

AVANCES EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION DEL INSTITUTO

Larry Boone
Subdirector General del IICA

1. Importancia de la descentralización del Instituto:

La descentralización, desde el inicio de la presente administración, fue planteada como elemento central del proceso de transformación del Instituto y estrategia fundamental para reforzar la capacidad de respuesta y acercar sus servicios a los Estados Miembros y a sus organismos de integración regional, para cumplir con las prioridades señaladas por la Junta Interamericana de Agricultura y atender la demanda por cooperación.

En síntesis, la descentralización se ha sustentado en: la conformación de cinco Centros Regionales : Andino, Caribe, Central, Norte y Sur y la desconcentración de la Sede Central, transfiriendo parte importante de sus funciones y atribuciones a los Centros Regionales. Lo anterior demandó reordenar la estructura interna de la Sede Central y reducir el número de unidades que dependían directamente del Director General.

Los Centros Regionales tienen como responsabilidades centrales en su respectiva región: i) organizar la entrega de servicios de cooperación; ii) apoyar iniciativas y acciones conjuntas entre países; iii) facilitar el diálogo hemisférico en la región y iv) promover y apoyar la cooperación horizontal.

2. Principales ventajas que ofrece la descentralización del IICA:

- Un mejor conocimiento del contexto en el que el IICA actúa, mediante el fortalecimiento de las tareas de análisis del entorno y de pensamiento estratégico en los niveles Regional y País.
- Articulación de esfuerzos en el nivel regional buscando un mayor impacto mediante: i) el diseño y ajuste de estrategias diferenciadas para cada Centro Regional en el marco del Plan de Mediano Plazo 1998-2002; ii) la estructuración y administración de una cartera de proyectos acorde con la realidad de cada región; iii) La complementación de capacidades y recursos entre unidades operativas; iv) la construcción de un ambiente institucional que favorezca la creatividad, la colaboración y el trabajo en equipo y, v) la aplicación efectiva de una gerencia participativa.
- Potenciar las capacidades para la prestación de servicios mediante: i) la concreción de alianzas estratégicas; ii) la acción complementaria y sinérgica con organismos de integración regional; iii) el desarrollo de mecanismos para una efectiva movilización de recursos y capacidades técnicas del Instituto y de los Estados Miembros.
- Obtener un mayor respaldo político para consolidar la descentralización como pieza fundamental de la transformación y modernización del Instituto, dotándolo de los mecanismos idóneos para lograr la participación directa y activa de los Estados Miembros en la gestión del IICA en los niveles Institucional, Centro Regional y País.

3. Principales avances logrados

En la construcción de un nuevo modelo de toma de decisiones y gestión institucional descentralizada y participativa, basada en el principio de delegación real y efectiva de recursos y capacidades para decidir y actuar, se han obtenido los siguientes avances:

- La conformación y plena operación de los 5 Centros Regionales Cada uno conformado por una Dirección Regional con proyectos multinacionales y Agencias de Cooperación en los Estados Miembros. Los Centros actúan con base en estrategias

diferenciadas y programas que responden a la demanda y realidad del conjunto de países que atienden.

Las direcciones de los Centros Regionales cuentan con una estructura gerencial mínima administrativa y técnica, con nuevas y más amplias capacidades y atribuciones así como normas y procedimientos apropiados.

- · Desconcentración de recursos humanos y financieros de la Sede Central mediante: i) el reforzamiento en la asignación presupuestal a los Centros Regionales; ii) el traslado de la gerencia y responsabilidad de los Proyectos Multinacionales de las Direcciones de las Areas de Concentración a las Direcciones de los Centros Regionales; iii) el establecimiento y reforzamiento de la partida presupuestaria regional para pre inversión y iv) el ajuste en la distribución de los recursos institucionales con base en prioridades establecidas por la Junta Interamericana de Agricultura JIA.
- · Fortalecimiento de la vinculación de la acción del IICA con los procesos de integración. Se ha venido logrando de diferente manera. Por ejemplo en la Región Central el IICA ha continuado apoyando a las secretarías del Consejo Agrícola Centro Americano CAC y del CORECA ; en la Región Andina se ha enfatizado el apoyo a las reuniones de Ministros de Agricultura y desarrollo de mecanismos para la acción regional como es el caso de Consejo Andino de Sanidad Agropecuaria; en la Región Sur mediante el ejercicio de la Secretaría Técnica del Consejo de Sanidad Vegetal COSAVE que viene jugando un papel importante en la facilitación del comercio agropecuario en esa región y en la región del Caribe mediante el acercamiento a CARICOM.
- · Conformación de los Consejos Regionales con la participación más directa de los propios Estados Miembros en la orientación y en la gestión del Centro Regional, aspecto en el cual el Centro Regional Norte muestra los mayores avances. Esos Consejos y Foros de Ministros tienen un papel importante en el apoyo al diálogo hemisférico en el ámbito regional. En ese último campo los mayores avances se han logrado en el Centro Regional Andino.
- · Delegación efectiva de atribuciones para la gestión. Actualmente los Centros Regionales disponen de mayores capacidades y responsabilidades para la negociación y contratación de servicios, incluyendo la preparación y formalización de Convenios y Contratos especialmente en el campo de la gestión de proyectos con financiamiento externo; la asignación, administración y uso de los recursos financieros; el manejo del personal local y la administración de fondos. En esos campos las Direcciones Regionales y Agencias de Cooperación pueden actuar sin la autorización específica y previa de las unidades de la Sede Central. La Sede paralelamente ha fortalecido su rol normativo y de supervisión.
- · Avance en la captación de recursos externos. El Instituto en 1994 administraba proyectos por un total de US\$ 21.943.9 miles . Actualmente administra proyectos por un monto total programado de US\$ 130,580,960.00 a principios del año y de US\$ 162,627,745.00 a agosto de 1999 . Ese importante incremento obedece, en gran medida, a la mayor capacidad para una acción proactiva, de negociación y gestión que ahora disponen los Centros Regionales.
- · Uso efectivo de métodos mejorados de apoyo para la gestión. Los Centros Regionales vienen logrando importantes avances en la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para facilitar una gestión descentralizada. El desarrollo del Sistema de Información Gerencial SIGE fue un paso importante, el cual será reemplazado por otro de nueva generación que viene desarrollando la firma BAAN/HQS Asimismo destaca el desarrollo de una nueva plataforma tecnológica para las comunicaciones .
- · Redefinición del papel de la Sede Central para focalizar su atención en la conducción estratégica y relacionamiento externo del Instituto; el apoyo al diálogo interamericano, el apoyo al fortalecimiento de los Centros Regionales, y en la innovación y ajuste de procedimientos y normas que regulan el funcionamiento del Instituto.

4. Las tareas en progreso

Si bien los avances han sido satisfactorios, es importante reconocer que el proceso de descentralización debe ser consolidado. En esa dirección los esfuerzos actuales están orientados a: i) El fortalecimiento de la articulación entre la Sede Central y los Centros Regionales; ii) La mejora en las comunicaciones de doble vía y el desarrollo de sistemas de información para la gestión descentralizada; iii) el fortalecimiento de la vinculación del Instituto con procesos subregionales de integración y el fortalecimiento de alianzas estratégicas regionales; iv) el impulso a los procesos de Planeamiento Estratégico por región (diseño de mecanismos, marcos conceptuales, avances en la preparación de estrategias regionales diferenciadas), y v) los esfuerzos para el desarrollo de las redes técnicas, elemento esencial para articular el proceso de generación y entrega de servicios, y medio para elevar la calidad y pertinencia de la cooperación.

Lógicamente todo proceso de descentralización genera fuerzas centrífugas que es necesario compensar mediante mecanismos de articulación. Una tarea central es asegurar la unicidad de enfoques y la aplicación efectiva de la estrategia general establecida en el Plan de Mediano Plazo 1998-2002 que permita, dentro de un marco flexible, desarrollar estrategias para cada Centro Regional según la realidad y evolución de la demanda por servicios de cooperación y de acuerdo con los mandatos de los Organos Superiores

Para lograr la articulación y resolver las limitaciones que confronta la institución para atender nuevas y más complejas demandas el Instituto debe: i) continuar los esfuerzos para el desarrollo de una cultura de pensamiento y acción estratégica; ii) superar la debilidad de los mecanismos de seguimiento y evaluación; iii) resolver las restricciones derivadas de restricciones en la disponibilidad de recursos; iv) avanzar en la actualización continua del personal del Instituto en aspectos gerenciales y en temas técnicos de punta, v) desarrollar nuevas capacidades, como es el caso de la infraestructura y tecnología para la capacitación a distancia, y vi) consolidar genuinas alianzas estratégicas, tanto con organismos financieros como con otras instituciones que disponen de expertise en campos complementarios a los que maneja el Instituto.

Por otra parte cabe reconocer que se vive una revolución aun poco entendida en la cooperación internacional ya que el modelo basado en la capacidad y conocimientos de los expertos individuales se agotó principalmente por que no es suficiente para abordar temas complejos que requieren el aporte interdisciplinario de equipos de expertos. Se debe reconocer también que los países han avanzado significativamente en el desarrollo de su capacidad técnica por lo que en muchos campos tienen personal más calificado y actualizado que el del propio IICA. Eso hace que la cooperación, para ser más efectiva, debe ser innovadora, buscar una creciente participación y aporte de los equipos técnicos de los Estados Miembros y que la Institución en gran medida se convierta en intermediaria entre centros de excelencia y las instituciones de los países, en facilitador del registro y traslado de experiencias exitosas y que asuma crecientemente su rol de proveer el foro para el diálogo hemisférico, según lo define el PMP 1998-2002.

Ese nuevo modelo de cooperación se fundamenta en actividades de investigación y desarrollo en las cuales el IICA tiene capacidades y recursos muy limitados, de allí que cobra especial importancia "empaquetar" tecnologías y experiencias y adaptarlas para atender las demandas de los Estados Miembros.

La Institución debe pasar en forma progresiva de una Institución burocrática y basada en expertos Internacionales a una organización que opera con base en un Sistema de Redes Técnicas. En esas redes el IICA actúa como un mecanismo de captación, adecuación y distribución de ideas, metodologías, conocimientos, análisis, experiencias, etc., las cuales debidamente documentadas y adaptadas, deben alimentar las estructuras institucionales de los Estados Miembros.

5. La agenda para consolidar la descentralización articulada del Instituto se fundamenta en los siguientes puntos:

- a. Continuar aplicando la política unificada y acción diferenciada según cada región para la implementación del PMP 1998-2002.
- b. Fortalecer la participación efectiva de los Directores Regionales en el proceso de toma de decisiones corporativas y completar el desarrollo de mecanismos de articulación esenciales para una gestión descentralizada.
- c. Fortalecer los mecanismos para facilitar el diálogo sobre asuntos de interés interamericano en el ámbito regional.
- d. Finalizar la revisión y ajuste de la normativa institucional para hacer efectivas las nuevas capacidades que conlleva la reforma a los órganos superiores de la Institución que son la JIA y el Comité Ejecutivo, tanto en lo referente al diálogo interamericano como al proceso de cooperación.
- e. Seguimiento y evaluación de los avances y limitaciones que confronta el proceso de descentralización para la oportuna toma de decisiones.

Finalmente deseo concluir destacando que la agenda en curso compromete a todos los que de una u otra manera confiamos en el trascendental papel que la Institución debe jugar para apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para conseguir el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural en el Hemisferio.