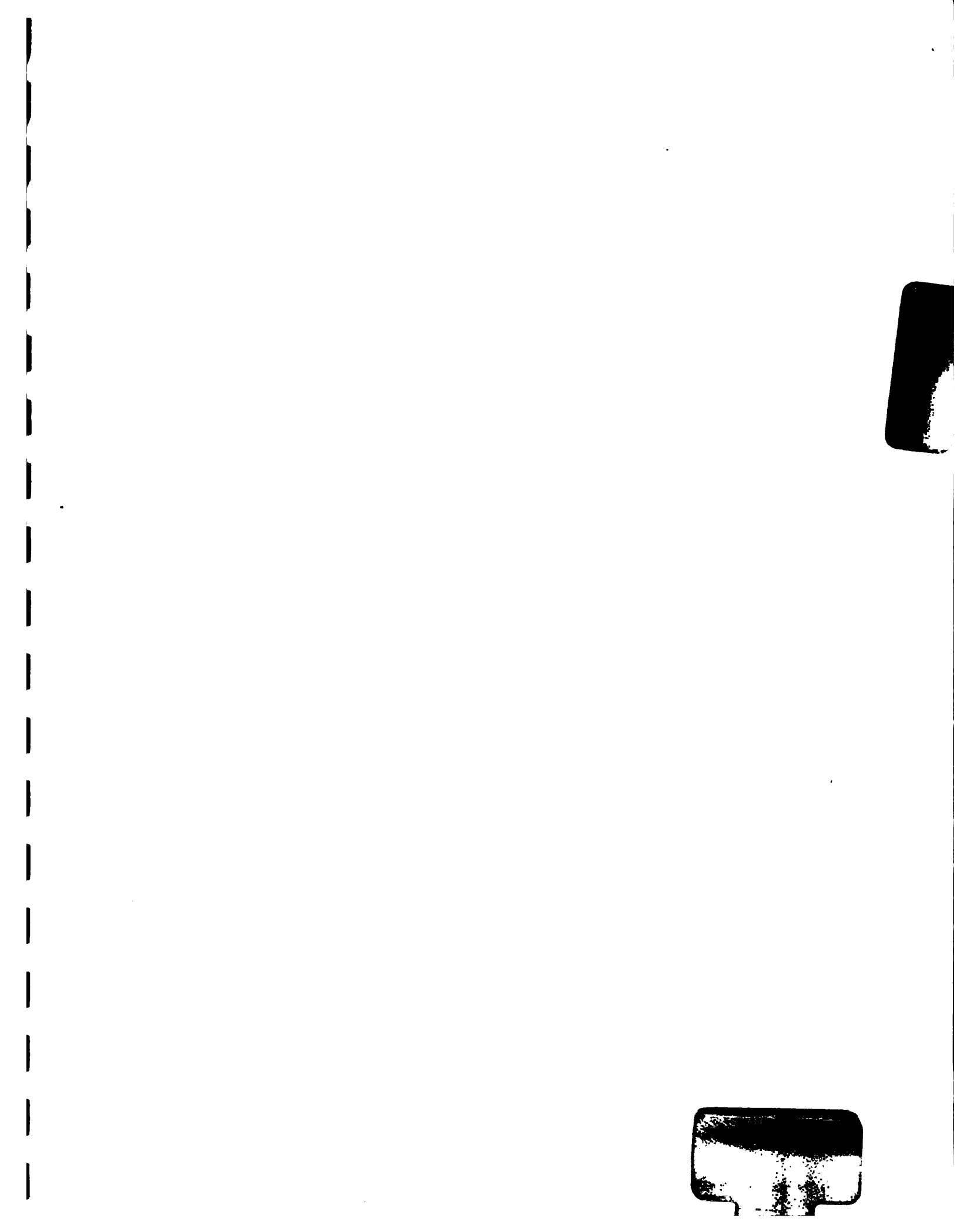




DIAGRAMA DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA AL GOBIERNO DE GUATEMALA 1,994





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

1a. Avenida 8-00, Zona 9 - Apartado Postal: 1815 - Guatemala, C. A., 01901 - Teléfonos: 316304, 326306 y 346903 - Fax: 326795