

ESTRATEGIA 4: Nueva gobernanza institucional

Organigrama, redes y gestión de proyectos

<p>Planteamiento general</p>	<p>Uno de los factores claves para la productividad institucional corresponde con el modelo de gobierno –cibernetica organizacional– que da cuenta de las estructuras, procesos, sistemas y flujos de información, delegaciones, productos y cadenas de valor. Los modelos jerárquicos o de asignación de las capas de responsabilidad y competencia, son determinantes de la productividad y efectividad de la institución.</p> <p>Los diagnósticos organizacionales realizados al interior del IICA han identificado áreas de oportunidad de mejoramiento en su estructura operacional. Si bien se ha realizado un esfuerzo significativo en alineamiento, reestructuración de su organigrama, reducción de burocracia y lógicas de funcionamiento más efectivas, se hacen evidentes problemas en la conformación de redes y cadenas de valor internas; ausencia del concepto de cliente interno; limitaciones en las estructuras de delegación, descentralización y mando; y carencia de mecanismos de sinergia.</p>
<p>¿Qué se busca con esta estrategia?</p>	<p>Crear las condiciones de operación productiva en red de las unidades técnicas del Instituto en correspondencia con las cadenas de valor de los servicios de cooperación técnica (que incluye lo administrativa), redefiniendo las estructuras de relacionamiento, delegación y reporte de las unidades operacionales para alcanzar mayor flexibilidad, cobertura y capacidad de respuesta frente a las demandas originadas en la crisis actual.</p> <p>Proporcionar una mayor integralidad a la cooperación técnica y optimizar el recurso técnico, incrementando la productividad, mediante la oferta de servicios de cooperación a partir de una adecuada gerencia de proyectos.</p>
<p>¿Cuáles son los resultados esperados?</p>	<p>Consolidar las redes temáticas internas de servicios de cooperación técnica con asignación óptima de los recursos humanos disponibles y el establecimiento de reglas de operación que determinen relaciones funcionales –jerárquicas o no– que integren a un solo equipo.</p> <p>Específicamente se promueve un:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano optimizado a través de la estrategia de estructuras técnicas de red que establezcan nodos técnicos distribuidos en el hemisferio y el establecimiento de criterios y reglas de flujos de información y productos entre los nodos temáticos o programático, sean territoriales –localizados en los países– y centrales –localizados en la Sede–. • Nueva estructura de coordinación e integración de trabajo definida a partir de cada una de las redes temáticas y sus proyectos, definiendo protocolos de reporte, adscripción, coordinación y subordinación de manera matricial. • Agendas de trabajo formuladas de manera integral de carácter permanente y de largo plazo para cada una de las Redes Temáticas. <p>El Instituto incrementa su productividad a partir de una oferta de servicios de cooperación pertinente y sustentada en una adecuada gestión de proyectos, una mayor integralidad de su cooperación técnica y en la optimización el recurso técnico. Específicamente este resultado se expresa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una nueva estrategia de gestión establecida en forma de matriz temática de proyectos que permita la intervención ínter-temática del conjunto de capacidades institucionales para responder a las demandas de cooperación en cualquiera de los escenarios de gestión. • La estrategia de gestión de proyectos como unidad ejecutora de cooperación técnica orientando la acción de las unidades a la implementación de estrategias de formulación y estructuración de proyectos. • Un conjunto de protocolos de actuación que permitan a los proyectos seguir un ciclo de gestión ágil, eficiente y de amplia participación técnica. • Niveles de cooperación técnica elevados y asignados a los proyectos realizados con recursos externos, en los cuales el IICA aplicará criterios integrales, definiendo el aporte técnico con la participación de los equipos técnicos de las redes temáticas.
<p>¿Cuáles son las posibles rutas de acción?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los recursos disponibles en cada una de las áreas temáticas frente a los requerimientos que se desprenden de la Agenda de Resiliencia. • Formalizar un modelo de redes técnicas para cada uno de los Programas, incorporando en un equipo único a todos los técnicos sean de Sede Central o de oficinas y definiendo la estructura básica de una célula de red. • Reasignar los recursos disponibles de acuerdo con los resultados de evaluación de disponibilidad y requerimientos, asignando funciones específicas a cada instancia de

	<p>las redes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos, protocolos y mecanismos de coordinación y gestión de las redes. • Realizar un ejercicio de reingeniería institucional –cibernetica organizacional– para establecer protocolos eficientes de coordinación entre los líderes de Programas Técnicos y Representantes de Oficinas. • Desarrollar el proceso de formulación de agendas a partir de una lógica de Red, como acción introductoria e inductora de la nueva cultura corporativa.
¿Cuáles son los productos esperados de estas acciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Una estructura matricial, con la reasignación de técnicos en red, ajustado a los nuevos requerimientos de las agendas ajustadas. • Reglas y protocolos de gestión y operación de las Redes, estableciendo claridad en los aspectos de adscripción, reporte y coordinación entre las Direcciones de Sede Central y las Oficinas, que compatibilicen las prioridades hemisféricas, regionales y nacionales, en el marco de recursos limitados. • Agendas de cooperación establecidas, con asignación específica de responsabilidades en todos los niveles de la Red Técnica. • Protocolos para¹: la identificación, formulación y gestión de proyectos; la coordinación de recursos y aportes técnicos inter-temáticos, de proyectos en cada Oficina de Representación y Unidades Técnicas responsables de prestar servicios de cooperación y de evaluación y capitalización de experiencias de los proyectos adelantados.
¿Cuál es el horizonte temporal?	<p>Diseños: Octubre 2020 Implementación: Enero 2021</p>
¿Quiénes deben conformar esta fuerza de tarea?	<p>Coordinador: Graciela Quesada Dirección de Servicios Corporativos/Gerencia de Diseño Organizacional, Gerencia de Proyectos, GPME, Jefatura de Gabinete, Gerencia de Talento Humano y Centro de Gestión de Conocimiento y Cooperación Horizontal y Direcciones.</p>

¹ Este aspecto está muy avanzado en el Instituto ya que las Oficinas de Representación tienen, en general, una amplia experiencia acumulada en gestión de proyectos, al igual que la Sede Central con su Gerencia de Proyectos y los diferentes ejercicios de evaluación institucional amparados en las políticas respectivas.