



**Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura**

Centro Regional Andino

Agencia de Cooperación Técnica en Ecuador

**ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LA
MODERNIZACION INSTITUCIONAL**

**Marzo de 1999
Quito, Ecuador**

00008495



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Agencia de Cooperación Técnica en Ecuador

**Estrategia de cambio para la
modernización Institucional¹**

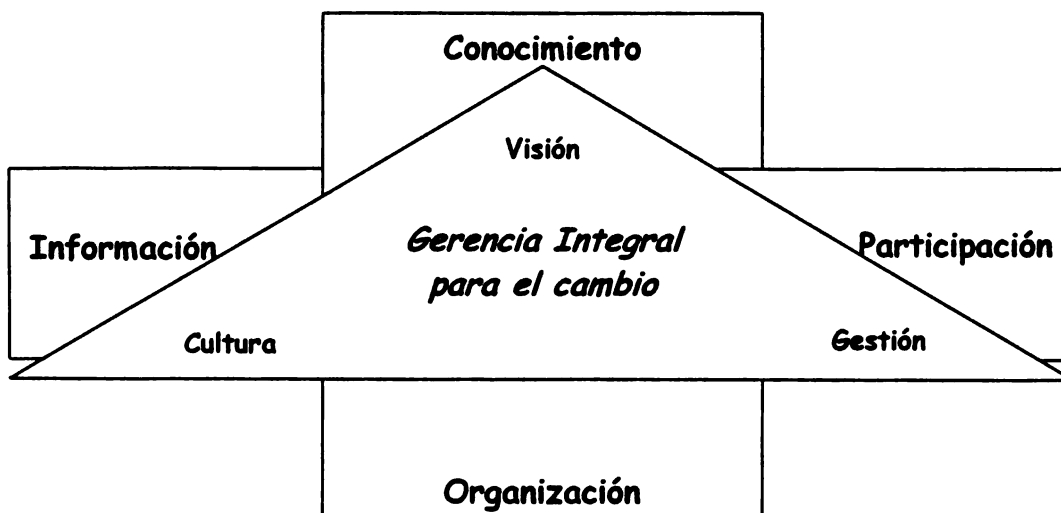
Motivados por el trabajo realizado en el Ecuador, es nuestra intención compartir algunas ideas en relación con el proceso que se ha vivido, desde abril de 1995, en relación con el proceso de cambio hacia la modernización y el desarrollo institucional a nivel de la ACT Ecuador, considerada como un puesto local de servicio de la cooperación técnica en un país miembro del IICA.

Se ha promovido, durante cuatro años, un proceso que busca un cambio mental de transformación institucional que espera alcanzar una transformación de la ACT, para ser un elemento innovador, proactivo en el sector y en el desarrollo agropecuario y rural del país.

En este documento se presentan los aspectos más relevantes que se pueden extraer de la experiencia en la búsqueda de la competitividad y la sostenibilidad institucional del IICA en el Ecuador, para continuar ofreciendo servicios innovadores que promuevan el cambio en el país. Esperamos que el documento sirva de base para continuar con el proceso de modernización a nivel nacional y permita orientar iniciativas semejantes en las agencias de cooperación técnica de otros países miembros del IICA y de otras instituciones relacionadas.

Premisa orientadora: Si bien es cierto que no hay una fórmula fija o lineal para transformar instituciones, consideramos que el cambio hacia la competitividad y la sostenibilidad institucional requieren de la armonización de cuatro elementos fundamentales: Conocimiento, Información, Participación y Organización; orientados hacia la consolidación de un modelo de gerencia integral para el cambio

Figura No. 1: Estrategia de cambio para la modernización



^{1/}. Mario Infante Olano, Representante del IICA en Ecuador
Juan Carlos Román Ferrand, Consultor Asistente Gerencial



I. Elementos de cambio para la competitividad y sostenibilidad Institucional

1. Conocimiento Compartido:

- Cultura de Pensamiento y Acción Estratégica:

Partiendo de una concepción de que se requiere tener una acción institucional dentro de una visión estratégica a todos los niveles organizativos, se asumió la necesidad de lograr que todo el personal se apropiara de una mentalidad con pensamiento estratégico.

La necesidad de tener un norte revisado y concertado con los usuarios de la institución es base de una acción integrada para lograr un impacto mayor en el mediano y largo plazo. Así se emprendió un proceso de planeamiento estratégico con amplia participación interna y externa de la ACT. Esto permitió que la claridad del papel del IICA, su explicités y concordancia con la realidad nacional, sea percibida, consensuada y apropiada por parte de los miembros de la institución; y a la vez percibida y reconocida por los beneficiarios, clientes y aliados.

Este proceso se definió como una interacción del pensamiento y acción hacia dos grandes objetivos: la agricultura competitiva y la lucha contra la pobreza. Centrando la acción a los tres niveles geográficos y jerárquicos: nacional, regional y local; y, enfatizando la responsabilidad de las decisiones de política, la coordinación y la acción específica.

Para ello se requirió, dentro del proceso, una revisión rutinaria por lo menos semestral de la estrategia de la ACT; ajustes puntuales cada vez que se observara un cambio importante en el entorno ampliado y en el entorno inmediato de la ACT; así como, en la organización interna dada como fruto de la propia planificación estratégica y su instrumentación.

En forma paralela al proceso de planificación estratégica, se desarrollaron actividades de planificación táctica y operativa, buscando la integración de un proceso moderno y renovado de planificación integral, que significó incluir y articular la dimensión operativa dentro de la dimensión estratégica.

La planificación operativa se la realiza a nivel de la ACT y en cada proyecto; y dentro de ellos a nivel de cada unidad operativa o área geográfica. Esto respondió a la necesidad de armonizar el trabajo en 20 áreas de desarrollo rural y dos de desarrollo agropecuario².

La interpretación de la demanda real por servicios de cooperación técnica, y la creación de la misma, fueron norte de nuestro accionar, fundamentados siempre en los principios y lineamientos del IICA y del Plan de Mediano Plazo que nos orienta

² /. Espejo Mira, Sierra norte de Pichincha, T.T.P. (tanicuchi-toacazo y pastocalle), Guano, Pangua, Facundo Vela, Santa Isabel, Daule, Tres postes, Playas higuieron, Jipijapa, Pajan, Penipe, Cañar, Saraguro - Yacuambi, Licto, Patococha, Cuenca baja del Guayas y Noroccidente de Pichincha.



como un todo. Así se busco que el proceso se centrara en los organismos oficiales y privados más vinculados con el sector y con el desarrollo rural, fomentando una complementariedad entre ellos.

Los Ministerios de Agricultura y Ganadería y de Bienestar Social fueron la base oficial, con el apoyo de otros como el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Comercio e Industria. Con el sector privado la relación se sustentó en las organizaciones de productores y campesinos, indígenas, ONG's, fundaciones y universidades.

La consulta periódica y el trabajo compartido con ellos permitió una acción de conocimiento mutuo de necesidades y potencialidades institucionales para integrarlas al proceso y avanzar hacia la convergencia de objetivos institucionales comunes.

- Potenciación del talento humano:

Colocar en igualdad de condiciones a los funcionarios del instituto, dándoles la oportunidad de participar de la misma manera al personal técnico y al administrativo dentro del proceso, fue un principio básico. De esta manera, se pretende potenciar al talento humano y darle sinergia al grupo hacia la búsqueda de una organización con sentido de equipo. Se valoriza a las personas dentro de un proceso de agregación de valor, con un sentido convergente y complementario de la acción del personal administrativo con el técnico, y viceversa.

Como

Como ya se mencionó, las acciones del IICA en el país están orientadas hacia dos grandes objetivos, la competitividad y lucha contra la pobreza rural. Por lo que se ha buscado incesantemente la complementación y articulación de estos dos temas para formar uno solo que permita asumir su función básica que es la prestación de servicios de cooperación técnica para satisfacer a los beneficiarios, los clientes y los aliados.

La capacitación por lo tanto fue base de un esfuerzo colectivo hacia la potenciación de un gran equipo de trabajo basado en equipos más pequeños según las necesidades del pensamiento y la acción estratégica y operativa.

El conocimiento del por qué trabajamos en el país? Para quien trabajamos? y en que trabajamos?, esto es la necesidad de "conocer todos la partitura" fue básico. Para ello, mediante un modelo de "aprender haciendo", se logró crear una cultura de diálogo participativo y de pensamiento grupal; y aproximarnos a lograr un pensamiento en equipo para la acción.

Esto no significa "todos en todo", significa conocer y haber participado en las definiciones de la misión; la visión; lo objetivos; la planificación operativa y táctica; y, la estrategia operativa para hacerlos propios, sentirse valorados y miembros activos de un equipo de trabajo.

Esto llevó a la necesidad de contar con un sistema interno vinculado a lo externo en forma sistémica, mediante pequeños equipos constituidos para analizar los temas y



problemas específicos, donde participen los que conocen de cada tema y por lo tanto contribuyan agregando valor.

- Mejoramiento continuo:

Como parte del mejoramiento continuo, se ha buscado que todo el personal logre y aumente su autoestima, sintiéndose valorado y con posibilidades de aportar con sus ideas sobre los temas que conoce, dándole pertenencia a lo que hace. Se ha buscado que el funcionario y/o consultor del Instituto abra su sentido del compromiso y la responsabilidad hacia los demás compañeros, la comunidad y el Instituto.

Así mismo el aprendizaje, no solo de lo que debe hacer el Instituto, sino de lo que el funcionario como persona aporta al proceso de agregación de valor, hace que se sienta motivado para aprender y así mejorar su desempeño. Lo más difícil es "perder el miedo a que la gente hable y el miedo de cada quien a hablar".

Ha sido necesario y se ha ido creando, por tanto, una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, con lo cual se avanza hacia la búsqueda del liderazgo del conocimiento, de cada uno en su aspecto específico, con lo cual se tiende hacia la sostenibilidad profesional y técnica, vistos desde la perspectiva del conocimiento y las destrezas.

La participación en el proceso de planificación ha sido el medio principal del aprendizaje, así como la participación en la gestión el seguimiento de las acciones en cada ámbito de acción. Además del proceso participativo para las decisiones y la acción, se dio un proceso de capacitación hacia las destrezas y el desarrollo técnico - administrativo.

La inducción del IICA, aún del personal antiguo, ha sido necesaria, esto es comprender que es su institución y en que concretamente se trabaja. Para ello se efectuaron reuniones, seminarios y días de campo, donde participa todo el personal directivo, técnico y administrativo.

Por ejemplo, ¿Cómo explicar la agregación de valor en un proyecto de desarrollo rural, por parte del personal de administración?. Para ello se da una charla sobre lo que es un proyecto y específicamente un proyecto de desarrollo rural. Al siguiente día se va a visitarlo en el campo, hablar con los beneficiarios, campesinos y técnicos de campo. Este tipo de experiencia da sentido al trabajo administrativo de un pago de cheque o la compra de un equipo y permite pensar en el impacto del trabajo administrativo a nivel técnico.

Los ciclos de conferencias sobre temas técnicos, han sido otro buen hábito que la ACT ha desarrollado, presentando a los consultores y personal del IICA temas como: ecología, biotecnología, agroindustria, administración del tiempo, negociación.

Así mismo, el personal secretarial y administrativo ha sido capacitado en técnicas gerenciales para asistentes de gerencia, técnicas de archivo, manejo de software utilitario, administración del tiempo, entre otros. El nivel técnico, por su parte, igualmente ha sido motivado para capacitarse en los temas de su preferencia y dando facilidades para que complementen su formación profesional. Han



participado en eventos técnicos nacionales e internacionales y se ha promovido el uso del Internet como medio de vinculación al mundo del conocimiento.

2. Participación

- Del modelo a los hechos, La Gerencia Integral para el cambio:

Lograr traducir las ideas en hechos, en especial cuando se trata de aunar voluntades hacia objetivos integrales, es un reto que requiere algunos pre-requisitos, entre los que se destaca como el mas importante el hecho de que el gerente está decidido a que el personal participe con sus ideas en la construcción del plan estratégico, en las acciones y decisiones operativas y, sobre todo en su ejecución e implementación.

Se ha buscado implementar un modelo en el cual efectivamente el personal participe ordenadamente, esto es en los aspectos en que la persona tiene capacidad de contribuir con sus experiencias y conocimiento. Dentro de un proceso continuo de "ejercicio del diálogo"; buscando en todo momento la interacción del diálogo y la acción.

Ha sido un proceso incluyente de los actores internos y externos: esto es que identificado el tema o problema se identifican quienes son los afectados, bien como demandantes del servicio o como parte de la oferta, sin limitaciones de nivel jerárquico, lo que prima aquí, nuevamente es "quién tiene algo importante que agregar " y por lo tanto él debe estar aportándolo.

- Mecanismos de diálogo para la acción:

Como mecanismos de diálogo para la acción, se han utilizado dos instrumentos de participación, uno relacionado con la demanda y otro con la oferta de servicios de cooperación técnica. En este acápite se hace referencia a los mecanismos de participación interna. (En el acápite de organización se hará referencia a Los órganos de consulta con los actores externo)

- El Consejo de Coordinación Técnica (CCT): es el órgano de análisis y asesoría a la toma de decisiones de la ACT y está constituido por los niveles de Dirección, Coordinación Técnica y de la Unidad Administrativa. En este CCT se ventilan los temas de mayor relevancia para la conducción estratégica y táctica-operativa de la ACT. Se viene reuniendo desde hace 4 años todos los lunes de 16:00 a 18:00 horas; el Asistente Gerencial del Representante realiza las ayudas memoria y le da el seguimiento a las decisiones derivadas de este mecanismo. Así mismo todas las reuniones requieren de su agenda que es conocida con antelación. Este mecanismo además ha sido el impulsor del proceso de crear la cultura del pensamiento y el planeamiento estratégico liderado por el Representante y su equipo de trabajo.
- CCT ampliado: Ante la necesidad de contar con insumos técnicos y experiencias sobre el entorno y sobre los temas específicos fue necesario crear este mecanismo denominado CCT ampliado, cuya función básica es deliberar sobre los aspectos del entorno para encontrar las oportunidades y amenazas de la cooperación técnica del IICA, en lo general y en lo



especifico según tema y proyecto. Está formado por los líderes y gerentes de proyectos y temas.

En función de los temas se cuenta además con la participación de PPI's, personal profesional local y los consultores, y personal PSG, buscando una armonía tanto técnica como administrativa. Este mecanismo se reúne en forma regular cada tres meses en reuniones de un día con excepción de la reunión de fin de año que es de dos días. El producto principal es la revisión del avance y ajuste del Plan Estratégico y el Programa Operativo.

- El Grupo de Trabajo Operativo (GTO): es un mecanismo constituido por el personal de la Unidad de Administración coordinado por la Administradora. En este grupo se planifica y revisa el trabajo semanal de los servicios de finanzas, contabilidad, talentos humanos, apoyo logístico y servicios generales. Este grupo posee su propio plan estratégico que orienta su modernización y mejoramiento.
- Otros grupos y comités operativos (finanzas, RR Humanos, Logística): según necesidades se ha requerido contar con grupos específicos para estos temas. Tienen como función asesorar a la Representación en los temas específicos. Están formados por un grupo de funcionarios de planta de la ACT. Así en ellos participan: La administradora, el coordinador de (finanzas y contabilidad, Recursos Humanos, Logística y servicios generales, según el caso), un Coordinador Técnico de Área y el Asistente del Representante; según la complejidad del tema participa el Representante también. Se reúnen según necesidades, pero se pretende que sea de forma regular por lo menos mensualmente.
- Los Equipos de Proyectos: son grupos de técnicos y consultores contratados con el fin específico de elaborar y/o ejecutar un proyecto. Este personal es contratado o asignado por los aliados y cuentan con la coordinación del IICA, la entidad contraparte y financiera respectiva.
- Grupos de Reflexión y Acción Estratégica GRAE: estos son grupos que se están formando para mejorar la capacidad técnica de la ACT. Están constituidos por un pequeño grupo de especialistas del IICA (funcionarios y consultores) y de otros organismos asociados y aliados que tengan la capacidad y el interés de participar. Este mecanismo tiene un Líder temático que es el dinamizador del grupo, así como gestor de las ideas planteadas en el grupo y esta contratado como consultor por el Instituto o es asignado por una de las instituciones amigas.

Esta labor está centrada en la creación de pensamiento temático, recolección y análisis de información y documentación sobre el tema, así mismo es generador de ideas: de estudios, políticas y proyectos. Los coordinadores de las áreas son quienes le dan seguimiento y velan por que sea un mecanismo que le permita a la ACT tener contenido técnico innovador en los temas definidos como prioritarios en la estrategia.

- Con todos estos mecanismos de diálogo para la acción se ha logrado:
 1. Reducir la subjetividad y la individualidad,
 2. Ampliar las posibilidades de soluciones,
 3. Estimular la creatividad y la proactividad,
 4. Reducir la improvisación y el activismo,
 5. Comprometer al personal con lo analizado y decidido,
 6. Mejorar la transparencia técnica y administrativa,



7. Efectuar un Liderazgo compartido,
8. Mejorar la integración de la Interacción técnico - administrativa,
9. Tener una visión más articulada con la acción,
10. Tener un ambiente de trabajo más comfortable.

- Visión compartida por la sociedad:

Los servicios de cooperación técnica se han orientado hacia la comunidad agrícola y rural, vista como todas aquellas instituciones y personas vinculadas al desarrollo agrícola y rural que son actores demandantes de los servicios; así como, a las instituciones oficiales y no oficiales con responsabilidad de tomar decisiones, ofrecer servicios y/o recursos, como por ejemplo los Ministerios de Agricultura, Bienestar Social, Comercio, Relaciones Exteriores, INIAP, INCCA, SESA, Universidades, ONGs, Fundaciones, Prefecturas, Alcaldías; y, a los organismos internacionales técnicos y financieros.

Con esta gama de instituciones y organizaciones la ACT interactúa para promover las ideas del PMP y los principios del IICA, definir alianzas y acuerdos para contribuir con el país en desarrollo sostenible agrícola y rural.

Para ello hemos tenido que estimular y apoyar un proceso hacia la comprensión de los problemas y potencialidades del sector a nivel nacional, regional y local; promoviendo una Visión compartida por la sociedad y su apropiación de temas y conceptos como:

- El Desarrollo sostenible,
- Agricultura ampliada y los conceptos de cadenas agroalimentarias y agroindustriales,
- Integración comercial y globalización,
- La necesidad de la nueva institucionalidad,
- El desarrollo local y microregional,
- La importancia de la organización para la Concertación de soluciones y políticas.

3. Información

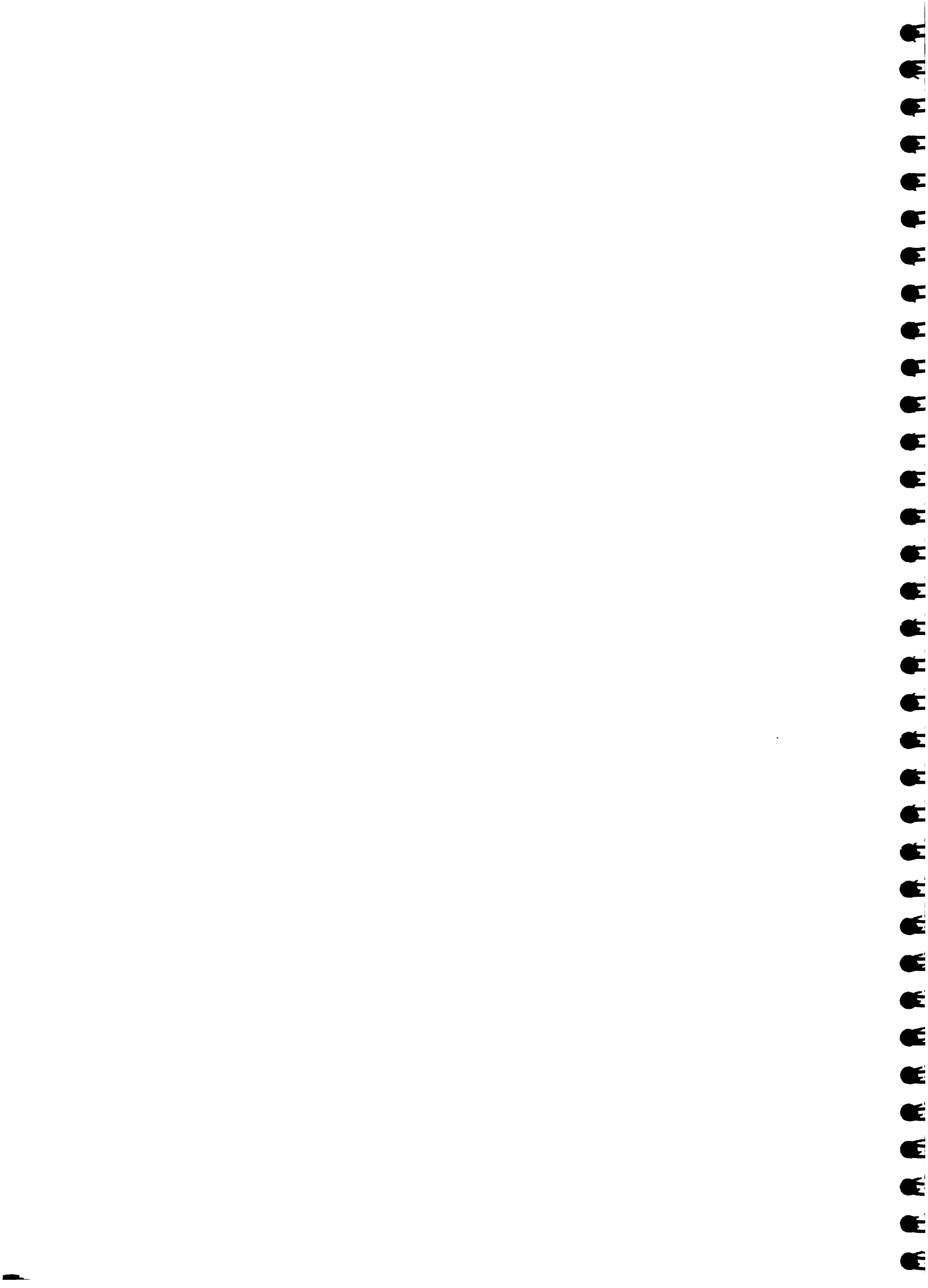
- Apoyo para la toma de decisiones:

La información constituye un aspecto fundamental en la estrategia de cambio para la modernización de la ACT, esto es: poseer un conocimiento dinámico del entorno en forma sistemática que le permita a la ACT evaluar el avance del sector y del área rural dentro del contexto del país y de la región.

Por otra parte se requiere de información sobre el avance de las acciones de cooperación técnica para la gestión y las decisiones de la ACT. Igualmente para contar con elementos para las negociaciones y el posicionamiento del Instituto en el País.

En relación con el conocimiento del entorno se mantiene información sobre:

- Diagnóstico y seguimiento del sector agropecuario
- Evaluación del entorno



- Análisis de la competitividad de productos
- Análisis de la pobreza rural
- Identificación de la demanda
- Identificación de la competencia
- Identificación de las alianzas

Por otro lado, en relación con la información interna para la toma de decisiones y la gestión:

- Análisis de procesos administrativos
- Sistema de información y seguimiento por proyecto
- Visitas de campo para el seguimiento
- Operación de los mecanismos de participación y asesoría descritos.

- Incremento del posicionamiento institucional:

Para mantener y elevar el posicionamiento institucional del IICA en el Ecuador, como organismo líder en los temas de desarrollo agropecuario sostenible y de lucha contra la pobreza rural, esta ACT ha realizado una serie de eventos y estudios en los que han participado activamente representantes de la sociedad civil y del Estado ecuatoriano.

Se apoyó al Ministerio de Bienestar Social en la realización del primer Foro Nacional de Desarrollo Rural, en el cual participaron alrededor de ciento cincuenta líderes y representantes públicos y privados para analizar las perspectivas del tema en el Ecuador con un horizonte de largo plazo. Así mismo, se apoyó al MAG y a la Cámara de Agricultura de la Primera Zona en la realización del Primer Congreso de Gremios y Centros Agrícolas Cantonales, en el que participaron aproximadamente trescientos líderes y productores de pequeña, mediana y gran escala.

Se han realizado también reuniones técnicas con especialistas y líderes temáticos en aspectos como las perspectivas del entorno político, económico y social; el desarrollo local y la descentralización; los mercados financieros rurales; los sistemas de innovación tecnológica, de sanidad y de información; entre otros temas de interés nacional.

Así mismo, se han recuperado y sistematizado experiencias, mediante publicaciones, videos y documentos de trabajo, de proyectos exitosos como son los casos de "Cultura y Economía Solidaria" (Penipe), PRONADER, Cañar, Saraguro y Noroccidente de Pichincha.

Actualmente, se encuentra en etapa de revisión el documento "El sector agropecuario y rural un camino hacia el nuevo siglo", el cual intentamos se presente como una orientación y una visión para el desarrollo agropecuario y rural sostenible en el mediano y largo plazos.

El IICA en Ecuador ha participado también en una serie de ferias y eventos nacionales e internacionales, ya sea con aportes técnicos por la vía de conferencias o presentaciones, o con levantamiento de estantes de libros o productos de los proyectos en ejecución. Se ha propuesto una reformulación del servicio de información y documentación que el IICA presta a beneficiarios externos, tratando



de definir un perfil moderno de sistemas de información apalancado en la utilización de tecnología como el Internet y la facilidad de comunicaciones.

- Modernización del sistema de informática y comunicaciones:

La ACT cuenta con una red informática con 34 estaciones de trabajo con acceso a Internet y correo electrónico, que ha facilitado las comunicaciones internas y el acceso de técnicos y especialistas a temas de punta. Se espera que este año se pueda concretar la vinculación a este medio de las 20 áreas de proyectos, en una primera etapa a través del sistema de seguimiento y evaluación del Pronader (SISEV) y en una segunda etapa mediante la consolidación del Sistema de información local (ECUARURAL).

La capacitación en el uso de software utilitario se ha realizado a todos los niveles de la ACT, dependiendo de sus necesidades fundamentales. Se espera que durante 1999 se pueda instalar el Sistema de Manejo de Recursos Humanos que está implementando la sede central, así como el sistema de información gerencial, para facilitar la gestión administrativa, financiera y técnica de los recursos propios y externos.

4. Organización

- Una Organización de Aprendizaje con Flexibilidad Institucional:

La ACT - Ecuador está constituida como una organización de aprendizaje permanente, constituida sistemáticamente, en donde interactúan componentes agregadores de valor que contribuyen a cumplir con la función básica de la cooperación técnica.

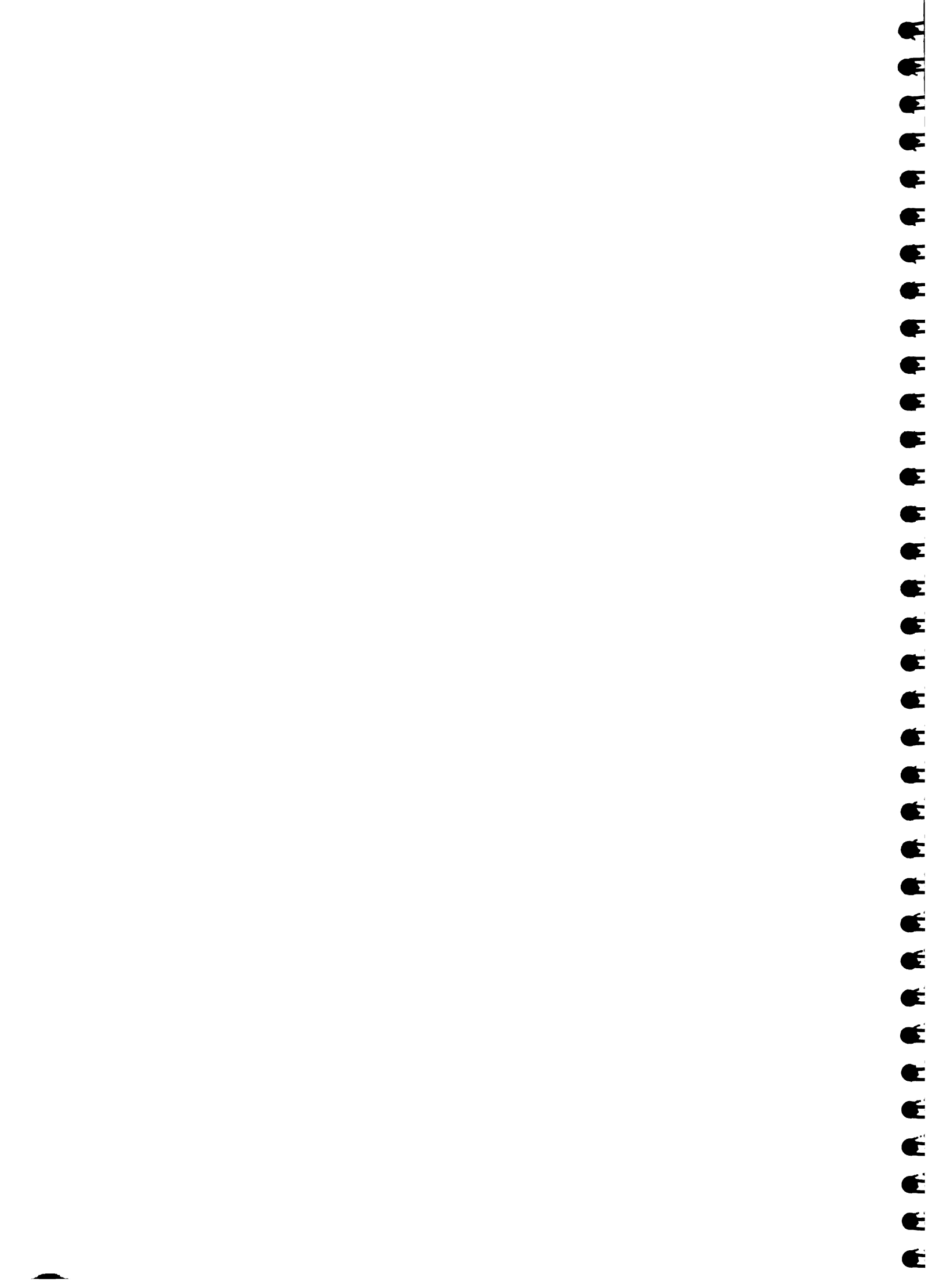
La Dirección de la ACT interactúa a lo interno con las unidades de operación técnica y la unidad administrativa, así como con las coordinaciones técnicas de agricultura competitiva y la de desarrollo rural.

La base de la organización se da a nivel interno en la interacción de las unidades de dirección, operación técnica y administración con los grupos de trabajo y acción, así como los grupos de reflexión y acción estratégica (GRAE's).

Con el Centro Regional Andino se mantiene una interacción de apoyo político y técnico a través de su Director y el equipo de especialistas regionales. Con las unidades de la sede central el apoyo político, técnico y administrativo se mantiene a través de despacho del Director y Subdirector Generales y todas las gerencias, consorcios y direcciones del IICA.

A nivel externo la organización se basa en los grupos consultivos externos de agricultura competitiva y de desarrollo rural; así como en el relacionamiento a través de alianzas, convenios y contratos específicos.

Una de las características de esta organización está en la flexibilidad y capacidad



de respuesta institucional que se adecúa con facilidad a las necesidades y demandas de la sociedad. El criterio de ser una organización proactiva e innovadora, basada en el diálogo, le ha dado un gran posicionamiento interno y externo.

- Agregación de valor técnico y apoyo institucional:

La necesidad de que se tome conciencia de que las organizaciones e instituciones existen y deben existir para agregar valor, para dar solución y satisfacer las necesidades de quienes demandan los servicios; definió el enfoque de las alianzas estratégicas, esto es buscar los actores de los procesos relacionados con la cooperación técnica, intentando que todos participen para completar la cadena de agregación de valor.

Esta Agregación de valor se catalogó de tipo: técnico, financiero y apoyo político - institucional, dentro de esta concepción son muy variados los aliados y dependen de cada proyecto y cada ámbito geográfico a más del nivel nacional.

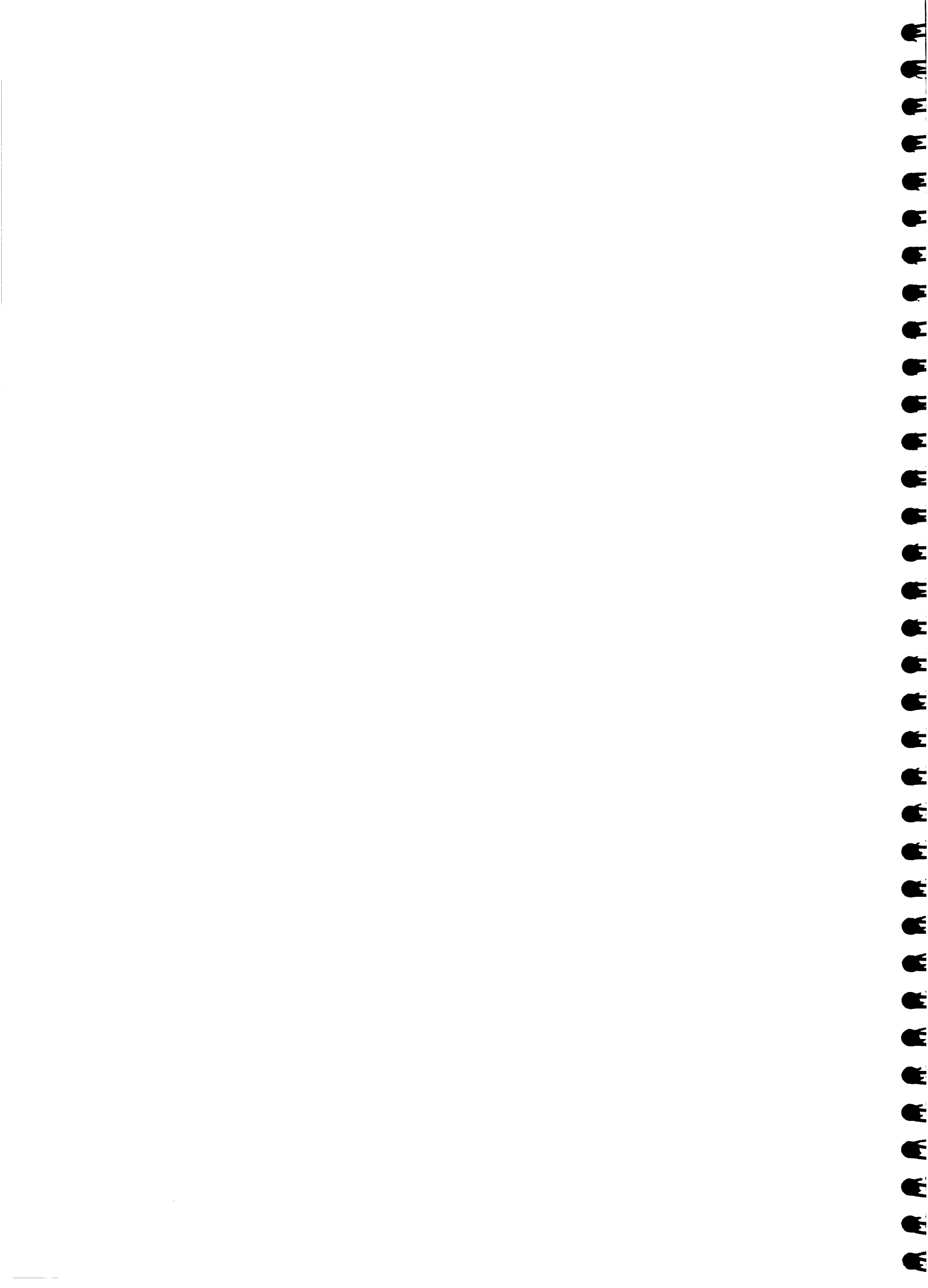
- Así las alianzas estratégicas con organismos nacionales se centraron en los temas amplios de: agricultura competitiva y de la lucha contra la pobreza, los cuales fueron definidos por los propios representantes de los organismos de productores e instituciones vinculadas a estos grandes temas.

Así las Cámaras de la Agricultura, organizaciones de productores, organizaciones indígenas, corporaciones de desarrollo, fundaciones, ONG's, universidades, Ministerios, organismos oficiales del sector, Municipalidades, Prefecturas y otros de otros sectores vinculados a la agricultura ampliada y al desarrollo rural; han participado activamente en los servicios de cooperación técnica.

- Las Alianzas estratégicas externas esto es con organismos internacionales y/o países amigos, son otro tema que se priorizó, con el fin de complementar el trabajo bien sea en proyectos específicos como son los casos de los proyectos: PRONADER(Banco Mundial); Desarrollo Rural de Saraguro (FIDA/CAF); Desarrollo Rural de Cañar (FIDA-CAF-HOLANDA); Desarrollo de Penipe (COSUDE, CEBYCAM); Desarrollo agropecuario del Noroccidente de Pichincha (BID- HCPP-Tahal ASTEC-DHV-PROEXANT); Programa Sectorial (BID).

En cada caso, se promueve que exista además la participación de las organizaciones locales en cada una de las 20 áreas geográficas donde operan los proyectos.

- Igualmente con FAO, GTZ y otras agencias de cooperación, se mantiene una permanente comunicación y apoyo en las áreas temáticas en donde existe complementariedad y /o ventaja comparativa para contribuir en los proyectos de cada una de las instituciones.
- Con el Grupo del Sistema Interamericano formado en el país por OEA, BID, OPS, CEPEIGE, IICA, se mantienen relaciones institucionales y políticas con el fin de darle seguimiento al desarrollo político, económico y social del país y sus implicancias para el sistema y en específico para los proyectos de



cooperación y técnica.

- La ACT ha ampliado su capacidad de acción a través de convenios y contratos con entidades de excelencia en temas específicos, así por ejemplo: la Universidad Católica de Ambato presta el servicio de capacitación a campesinos en gerencia y liderazgo para formar microempresas rurales; la Universidad de Cuenca contribuye con los estudios locales y a nivel de empresas en el cantón Santa Isabel, la ONG IEDECA contribuye con la organización de campesinos y asesoría en proyectos de agricultura irrigada.
- Los grupos que se han venido formando a nivel nacional por parte de los organismos oficiales y privados alrededor de los temas de la agricultura competitiva y el desarrollo rural han venido operando con ritmos distintos. En el caso de competitividad, el cual es más heterogéneo y su constitución ha sido difícil, cada tres meses se realizan encuentros generalmente de medio día para discutir el avance y situación del sector en especial en relación con la competitividad y los servicios y políticas para su promoción e impulso. En este tema se realizó el Primer Congreso Nacional de Gremios y Centros cantonales.

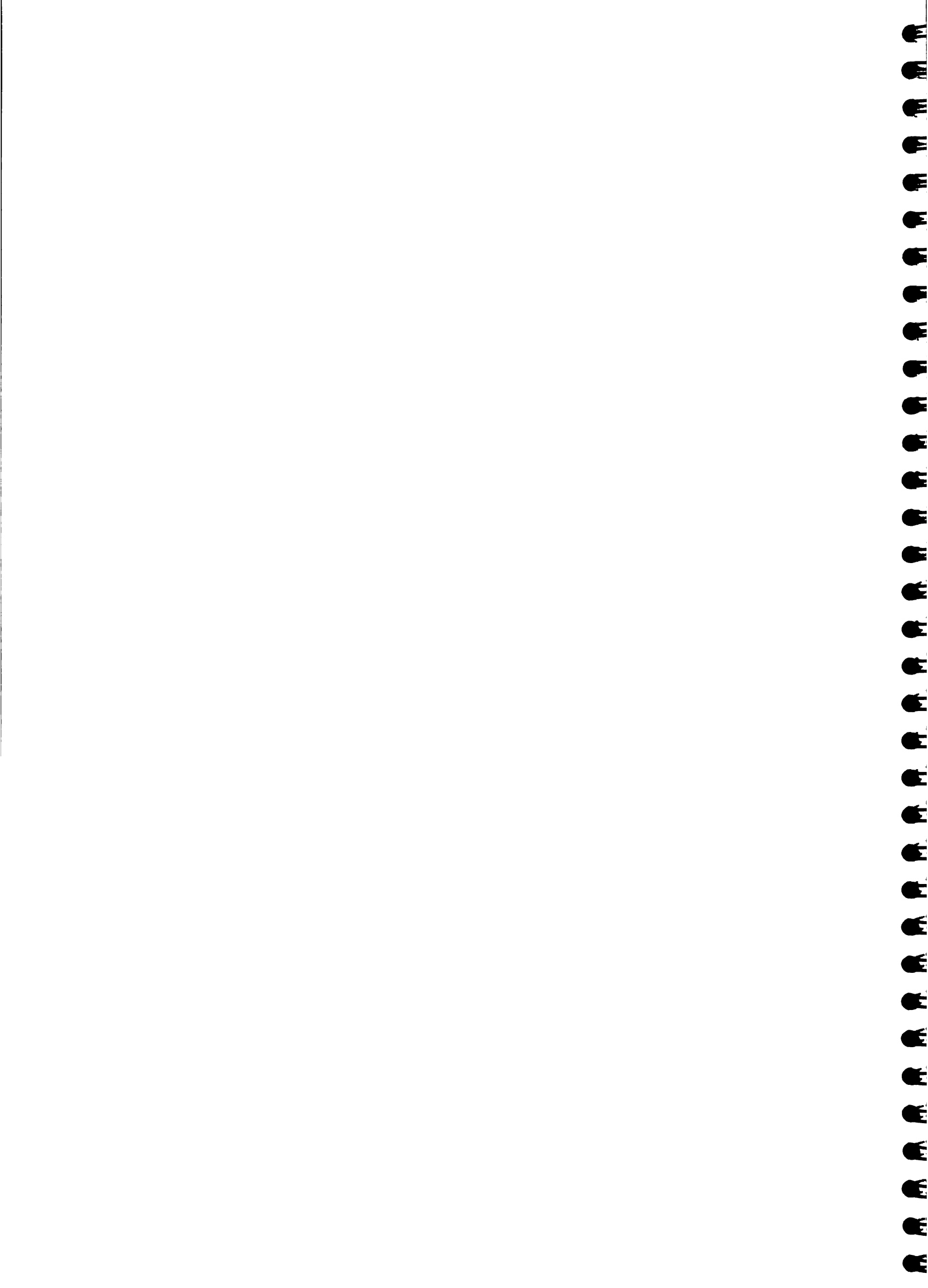
El Grupo de Desarrollo Rural (GDRUS) ha tomado un ritmo mas acelerado y de mayor compromiso, analizando temas centrales necesarios para comprender el problema de la pobreza y las estrategias para resolverla. A través de este mecanismo se ha logrado tocar temas centrales como: el desarrollo local, con lo cual se priorizó este tema y se esta elaborando conjuntamente con el ministerio del MBS y el Banco Mundial un proyecto de amplio espectro a nivel de todo el a nivel país; y, se realizó le Primer Foro Nacional de Desarrollo Rural.

Estos mecanismos han servido como medio para desarrollar consulta y participación, beneficiando no solo al IICA sino a los organismos oficiales y privados para definir sus políticas. Actualmente se estudia la posibilidad de reproducir el proceso de los grupos consultivos en las tres regiones del país para aumentar su impacto y utilización.

La organización formal de la ACT coordina estos mecanismos de relacionamiento a través de las unidades articuladas de: Dirección, unidad de operaciones y la unidad de administración, con sus diferentes equipos de trabajo interno.

- Outsourcing para servicios de apoyo:

Como una alternativa para flexibilizar la estructura institucional y para contar con mejores servicios, se ha iniciado un proceso de tercerización (outsourcing) de servicios que antes estaban a cargo de funcionarios del IICA, tales como soporte y mantenimiento de equipo informático, mantenimiento y aseo del edificio, Seguridad y vigilancia interna y externa, publicaciones e imprenta.



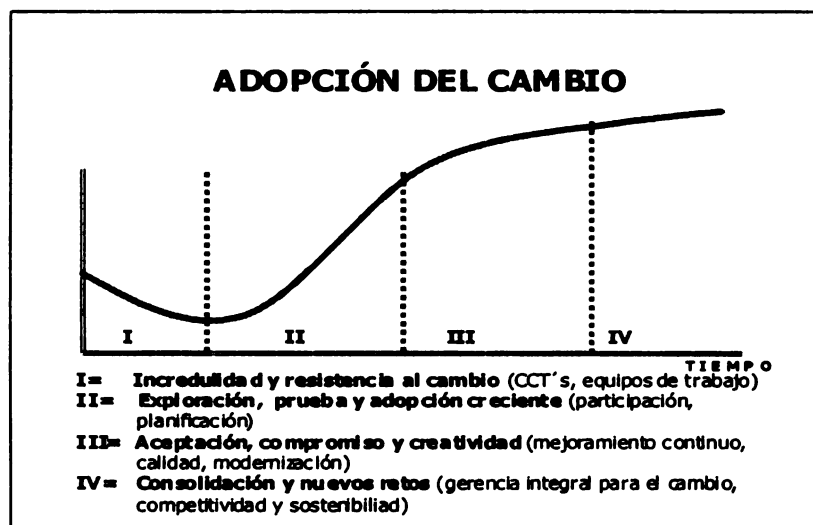
II. El desarrollo y el cambio institucional como proceso

El desarrollo ha sido definido en esta ACT, como algo que se construye permanentemente de manera interactiva, es una gimnasia que se da sobre la marcha generando crecimiento sostenido para ser competitivo dentro del medio de la cooperación técnica.

Los elementos analizados en este documento, han permitido deslindar un proceso de desarrollo y cambio institucional, que en la medida que se mantenga el estímulo al diálogo y a la creatividad, la ACT responderá adecuándose con suficiencia a las condiciones del entorno.

El proceso que se ha seguido en la adopción del cambio institucional permite a la ACT contar con una armonía institucional que responde cada vez más efectiva y eficientemente en la prestación de servicios de cooperación técnica.

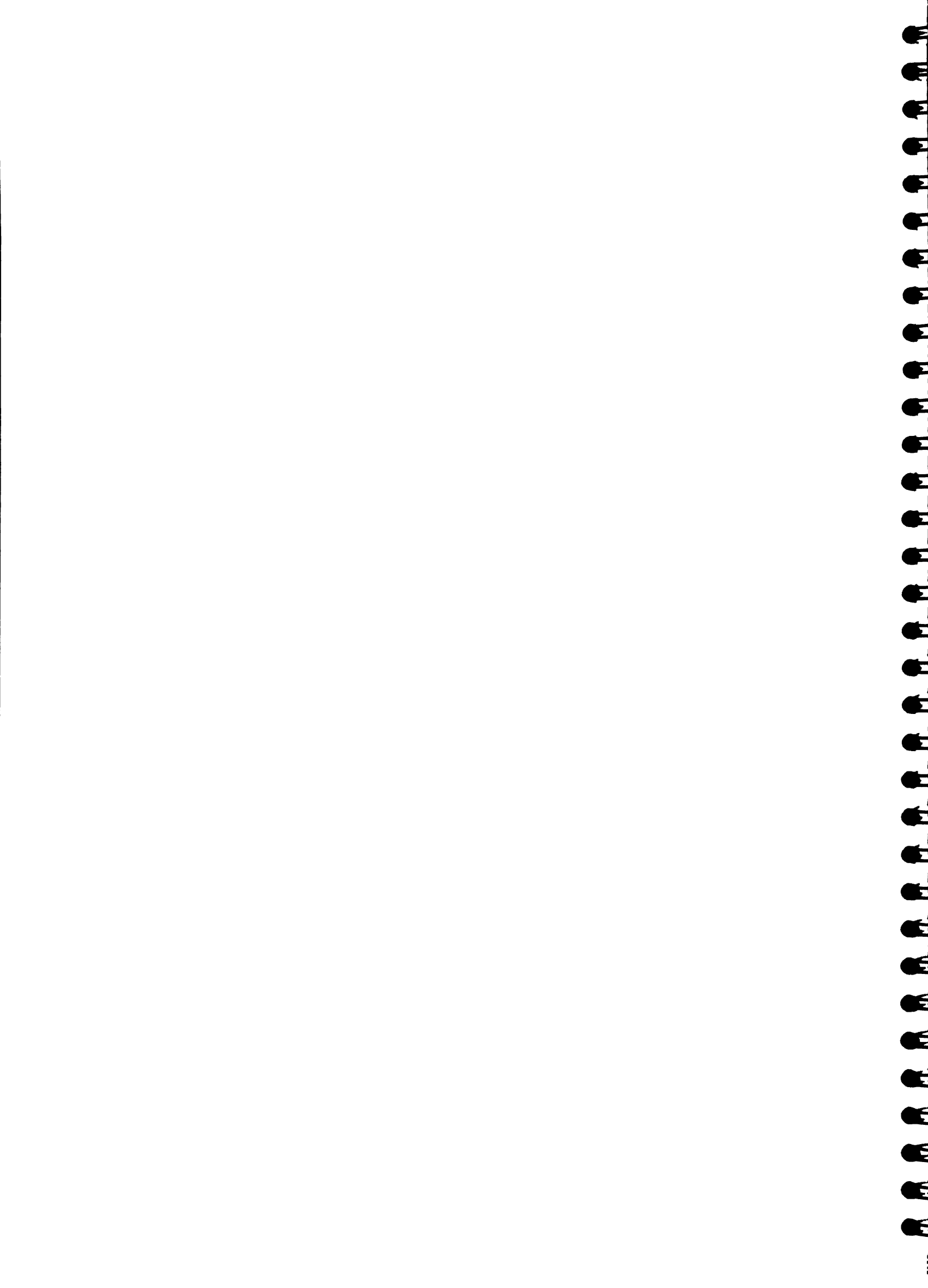
A manera de ilustración gráfica se indican las principales etapas de este proceso que se ha dado y se continúa dando con una concepción de desarrollo institucional y de crecimiento continuo.



El proceso para la adopción del cambio se lo puede sistematizar en cuatro etapas: Etapa de inducción al cambio, Etapa de aprendizaje para la gestión participativa, Etapa de aceptación del nuevo modelo, Etapa de consolidación del modelo.

Como es lógico, cualquier cambio institucional o personal genera reacciones y actitudes ante el mismo. Por esta razón se tomaron varias acciones y medidas correctivas que facilitaron el manejo de conflictos para poder concretar el cambio institucional. Las diferentes actitudes y las acciones tomadas se resumen en el siguiente cuadro.

Etapa	Duración	Actitud	Acciones
Inducción al cambio	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo • Incredulidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas • Motivar e inducir



Etapa	Duración	Actitud	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Duda • Intriga 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear ambiente • Proponer retos • Constituir grupos
Aprendizaje para la gestión participativa	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Constatación • Percepción • Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercitar el diálogo • Encontrar ideas comunes • Definir planes articulados • Definir acciones complementarias
Aceptación del nuevo modelo	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir • Consenso • Creatividad • Aportar 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización de grupos • Asesoría a las decisiones • Planes compartidos • Acciones compartidas
Consolidación del modelo	Actualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Autocrítica • Retroalimentación • Difusión y exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y auto análisis • Aceptación de responsabilidad de equipo • Equipos funcionando • Gerencia integral

III. Enseñanzas del modelo

- La participación organizada mejora la toma de decisiones y contribuye a la gestión armoniosa y articulada.
- La participación es un mecanismo que se torna útil si se cree en él y se practica a todo nivel.
- El pensamiento estratégico es lo fundamental para llegar a la planificación estratégica y a la gestión estratégica táctica.
- El cambio mental es lo básico en el logro de un mejoramiento hacia la modernización
- La modernización nos pone en mejores condiciones para ser mas competitivo y sostenible
- La organización que valora a todos sus recursos logra una productividad colectiva mas alta que la suma de las partes.
- El cambio mental para el dialogo y la acción participativa lleva a una organización de aprendizaje y a un trabajo más productivo.
- La capacidad de negociación y de marketing es fundamental para un posicionamiento en la captación de recursos financieros y técnicos.
- La decisión de hacer un cambio mental pasa por la voluntad política de hacerlo y el liderazgo para lograrlo.
- La gerencia integral para el cambio es un medio que relaciona la visión con la cultura institucional y la organización, para generar resultados interactuando con el entorno y contribuir así, al cambio que nos lleve al desarrollo sostenible, paradigma que orienta la acción del IICA.

