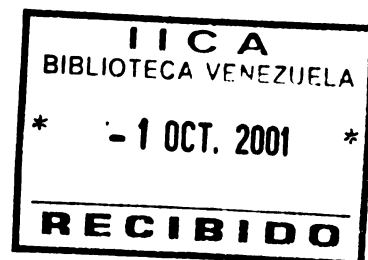


IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
* - 1 OCT. 2001 *
RECIBIDO



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura



**Reflexiones
y comentarios
sobre la puesta en marcha
del proyecto *SIHDEA***

Jorge Sario, IICA

123

00004403

123

222

Indice

1. Introducción	1
2. Planificación Estratégica	2
3. La especificidad del proyecto SIHDEA	7
4. Una línea estratégica prioritaria	9
5. Bibliografía	11



"Reflexiones y comentarios sobre la puesta en marcha del proyecto SIHDEA"

Jorge Sariego, IICA

1. Introducción

Para comenzar, quisiéramos recordar que todo proyecto nuevo se encuentra en una condición auspiciosa, ya que tiene por delante todas las oportunidades de ser exitoso. Pensemos que no es necesario, ni reestructurar, ni modernizar sus procesos; tampoco se debe capacitar o eliminar personal, ni hay que superar resistencias.

Sus necesidades de constitución y despegue se asocian al reconocimiento adecuado de sus restricciones y fortalezas; estas determinarán su tamaño, configuración, capacidad de alianzas, tipos de metas, procedimientos, demandas de tecnología, modalidades de inserción en el mercado, y otros aspectos.

Dicho de otra manera, la totalidad de su construcción y propósitos surge y depende de la mente de sus creadores, de lo que deseen hacer y de la modalidad que determinen para definir el cómo y con qué lo harán.

Ahora bien, teniendo en cuenta que al comenzar un proyecto este aún no está sometido al marco orientador de las fuerzas del mercado, el desafío mayor es ser capaces de reconocer esas restricciones, fortalezas y potencialidades, percibir las y tratarlas como datos técnicos.

Por otra parte, sabemos que una de las preguntas más difíciles de responder cuando se plantea un nuevo proyecto es qué queremos realizar y cómo lo vamos a hacer. La tarea de responder estas preguntas implica estudios del entorno presente y futuro y de las propias capacidades excluida cualquier definición "caprichosa" del asunto.

]

De allí la importancia de disponer de métodos de planificación, que permitan discernir y elegir objetivos y metas, así como medios y estrategias para alcanzarlos.

2. Planificación estratégica

Comencemos haciendo algunas breves referencias al método de trabajo llamado planificación estratégica, que aparece considerado generalmente como una alternativa moderna a los métodos tradicionales de planificación, aunque perfectamente puede entenderse como complemento enriquecedor de los mismos.¹

Recordemos que la planificación se entiende como un proceso regulado que busca organizar de manera eficaz la estructura, los recursos y los procedimientos de un proyecto, programa o entidad en función de lograr determinados objetivos en plazos establecidos.

Ahora bien, el diseño y aplicación de sus contenidos, así como sus sistemas de seguimiento y realimentación /corrección, implican la existencia previa de un grupo formal de personas con roles y regulaciones conocidas y compartidas, con una identidad pública, con un sistema de autoridad reconocido, y con un entorno al que se ajusta de modo funcional.

Ello explica la necesidad de un proyecto preliminar que permita el nacimiento de la criatura en los términos recién descritos y, con ello, la posibilidad de utilizar métodos de planificación. Esta es la condición o momento en que se encuentra actualmente el proyecto SIHDEA.

Una manera de diferenciar la planificación estratégica de otras formas de planificar, aunque no de manera exclusiva, es resaltar el hecho que coloca su

¹ Como es sabido, existe una amplia discusión sobre el tema de la planificación desde los puntos de vista de su función y método; nosotros no hacemos ninguna revisión del asunto por encontrarlo fuera de lugar, dada la condición práctica de este taller.

énfasis en dos características que le son claves: primero, se centra en el mercado o en los usuarios; segundo, es participativa.

En el primer caso, reconoce que para determinar el qué hacer propio a sus objetivos debe partir por reconocer su dependencia vital del entorno al que pertenece o al que reconoce como propio.

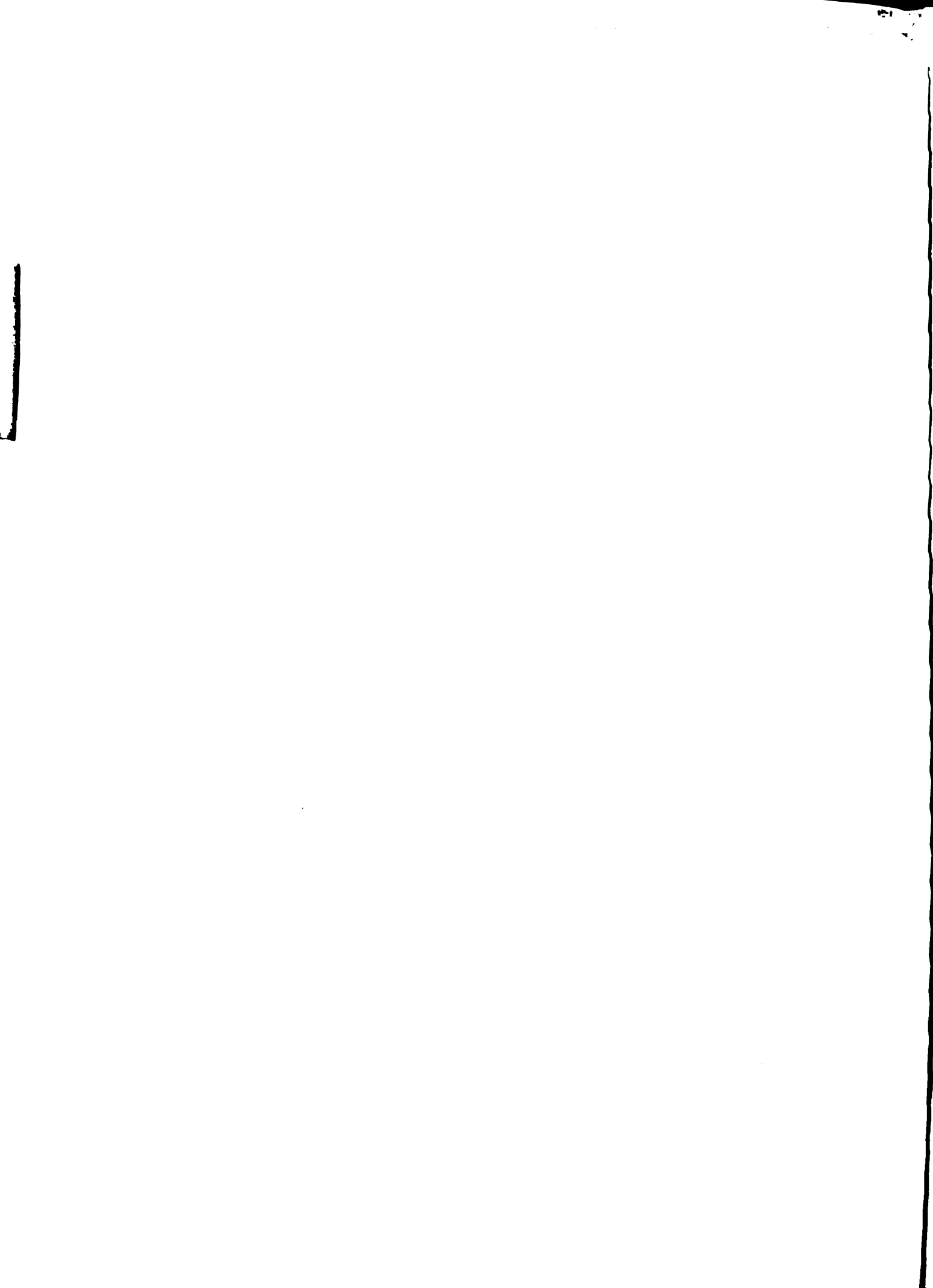
Ese entorno determina al proyecto o entidad, así como delimita su configuración y características en el sentido que debe ser configurada, y trabajar como lo hace una pieza de precisión en un engranaje, mientras más ajustado a la necesidad que lo determina más eficiente es, funciona con menor esfuerzo y gana en sostenibilidad.

La lectura correcta del mercado actual y previsto, incluidas todas sus asociaciones vinculadas a la competencia, la calidad, la oportunidad y a la imagen, son un factor de identificación necesario, aunque no suficiente de este método de planificar.

La segunda característica mencionada de la planificación estratégica, es la participación amplia de los involucrados en la aplicación del método, lo que, entre otras cosas, implica trasladar buena parte del énfasis del plan propiamente tal, a su elaboración; desde este punto de vista se privilegia el proceso político que representa su construcción, incrementando la factibilidad social de su apropiación y ejecución exitosa.

Se trata de provocar y contar con la participación activa de los diferentes estratos de la unidad, proyecto u organización, incluida la de actores externos pertenecientes a su entorno operacional inmediato, en este último caso, por la vía de consultas directas, análisis de documentos, comités asesores, etcétera.

Cabe aclarar que la participación mencionada procura no solamente enriquecer los contenidos del proceso de planificación al incorporar más inteligencia y las perspectivas de diferentes niveles y "mundos" conforme la variedad de actores involucrados, también pretende generar consensos y, con ello, hacer equipo; la



hipótesis es que el personal considerará propio el plan en tanto contribuyó a elaborarlo.

El método ofrece una secuencia ordenada de pasos que, utilizando el recurso ofrecido por el procedimiento conocido como FODA, permite, por una parte, identificar amenazas y oportunidades pertenecientes al entorno en que opera u operará el proyecto y que pueden afectarlo, y por otra, sus fortalezas y debilidades.

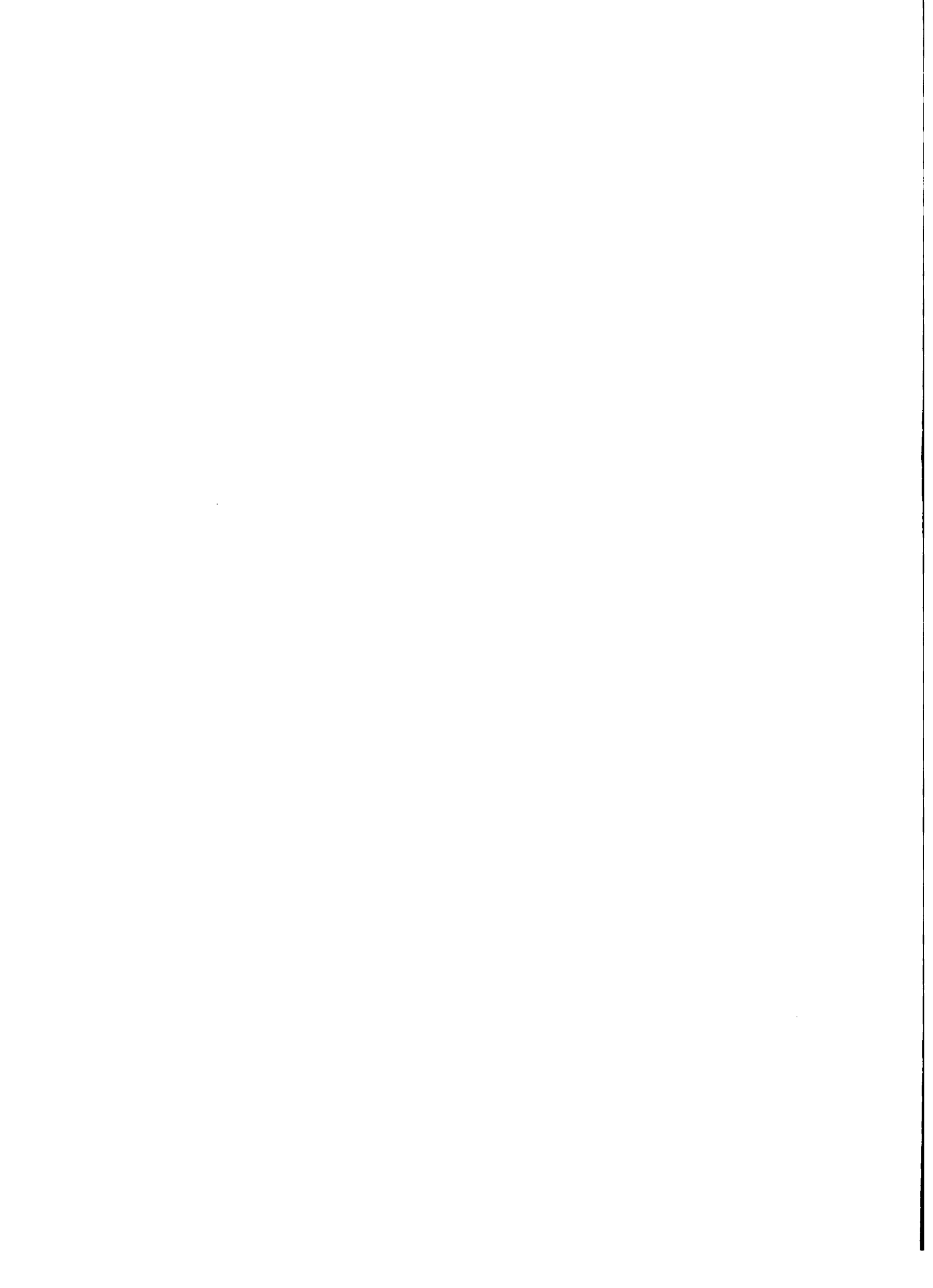
Estas dos últimas características adquieren contenido luego de contrastar las capacidades actuales o previsibles de la organización o proyecto, y los determinantes externos que hayan sido identificados como amenazas y oportunidades.

Dicho de otra forma, el proceso al que hacemos referencia permite precisar las brechas que deben ser superadas mediante cambios o ajustes en los insumos y procesos del proyecto o entidad, para generar el tipo de producto o servicio que responda a los requerimientos de la demanda, considerando su tipo, calidad, pertinencia y oportunidad.

Para mayor ilustración, diremos que este tipo de análisis —el de las brechas— funciona de manera similar al recurso heurístico que ofrece el método del “tipo ideal” elaborado por Max Weber: las brechas ayudan a medir la distancia o diferencia que existe entre el “deber ser” de un insumo o proceso, y lo que está siendo en la realidad de un emprendimiento.

El plan estratégico propiamente tal incluye una misión, objetivos, políticas y estrategias, y se construye sobre la base de las informaciones referidas al análisis del entorno y a las brechas identificadas al interior del proyecto o unidad.

La Misión identifica a la entidad o proyecto diferenciándolo nítidamente de terceros; explicita los valores que orientan el emprendimiento; hecho que facilita el establecimiento de una identidad común entre sus miembros; describe la función o propósito central o esencial de la iniciativa; enmarca, el posible contenido general de sus propósitos, programas y políticas de carácter más



amplio; y proporciona una descripción general de las características principales de los productos o servicios que ofrece.

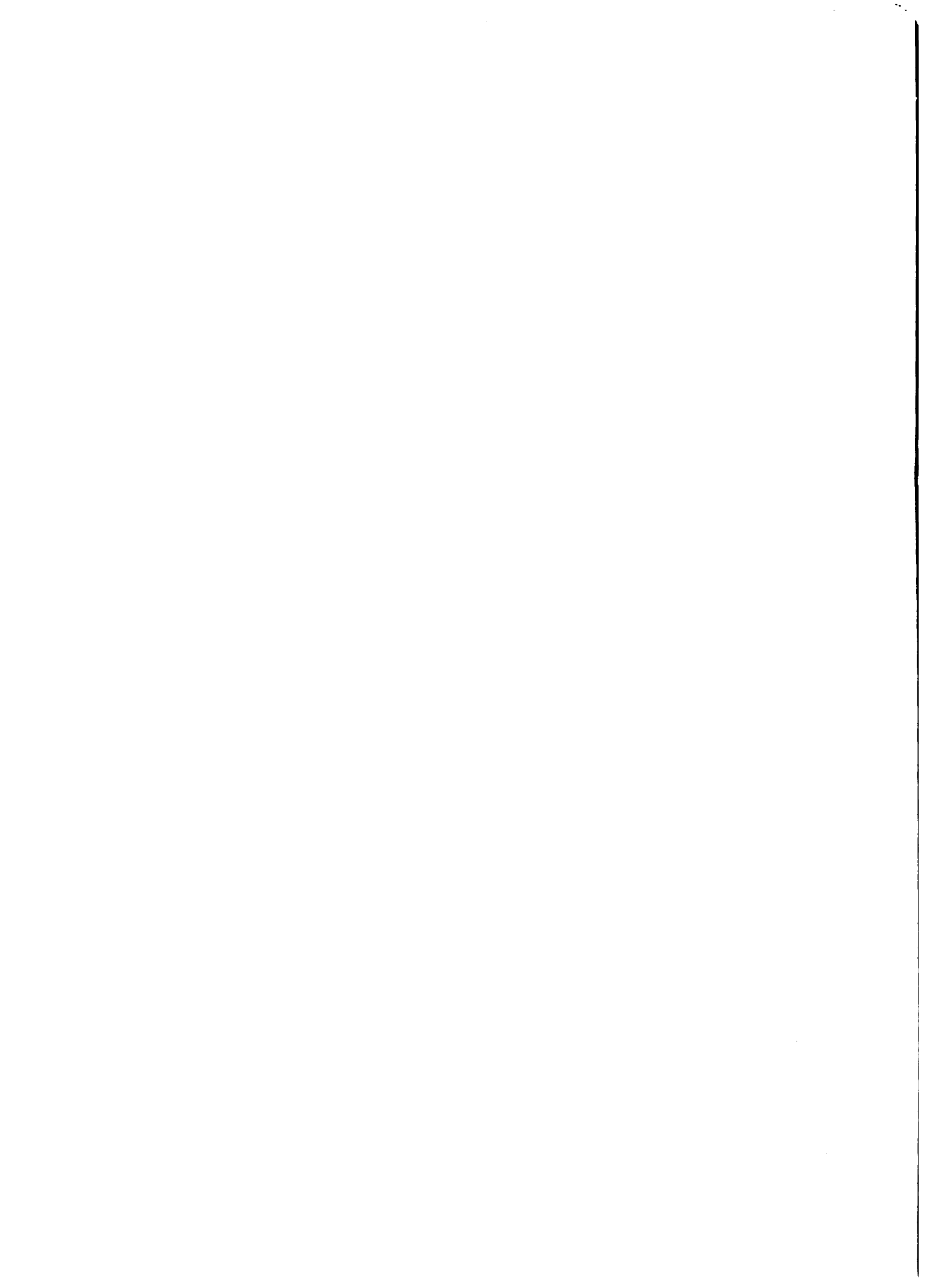
Recalcamos que un aspecto esencial de la elaboración de la Misión es el hecho de que debe ser construida de manera ampliamente participativa, de tal forma de que sea conocida y compartida por todos los miembros de la unidad u organización, generando compromiso con la misma.

La Visión por su parte, enuncia un estado futuro deseado y posible de alcanzar para el proyecto; en esa condición, funciona como motor que provee energía y norte, ya que orienta la dirección del actuar, centra el qué hacer, y contribuye a evitar ocuparse en distractores. Su existencia es indispensable para encauzar los procesos de aprendizaje y de crecimiento de la entidad.

Un asesor del IICA identifica cuatro tipos posibles de Visión, que varían según sean los modelos mentales que prevalecen en quienes la elaboren (Serra: 1998):

- Visión tipo Poder, que combina altas aspiraciones con la disposición al riesgo total, y que implica que si yo gano deben perder los demás, y a la inversa;
- Visión tipo Moderado, que facilita la sobrevivencia ya que presenta bajas expectativas, no corre riesgos, no hiere a nadie y es poco creativa;
- Visión tipo Relax, que expresa la condición de una empresa que deja de hacer, que es reactiva y que, dada esa condición tiene altas posibilidades de desaparecer; y
- Visión tipo Stretch, que obliga a estirar los recursos, buscar otros, generar alianzas, crear nuevos negocios o servicios, someterse a un aprendizaje constante.

Este último tipo de Visión es el recomendado para que actúe como motor y norte de un emprendimiento, en el sentido que todos los quehaceres deberán ir en la dirección que indica la Visión.



Al igual que la Misión, la Visión debe ser construida, o por lo menos conocida y compartida por el conjunto de personas del entorno interno y del externo inmediato; de no ser así, existe el peligro de desviarse en tareas de supervivencia más que de construcción.

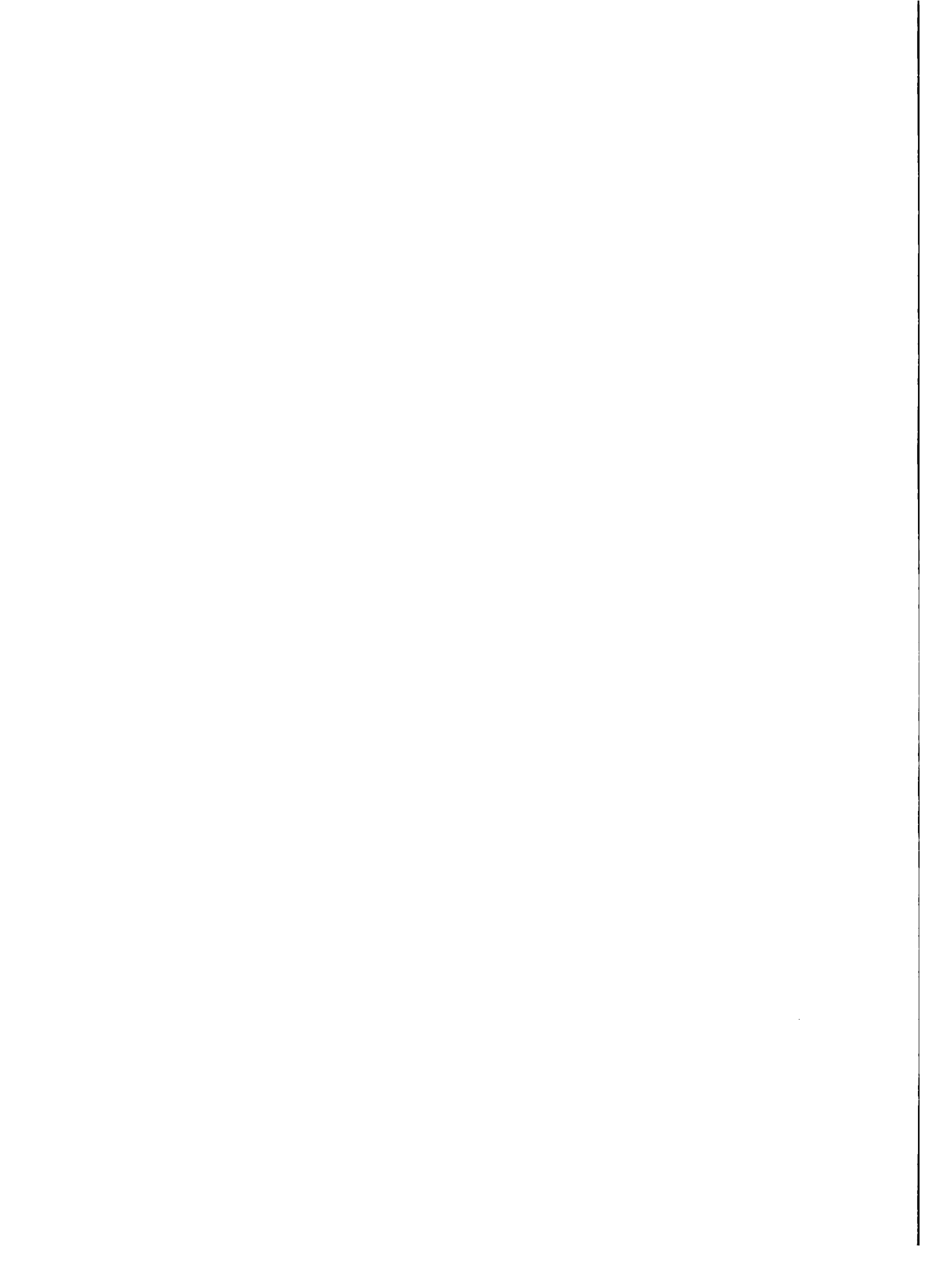
Ahora bien, existen distintas posiciones acerca de lo que debe elaborarse primero, algunos autores sostienen que la Misión, otros que la Visión; en nuestro caso, nos quedamos con la idea de que el primer paso debe ser la elaboración de esta última, ya que de sus contenidos podremos derivar con facilidad nuestro propósito estratégico e identificar las habilidades necesarias para desarrollar nuestras ventajas competitivas, efectivas y potenciales (*core competence*).

La fase final de la aplicación de este método es la elaboración del plan táctico y su expresión operacional, acciones culminantes del proceso. En esa condición son la cúspide de la construcción, su fragilidad surge justamente de esa condición, ya que si las bases o procesos que condujeron a su elaboración son débiles y han sido mal concebidas o desarrolladas, todo el andamiaje puede caer.

De allí la importancia de trabajar en el proceso de planificación de manera ardua, responsable y pausada, paso a paso, sin saltarse etapas ni hacer prevalecer supuesto o aspectos "ya conocidos". En este punto dejamos una señal de alerta

Rematamos el tema señalando que el propósito central de la tarea de planificar es permitir identificar y delimitar un espacio para la acción del proyecto que facilite a su gerencia la realización de sus trabajos en ese marco.

Por último, cabe resaltar que el método genera beneficios adicionales, ya que el proceso de planificar permitirá capacitar a los ejecutivos y técnicos para que comprendan mejor los factores que regulan el funcionamiento de la entidad y sus relaciones con el entorno. Paralelamente, ya está dicho, facilitará mantener una unidad de propósitos y un sentido de pertenencia a todos los niveles de la organización.



3. La especificidad del proyecto SIHDEA

El emprendimiento de todo nuevo proyecto, en este caso el del SIHDEA, requiere trabajar sobre algunos aspectos que son esenciales de considerar.

Específicamente cabe distinguir tres momentos o pasos, a nuestro juicio ineludibles.

Un primer paso consiste en revisar y, si es el caso, reformular el proyecto que condujo al acuerdo que determinó su nacimiento, para darle la enriquecida condición derivada de ser ampliamente participativo.

Un segundo paso debe programarse para pasar del diseño del proyecto a su puesta en práctica; ello requiere construir la organización y sus componentes de recursos humanos y financieros, administrativos y de procedimientos técnicos.²

Por supuesto no aludimos de manera específica al reglamento, ni a la estructura organizacional ni a la liturgia; nos referimos al continuo que parte de la concepción del proyecto a la constitución del sistema hemisférico de educación agrícola superior, si es que ese objetivo mayor u otro similar se mantiene para el proyecto.

Recién el último y tercer paso, consiste en hacer que el proyecto actúe en la búsqueda de sus objetivos, es decir, que se lance al terreno, elabore planes de trabajo y los ejecute. En nuestra opinión, esta fase del trabajo debe llevarse a la práctica en el marco de políticas, estrategias, objetivos y programas del IICA en la materia.

Para mayor precisión, no se trata de hacer programas de trabajo articulados o conjuntos con los del IICA, consiste en elaborar un solo plan de trabajo institucional, diferenciando roles y tipos de actividades por las que responderán los ejecutantes.

² La secuencia descrita es tarea inevitable, en nuestra opinión, en la fase actual del proyecto SIHDEA. Por lo demás así lo plantea la agenda del taller interno, específicamente en los temas de discusión del segundo día.



Retomando el trabajo de revisión y eventual reformulación del proyecto original convendrá hacerlo a la luz que proporcionan, entre otras posibles, las siguientes orientaciones:

- a) Identificar con precisión cuál es el entorno institucional en el que se moverá, cuáles serán sus formas de articulación con otras unidades, y cuál será el rol de entrada al terreno y de armonización que deberá desempeñar.**

Al respecto, es conveniente tener presente que el proyecto hemisférico llamado SIHDEA, nace en un marco institucional, por lo que sus programas de actividades deben ser funcionales a una estrategia mayor de cooperación técnica en el tema, en este caso la del IICA.

- b) Determinar si se comienza centrándose en los recursos que son requeridos para instalar y poner en marcha un proyecto que aún se encuentra en fase de elaboración, conforme los tres pasos arriba identificados; o enfatizar la lectura correcta y continuada del mercado para concebir y reformular un proyecto que genere productos y servicios que satisfaga la demanda, considerando su novedad, su calidad, su pertinencia y su oportunidad.**

Sostenemos lo anterior porque pensamos que los objetivos y productos del proyecto deben responder a una necesidad diferenciada y sentida por su clientela efectiva y potencial.

- c) De manera coherente con lo mencionado, será necesario elaborar y disponer de un discurso único al interior del proyecto, un discurso que sea compartido por sus miembros y que lo identifique claramente tanto al interior como al exterior del IICA, en las instituciones asociadas y en la clientela.**
- d) Considerar el desarrollo de las comunicaciones internas y externas para lograr posicionar el proyecto, su imagen corporativa y sus productos.**

4. Una línea estratégica prioritaria

A continuación enfatizamos en algunos aspectos que deben constituirse en línea estratégica prioritaria del proyecto, nos referimos a la consecución de recursos.

Recordemos que la planificación tradicional —nos remontamos a los trabajos del ILPES de hace treinta años— partía identificando como problema instrumental central del despegue de procesos de desarrollo a la ausencia de proyectos estratégicos de calidad. Actualmente la situación no parece haber variado significativamente.

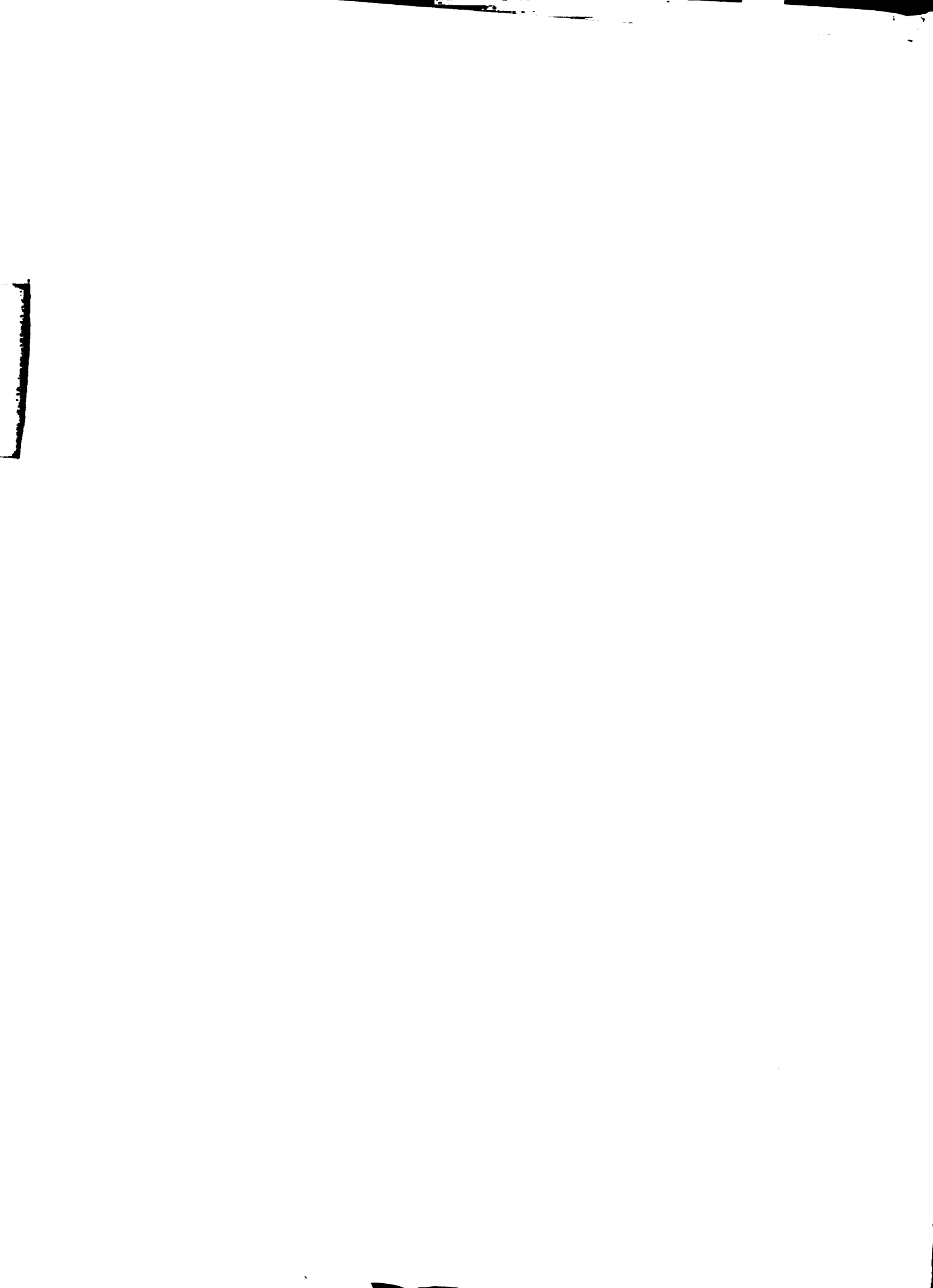
Pensemos por ejemplo, que hace más de una año de la última Cumbre de las Américas realizada en Santiago de Chile, los presidentes del hemisferio encargaron al Banco Interamericano de Desarrollo y solicitaron al Banco Mundial aportes para el área de educación, que ascienden a montos astronómicos de dinero, concretamente a ocho mil cuatrocientos millones de dólares para un período de tres años. (“Todos Americanos”)

A la fecha, sin embargo, transcurrido alrededor de un tercio de ese tiempo, aún no existe una significativa afluencia de nuevos proyectos que postulen a dicho financiamiento, que se encuentra disponible.

De allí que una línea estratégica central de todo nuevo emprendimiento ha de ser la de elaborar y gestionar proyectos para conseguir recursos externos. El problema identificado hace más de tres décadas sigue vigente: no se trata de que no exista financiamiento disponible, lo hay, se trata que no tenemos capacidades eficaces de generar proyectos.

Lo indicado implica que habrá que dar la necesaria jerarquía y recursos a los procesos de planificación y reforzar los procesos para la elaboración de proyectos de calidad y competitivos; montar equipos interdisciplinarios que ataquen dicha labor.

Para ello, será importante propender al máximo aprovechamiento de los técnicos nacionales y del conocimiento acumulado de los centros académicos locales.



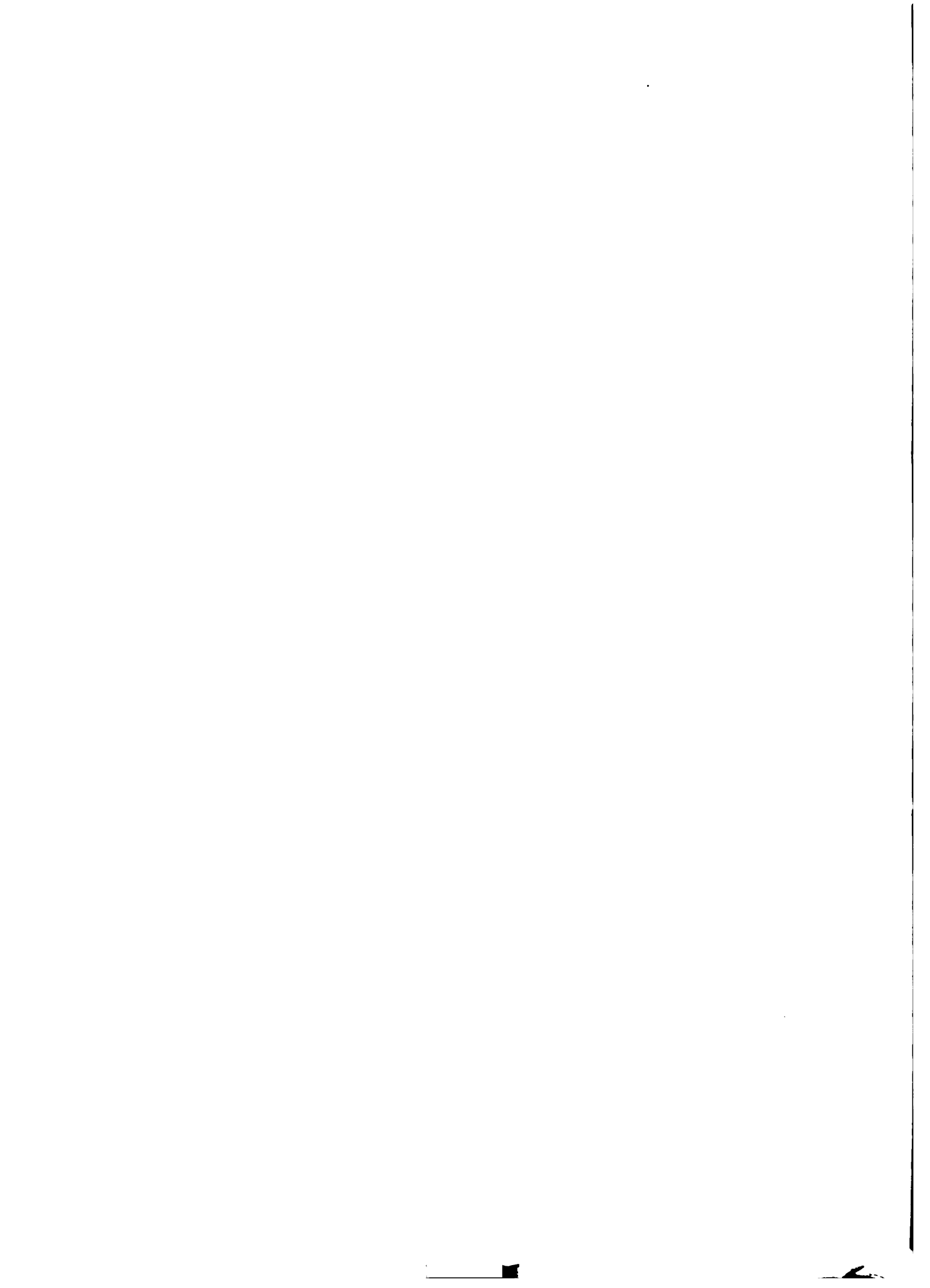
En ese marco, y así como se recomienda crear mecanismos que estimulen la generación de ideas de proyectos dentro de la propia nueva iniciativa, será conveniente estimular y facilitar dicha generación fuera de la misma, aprovechando las facilidades técnicas de las entidades asociadas, por ejemplo, a través de tesis de grado y otros medios.

Por otra parte, considerando además que el factor tiempo es escaso y que por lo mismo debe ser tomado constantemente en cuenta, nos parece que la labor de preparar dichos proyectos no tendría que ser confinada al “después” de terminados los trabajos macros de diagnóstico y planificación más generales; por el contrario, es una tarea de hoy, cuyo inicio no debe postergarse

En resumen la identificación y preparación de proyectos para la búsqueda de insumos técnicos y particularmente de recursos financieros estables debiera constituirse en un proceso continuo que llene de actividad al proyecto en su primer período.

Al respecto, clave es hacer referencia y no olvidar, aunque sea una verdad de perogrullo, que los proyectos que se elaboren deben diseñarse en el marco de los intereses y motivaciones de las fuentes de financiamiento, teniendo en cuenta, por supuesto, que la temática de las mismas y su enfoque global de trabajo coincida con la Misión del IICA en el tema.

Con esa perspectiva, nos parece que dichos proyectos deben ser concebidos y elaborados lo más cerca posible de las instituciones financieras, procurando, incluso, lograr desarrollar procesos de formulación conjunta de los mismos. Lo dicho implica el diseño y aplicación de estrategias “ad hoc”, que consideren aportes de recursos de preinversión en montos coherentes con dichas estrategias.



5. Bibliografía

Aldana Valdés, Eduardo, Planeación y Estrategia. ISBN # 958-9057-53-5, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1995

Serra, Roberto, Apuntes de una Conferencia, San José, Costa Rica, 1998

"Todos Americanos", Santiago, Chile, 1997



