

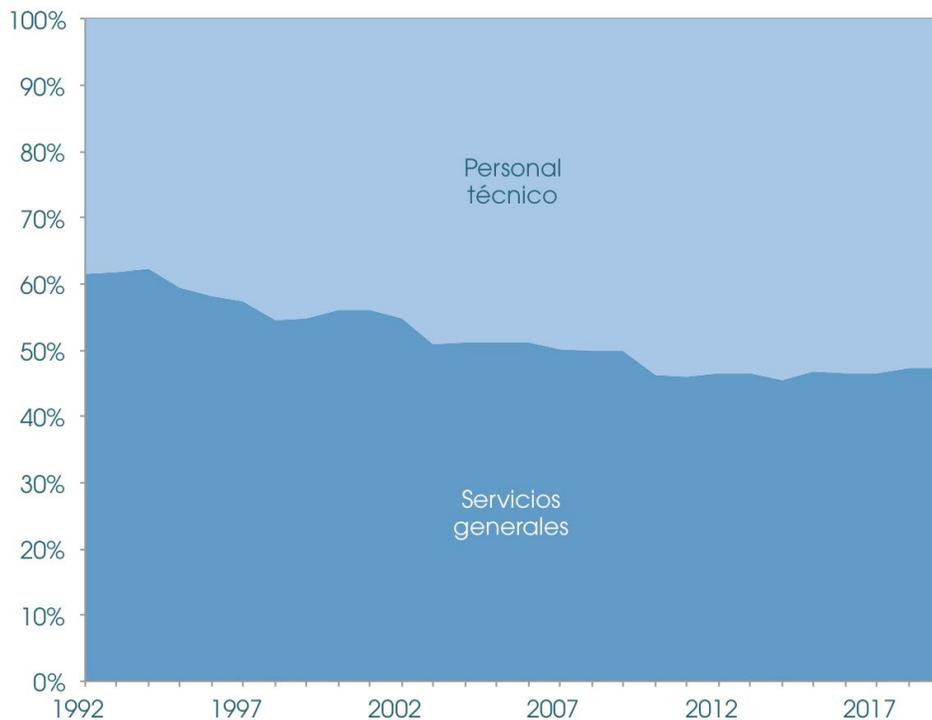
Recursos

Para el desarrollo de las tareas de cooperación técnica, el IICA cuenta con recursos financieros, humanos, técnicos, relacionales, de información, logísticos y de infraestructura que le otorgan una alta capacidad instalada, la cual le compromete con altas expectativas de impacto y resultado. Sus recursos son comparables con otras instituciones competidoras y aliadas en la Región.

Recurso humano

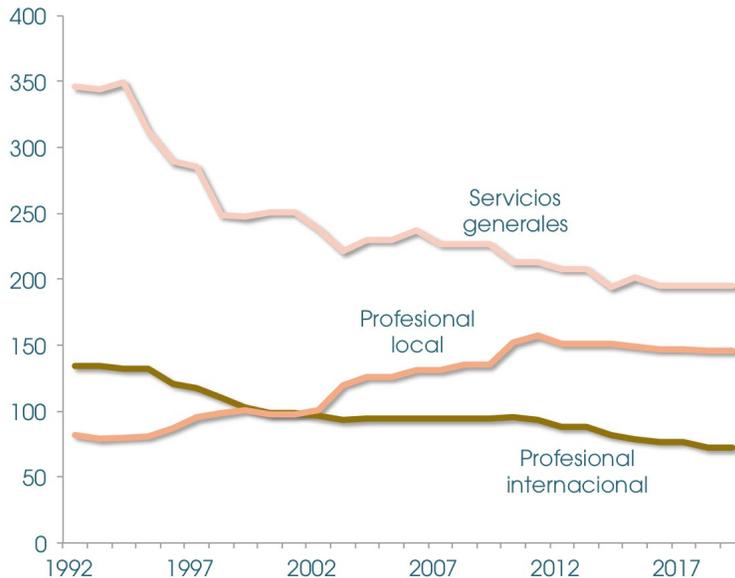
La fortaleza técnica del IICA reposa sobre su recurso humano, depositario del 'know how' institucional, del capital de conocimiento y capacidad de relacionamiento que se requieren para el logro de la Misión. La valoración de la capacidad técnica institucional pasa por el capital acumulado por su grupo técnico; pero también por el potencial para avanzar en nuevos escenarios. La esencia –competencias actuales– y potencia –desempeño en nuevos retos y procesos– constituyen el balance que debe valorar el Instituto.

La proporción de recurso humano técnico del IICA, sobre el personal de servicios, ha tenido una tendencia de incremento desde el 38% en 1992 hasta 53% en 2010, manteniéndose allí hasta el momento actual.



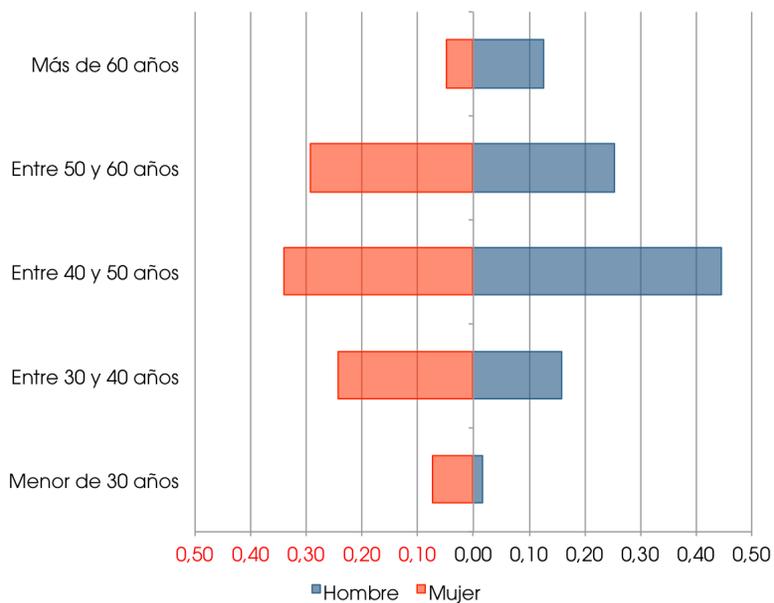
Fuente: IICA, Programa-presupuesto 2019, 2018

Al tiempo que se ha reducido el número de empleados en servicios generales y profesionales internacionales, ha crecido el de profesionales nacionales, en una señal de descentralización.



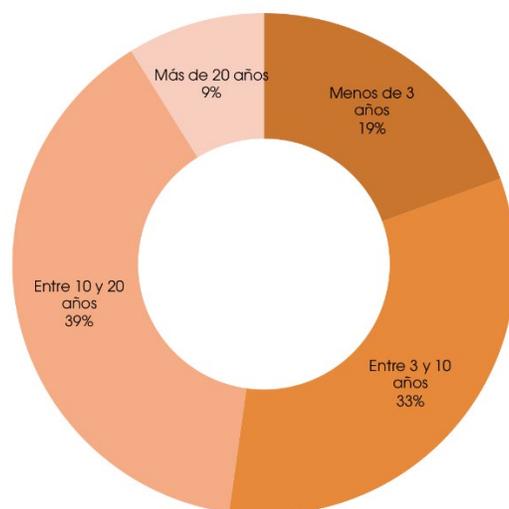
Fuente: IICA, Programa-presupuesto 2019, 2018

La edad promedio de los técnicos del Instituto es de 47 años, el 23% tiene menos de 40 años y la mayor proporción se encuentra en la franja entre 40 y 50 años.



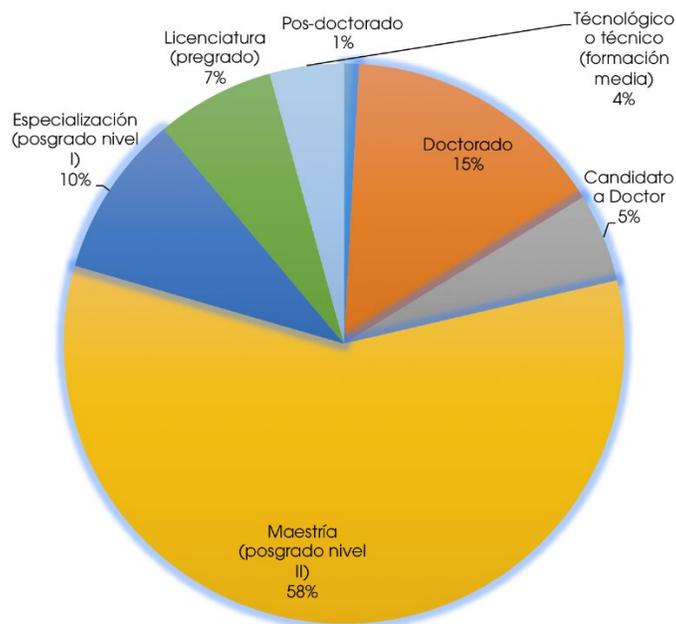
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

El recurso humano del IICA se renueva en forma significativa. Cerca del 20% tiene menos de 3 años y el 52% menos de 10 años.



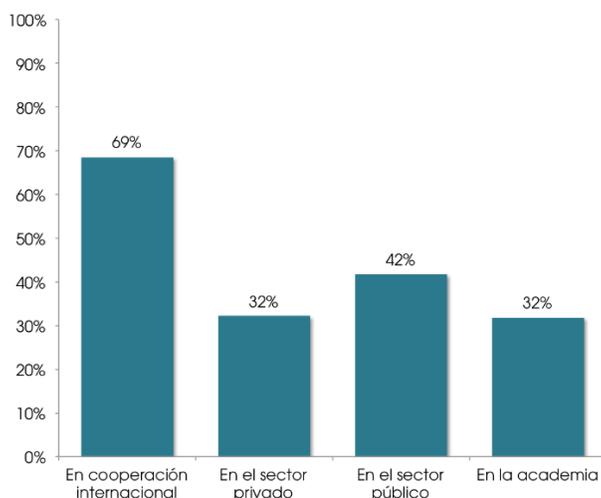
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

Dentro de la muestra de técnicos consultados (117) el perfil académico de su formación es significativamente alto. El 89% de ellos tiene estudios de posgrado y el 82% mínimo maestría.



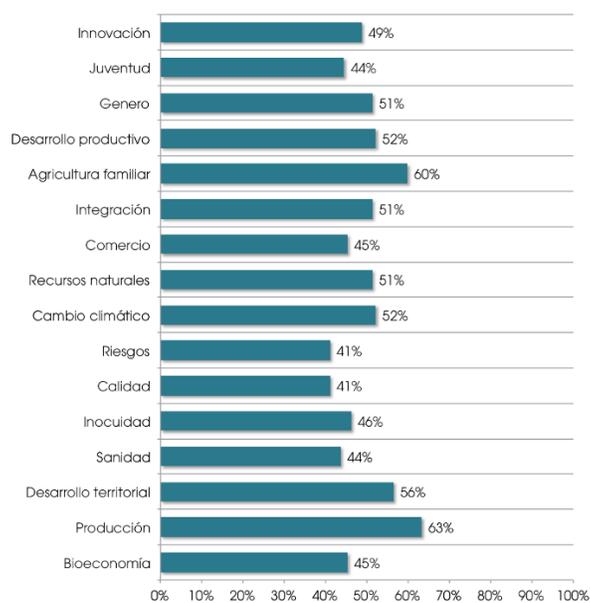
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

La experiencia profesional se concentra en la cooperación internacional. Sin embargo una tercera parte de los técnicos tienen experiencia en el sector privado y similar proporción en la academia. El 42% tiene experiencia previa en el sector público.



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

Su experiencia es más generalista que especializada, como se desprende del número de áreas claves del Plan institucional en el cual tienen alguna experiencia, indicando que en su gestión tiene que abordar contenidos integrales y multi-temáticos.



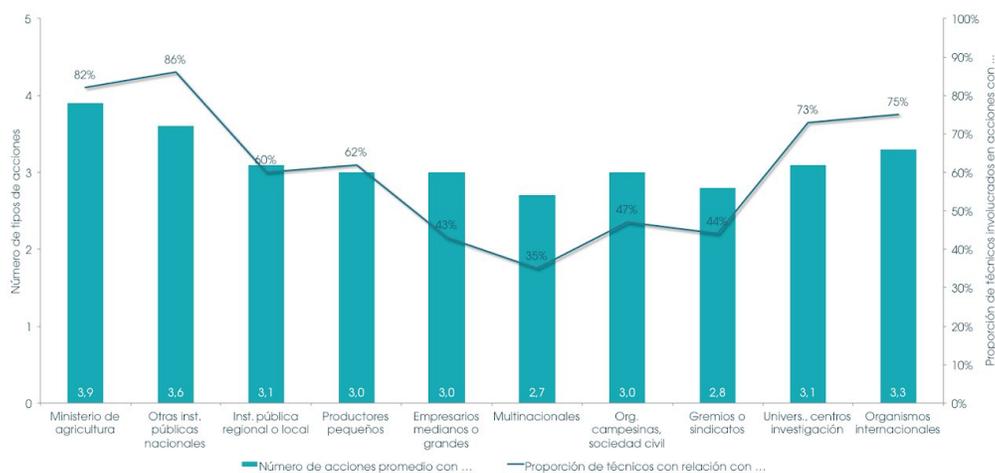
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

Las cifras anteriores permiten presumir que existe una base importante de recurso humano. Sin embargo, las agendas acusan saturación que no necesariamente se muestra compatible con los resultados institucionales, a la luz de las apreciaciones generales de los equipos directivos.

Ha sido posible evidenciar una muy alta dispersión de acciones y funciones que pueden explicar esta saturación. La proporción de funcionarios que atienden simultáneamente a diversos actores y el número de formas diferentes de intervención que realizan con cada uno, es alto. Esto no necesariamente implica algo negativo, pero si explica las saturaciones de las agendas que acusan los técnicos.

De cualquier forma, es clara la percepción de que el Instituto tiene un déficit de recurso humano para atender las actuales agendas que responden a la demanda de los países. Este déficit no se refiere exclusivamente a un tema cuantitativo, sino de perfil y formación que no siempre se ajusta a los requerimientos, advirtiendo un posible problema de asignación del recurso humano, muy por debajo de un óptimo técnico. Es conveniente recomendar que este aspecto sea revisado para introducir los ajustes necesarios de acuerdo con un nuevo plan de asignación de cargas y responsabilidades de acuerdo a los perfiles y competencias.

El capital relacional –contactos y reconocimiento de las contrapartes a los técnicos del Instituto– es presumiblemente alto si se observa el siguiente indicador de proporción de técnicos con relaciones con diferentes entidades.

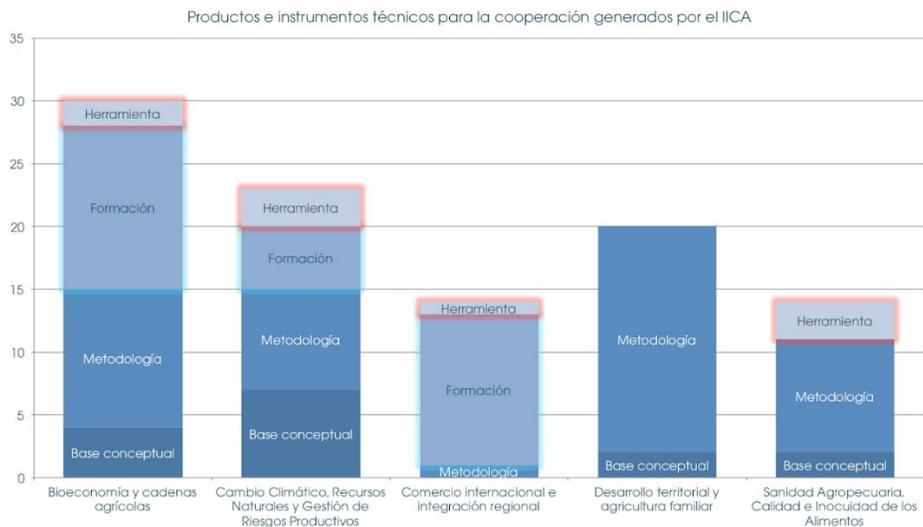


Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

Complementario a esta estructura básica laboral, se han constituido redes de asesores y consultores externos que se vinculan a los Programas de Cooperación Técnica, como refuerzo para el fortalecimiento estratégico, teórico, conceptual o metodológico de las áreas temáticas.

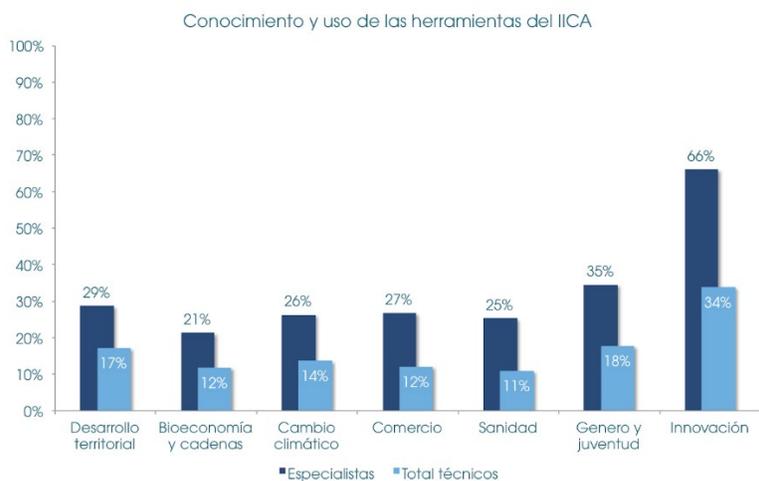
Recurso técnico: acervo de productos IICA para los servicios de cooperación técnica

El componente técnico de la oferta de servicios del IICA se conforma por el acervo de conocimientos que se convierten en soluciones ofrecidas en una agenda o portafolio de servicios, en respuesta a la demanda y en correspondencia con la segmentación del mercado. Se ha realizado un inventario de herramientas que el IICA ha desarrollado y constituyen paquetes técnicos que pueden apoyar a los clientes.



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

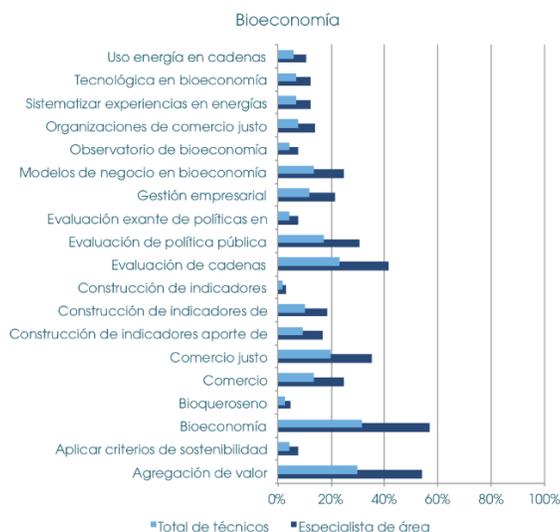
El inventario realizado por el IICA identificó 101 productos o instrumentos de cooperación. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, solo una pequeña porción de ellos son herramientas de aplicación. Priman productos conceptuales y metodológicos y, en menor medida instrumentos formativos. Esto revela una debilidad en la capacidad de instrumentación del conocimiento por parte de los desarrolladores de soluciones del IICA.



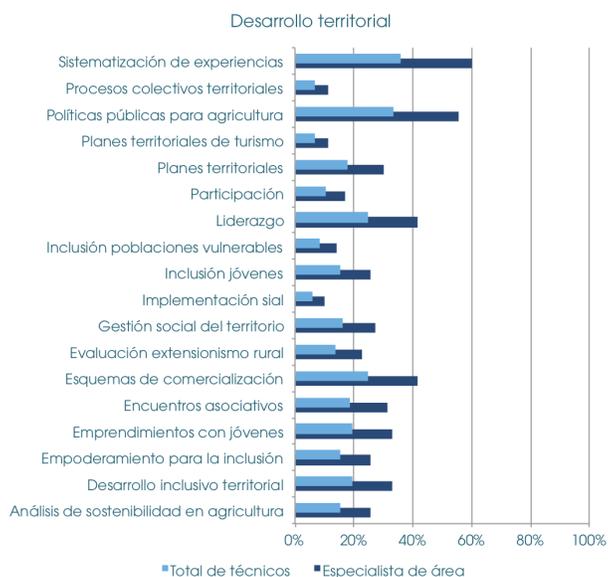
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

Al indagar con los técnicos sobre su conocimiento y uso, se encuentran los precarios resultados. Como se puede apreciar, el nivel de aplicación de estas herramientas es extraordinariamente bajo. Salvo en el caso de innovación, donde dos terceras partes de los técnicos especialistas en el tema, manifiestan el conocimiento y aplicación. Pero en los otros campos el nivel es bajo, salvo algunas excepciones que se pueden ver en las siguientes gráficas.

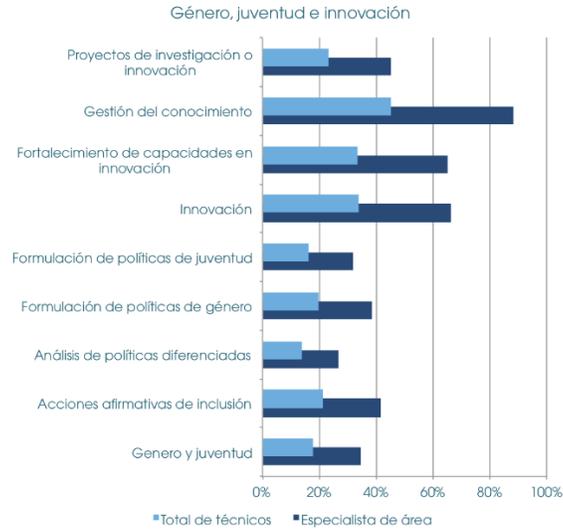
Conocimiento y uso por parte de los técnicos del Instituto, de las herramientas y soluciones que ofrece el IICA por área temática



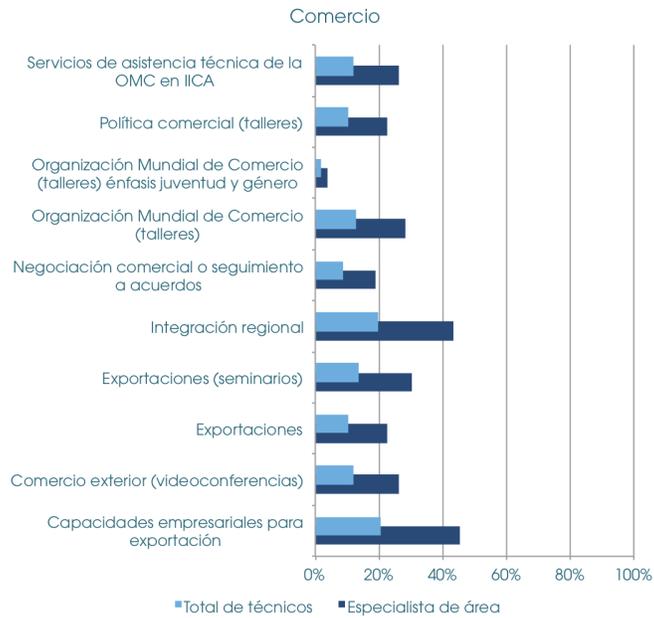
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020



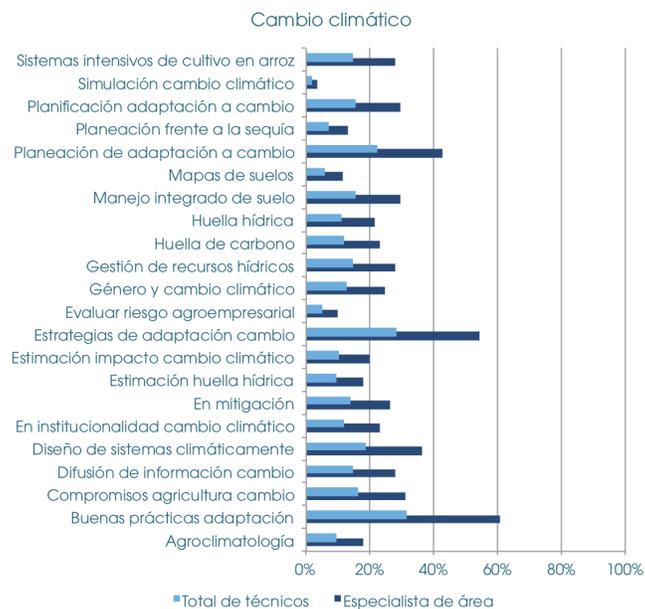
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020



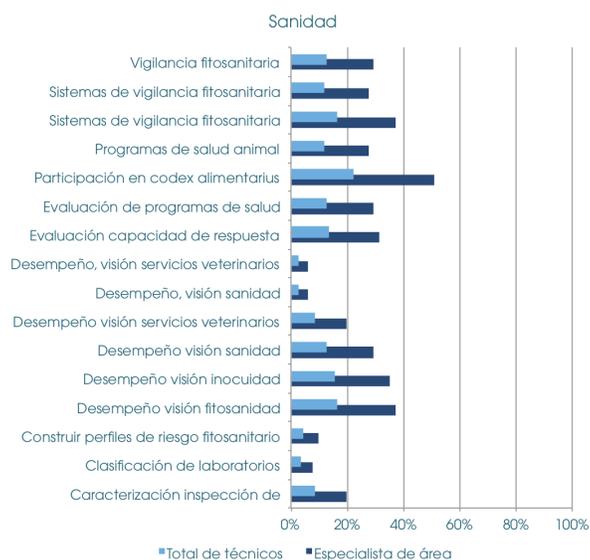
Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020



Fuente: IICA, Sondeo interno a técnicos, 2020

La producción y aplicabilidad de soluciones de innovación es una prioridad, ya que a pesar de los acervos técnicos del IICA en este conjunto de instrumentos desarrollados en lustros de trabajo técnico, estos no son productos que estén siendo capitalizados por los técnicos en sus labores de cooperación.

Dentro del modelo de Plataforma para la Innovación, los equipos técnicos deberán generar portafolios de soluciones que puedan ser ofrecidos, gestionados y vendidos a los clientes. Las

relaciones con los equipos de investigación externos, los expertos de apoyo y la optimización de los recursos técnicos de red, deberán permitir el enriquecimiento de estos portafolios y, lo más importante, ser incorporados en la cotidianidad de la labor de cooperación en todas las instancias de atención de servicios del Instituto, apoyados en un proceso permanente de perfeccionamiento profesional de los equipos técnicos del IICA. Al igual que en otras instituciones de conocimiento, la labor de estudio, actualización y alineamiento técnico de todo el equipo debe ser una actividad permanente en la agenda institucional, a cargo de los líderes técnicos de cada área y cabalmente programado, coordinado y evaluado por el área de talento humano.

Infraestructura para la gestión del conocimiento

El IICA se debe acelerar su estructuración en torno a un modelo de redes de gestión de conocimiento –tal como lo estableció el PMP–, cumpliendo un papel crucial de enlace, contextualización, transferencia y asistencia, por medio de servicios que basados en soluciones de innovación a las demandas concretas de los clientes en correspondencia con sus demandas y características diferenciadoras.

El Conocimiento proviene de los centros especializados científicos y tecnológicos –entradas del sistema–, pero también del aprendizaje logrado de las buenas prácticas de los sistemas y actores expertos. Pero principalmente este conocimiento proviene de los equipos técnicos y del acervo técnico institucional y de contenidos y plataformas de información especializada.

La combinación del capital de inteligencia técnica institucional y del capital de información, constituye la base del proceso de gestión de conocimiento. Allí se generan los productos –salidas del sistema– que se traduce en escenarios prospectivos y soluciones de innovación de interés de los clientes.

Para que este modelo –sistema de gestión de conocimiento– opere, se requiere de recursos técnicos de diverso orden, en cuya dotación el IICA ha invertido históricamente. Se pueden destacar los sistemas de bibliotecas especializadas; centros de documentación; sistemas de comunicación; plataformas de capacitación; centros de desarrollo tecnológico –FabLab–; Atlas de la Agricultura; o la plataforma IICA-Play, entre otros.

