

DESARROLLO INSTITUCIONAL: INIFAT, ESTUDIO DE CASO.

Tania González Batista, Grisel Tejeda González, Lissett Gutiérrez Hernández, Zoila Fundora Mayor, Bernardo Dibut Álvarez, Rosa Orellana Gallego, Noel J. Arozarena Daza, Leonor Castiñeiras Alfonso, Margarita Alfonso Hernández, Mayra Pineda, Romilio Acosta Bermúdez, Lianne Fernández Granda, Maribel González-Chávez, Yanisbell Sánchez, Maricel Ortega, Juan Miguel González, Yolanda Rodríguez Casola, Esperanza Zaens y Pedro P. Rivero Hayes.

**Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical (INIFAT)
Calle 2 esq. 1 Santiago de las Vegas, Ciudad de La Habana, Cuba, CP 17200.**

Email: tgbatista@inifat.co.cu

RESUMEN

El diagnóstico organizacional del INIFAT permitió identificar los principales problemas a solucionar, en la consecución de un desempeño institucional sostenible. Los principales problemas identificados están involucrados con los subsistemas: Política Laboral y Salarial, Organización de las Actividades Científicas, Información y Métodos y Estilos de Dirección. El proceso contribuyó a la toma de decisiones encaminadas a la búsqueda de soluciones con el objetivo de convertir al INIFAT en una organización científica de excelencia. El Plan Estratégico de la institución que expresa su misión, políticas, objetivos y acciones estratégicas constituye una herramienta de trabajo dirigida a mejorar el desarrollo organizacional y de esta forma responder de forma más efectiva a las demandas crecientes del entorno. Este trabajo demuestra la necesidad de avanzar hacia una organización científica con mayores retos y más eficiencia dentro del Ministerio de la Agricultura en Cuba.

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT: INIFAT, STUDY OF CASE.

ABSTRACT

The organizational diagnosis of the INIFAT allowed to identify the main problems to be solve in the attainment of a sustainable institutional performance. The main identified problems are involved with the subsystems: Labor and Salary Politics, Organization of the Scientific Activities, Information and Methods and Styles of Direction. The work has contributed to improve the decision making process to transform the INIFAT into a scientific organization of excellence. The Institution's Strategic Plan, that expresses its mission, politics, objectives and strategic actions, constitute a working tool directed to improve the organizational development and by this, to respond more effectively to the increasing demands of the environment. This paper shows the necessity to advancing towards a scientific organization with greater challenges and more efficiency in the Ministry of the Agriculture of Cuba.

INTRODUCCIÓN

El cambio significa desarrollo, sin embargo, el éste es manejado principalmente como un instrumento para resolver problemas y promover ajustes, no como un proceso complejo de transformación para reorientar las organizaciones bajo una visión holística y que esté comprometida con los actores sociales de un entorno relevante dado.

Dentro del marco institucional, muchas organizaciones experimentan cambios en el tamaño, organigrama o número de trabajadores, pero no de la visión, filosofía, valores confusos de cambio, la mayoría de las cuales solamente resultan en cambios de, principios, premisas, enfoques, modelos y paradigmas institucionales. La Sociedad necesita que las organizaciones de desarrollo revisen y -si es necesario -transformen sus valores, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas.

La idea de que el desarrollo es un proceso integral, y que su concepción requiere interdisciplinariedad con una visión global, es cada vez mas generalizada. Ello ha dejado como saldo la tesis de que el crecimiento es condición necesaria para el desarrollo, pero no suficiente. Se deriva la necesidad de delimitar las potencialidades reales de la transformación, es decir, el contenido sectorial, económico, ambiental y social del desarrollo. Y su sostenibilidad está en la viabilidad social de los elementos que interactúan en cualquier sistema. En este sentido puede ser concebida la definición integrada de desarrollo sostenible como: ..."un proceso dinámico en el que el manejo de los recursos naturales, la potencialización del ser humano, los mecanismos de concientización y participación ciudadana, el enfoque del desarrollo científico y tecnológico, la formulación de nuevos esquemas legales y administrativos, la orientación de la economía y la opción de principios éticos de responsabilidad ambiental, fortalezcan las opciones para satisfacer las necesidades básicas actuales, sin destruir la base ecológica de la que dependen el desarrollo socio-económico y la calidad de vida futuras".

La Planificación Estratégica tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. Representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) con relación a nuestros Negocios. La Planificación Estratégica involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y los factores que la afectan, nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades, análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas (Souza, 1996).

En resumen, la Planificación Estratégica brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro, da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La Planificación Estratégica es importante porque:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macroperspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas

El enfoque estratégico aplicado a las organizaciones agrarias facilita diferentes acciones, todas de gran trascendencia (Galvez, S. *et al.* , 1995)

- Ampliar VISIÓN sobre las tendencias que estarán moldeando el futuro del sector agropecuario.
- Ampliar comprensión sobre su ENTORNO haciendo hincapié sobre sus problemas, demandas, desafíos, necesidades, realidades y aspiraciones cambiantes.
- Incorporar la capacidad para diseñar y manejar procesos participativos capaces de movilizar la imaginación, capacidad y compromiso de sus propios talentos humanos y de representantes de los actores sociales de su entorno relevante lo que no es posible ser logrado sino a través de la PARTICIPACIÓN.
- Contar con la capacidad para el desarrollo de ESTRATEGIAS institucionales asociados al logro del propósito central del proceso de cambio.
- Desarrollar una capacidad de GESTIÓN centrada principalmente pero no exclusivamente en la organización.

La Planificación Estratégica es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Así permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

El establecimiento de la misión de una organización es el documento más importante para el inicio de la Planificación Estratégica, sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos: nuestro concepto como empresa, nuestra naturaleza, nuestra razón de existir, nuestros clientes potenciales y nuestros principios y valores. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa (Souza, 1996)

La misión del Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical "Alejandro de Humboldt" (INIFAT) es: Contribuir al desarrollo sostenible de la Agricultura con énfasis en los sistemas urbanos de producción y a la gestión de los recursos genéticos mediante la generación, adaptación y transferencia de productos, procesos y servicios científico-técnicos, a través de una base analítica prospectiva de las demandas tecnológicas de las cadenas productivas, que permita un "salto cualitativo" en el desempeño de los sectores estatal y privado dentro del movimiento nacional de la

Agricultura Urbana, la Dirección Nacional de Cultivos Varios y la Empresa Nacional de Semillas, entre otros, con el objetivo de lograr una mejor incorporación de éstos en el desarrollo agrícola sostenible del país y en el fortalecimiento de la competitividad de la economía cubana.

El INIFAT alcanzará su misión a través de la integración de la Biotecnología agrícola con otras tecnologías aplicables a los diferentes agroecosistemas cubanos.

El éxito de la misión del INIFAT estará basado en:

- La valoración, estimulación y el desarrollo estratégico de sus talentos humanos.
- La satisfacción de las demandas y expectativas de los clientes, socios, beneficiarios y usuarios de la organización.
- La preservación del medio ambiente mediante la conservación y utilización racional y sostenible de los factores que componen la biodiversidad.
- Preocupación por la productividad, la rentabilidad y la calidad de la producción de las hortalizas, granos y oleaginosas, así como de sus productos, con vistas a mejorar la competitividad de la Agricultura Cubana.
- El fortalecimiento de las alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales.
- El desarrollo de mecanismos de financiamiento para la actividad de la organización.

El INIFAT establecerá y mantendrá mecanismos de articulación que permitan la participación directa de los clientes, socios, usuarios y beneficiarios más relevantes en la identificación de las demandas y desafíos, en la definición y evaluación de políticas y prioridades y en la construcción de escenarios alternativos para la investigación.

Esta organización agraria no es la única existente en el país, pero si es la rectora de las investigaciones en Agricultura Urbana y la que acumula la mayor experiencia en la Investigación-Desarrollo en las Ciencias Agrarias en Cuba.

Posee una infraestructura de laboratorios para la investigación agrícola y talentos humanos capacitados que unido a la adopción del “enfoque estratégico le permitirá generar productos, procesos, servicios y tecnologías.

La organización reconoce que sólo el apoyo social, político y financiero de los clientes y socios de la investigación agrícola puede transformar al INIFAT en el pilar científico-técnico del desarrollo sostenible de la Agricultura Cubana.

A largo plazo, los compromisos más relevantes del INIFAT serán con el Proyecto social cubano, el desarrollo de los talentos humanos de la organización, la garantía de la seguridad y soberanía alimentarias de la población, y la satisfacción de las demandas crecientes de los clientes, socios, beneficiarios y usuarios y los talentos humanos de la organización.

El objeto social del INIFAT comprende las siguientes actividades:

- Diseñar y desarrollar proyectos de investigación en las siguientes temáticas:
- Genética Vegetal y Mejoramiento de Plantas.
- Biotecnología y Microbiología Vegetal.
- Biofertilizantes y Bioplaguicidas.
- Fisiología vegetal y Fitoquímica.
- Semillas Original y Básica.

- Fitotecnia y sistemas de cultivos.
- Interrelación cultivos-condiciones climáticas.
- Perfeccionamiento de la Agricultura Urbana.
- Conservar el patrimonio genético ex situ de hortalizas, oleaginosas, condimenticias, cepas de microorganismos y colecciones históricas de plantas perennes que forman parte del genofondo del país.
- Rectorar el Movimiento Nacional de la Agricultura Urbana.

Para asegurar el cumplimiento de su misión, el INIFAT se plantea los siguientes objetivos y políticas.

OBJETIVOS

- Generar productos, procesos y servicios competitivos en respuesta a las demandas de las cadenas productivas.
- Asesorar, apoyar y controlar el cumplimiento del volumen alimentario planificado por el Sistema Nacional de la Agricultura Urbana.
- Garantizar la captación, formación y retención de nuevos talentos que aseguren la continuidad de la organización.
- Lograr mayor eficiencia en la gestión financiera
- Garantizar la ampliación, conservación, mantenimiento y explotación del germoplasma vegetal y de las colecciones microbianas existentes en la organización.
- Fortalecer la interrelación con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales afines a la nueva organización.
- Garantizar la capacitación técnico-profesional especializada de los talentos de la organización.
- Perfeccionar el acceso, uso y divulgación de la información científico-técnica.
- Crear un sistema de gestión de la calidad que garantice la competitividad en la investigación, producción y los servicios de la organización.
- Promover el desarrollo cualitativo de las investigaciones con el empleo integrado de técnicas tradicionales y de avanzadas.
- Crear el Sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la organización.
- Perfeccionar el proceso de innovación institucional de la organización.
- Garantizar una estrategia de bioseguridad adecuada al desempeño de la organización.
- Promover la gestión medio-ambiental dentro del proceso de Innovación Institucional de la organización.

POLÍTICAS:

- Prioridad para la adopción del enfoque estratégico en las investigaciones.
- Prioridad para la adquisición y acceso a tecnologías integradas.
- Prioridad para el fortalecimiento de la infraestructura, acorde con el desarrollo de la ciencia y la técnica.
- Prioridad para la realización de proyectos competitivos que contribuyan al autofinanciamiento de la organización.
- Prevalencia de la investigación participativa utilizando métodos de trabajo en equipo y con una adecuada estructura funcional y organizacional.

- Prevalencia de la imagen corporativa de la organización.
- Prioridad para la participación en los programas de desarrollo agrario, agroindustriales y medioambientales.
- Prioridad para la integración con la comunidad científica nacional e internacional.
- Prioridad para la capacitación de los clientes, usuarios y talentos de la organización.
- Prioridad para el establecimiento de un sistema de atención y estimulación a los talentos de la organización.
- Prioridad para la ampliación, conservación, mantenimiento y explotación de los recursos genéticos.
- Prevalencia de una gestión eficiente en el desempeño financiero de la organización.
- Prevalencia del empleo de tecnologías sostenibles, aprovechando la etnociencia y los más modernos resultados de la ciencia y la técnica.
- Prioridad para las investigaciones básicas aplicadas que garanticen la estrategia y continuidad de la misión institucional a mediano y largo plazo.
- Prioridad para la divulgación y manejo de la información científico-técnica que genere la organización
- Prioridad para la aplicación de una política de cuadros que garantice la continuidad de la gestión gerencial en la organización.
- Prioridad para la generación y transferencia de tecnologías.
- Prioridad para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.
- Prioridad para la implementación de la estrategia de bioseguridad.

La fase más importante de la Planificación Estratégica es la puesta en práctica del mismo, en lo cual tiene una vital importancia las acciones estratégicas. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también con el de manejarlos o "gerenciarlos" eficientemente en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúa a la vez como medio de control y equilibrio. Teniendo en cuenta esta premisa, en el INIFAT se plantearon las siguientes ACCIONES ESTRATÉGICAS:

- Construir capacidades en enfoque estratégico en los talentos de la organización y actores del entorno.
- Realizar estudio de las cadenas productivas en los cultivos de interés para la organización.
- Diseñar e implementar una estrategia para perfeccionar la gestión financiera de la organización.
- Perfeccionar el desempeño de la actividad de comercialización de la organización.
- Fortalecer la actividad de transferencia tecnológica de la organización ante el Sistema de Extensionismo Agrario (SEA).
- Adecuar la infraestructura tecnológica a los requerimientos de la actividad de la organización.
- Diseñar e implementar la estrategia para la colecta, conservación, mantenimiento, caracterización y explotación del germoplasma vegetal y de las colecciones microbianas y entomológicas.

7. Desarrollar estrategias para el desempeño de los talentos que garanticen la continuidad de la organización.

7.1 Asegurar la captación de los talentos.

7.2 Diseñar e implementar un programa de capacitación gerencial, técnica y especializada de los talentos acorde a las demandas y prioridades de la organización.

7.3 Implementar una estrategia de estimulación y motivación de los talentos.

7.4. Concebir y poner en práctica una estrategia de formación de los cuadros y sus reservas, a través de su preparación científica, gerencial, política, económica, jurídica y militar.

7.5. Perfeccionar las metodologías para la evaluación del desempeño de los cuadros y sus reservas.

8. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

9. Fortalecer el Sistema de Innovación Institucional de la organización

10. Continuar generando productos, procesos y servicios que den solución a las demandas de los programas de la agroindustria.

11. Establecer mecanismos en la organización para aplicar los sistemas de gestión de la propiedad industrial.

Diseñar e implementar la estrategia de cooperación y colaboración de la organización.

13. Fortalecer el movimiento del FORUM, BTJ y ANIR.

14. Diseñar un Sistema de Información Gerencial.

15. Diseñar una estrategia para la divulgación de los resultados científico-técnicos de la organización.

16. Explotar adecuadamente la información científico-técnica de la organización.

17. Crear e implementar una estrategia de bioseguridad en la organización.

18. Diseñar un sistema de gestión ambiental en la organización.

De forma paralela en el INIFAT desarrolló un diagnóstico institucional, el cual fue un proceso participativo que logró involucrar a muchos talentos de la organización, permitió identificar los principales problemas a solucionar, en la consecución de un desempeño institucional sostenible. Los principales problemas identificados están involucrados con los subsistemas: Política Laboral y Salarial, Organización de las Actividades Científicas, Información y Métodos y Estilos de Dirección.

La Planificación Estratégica señala la dirección en la que debe desplazarse la institución, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potencialidades, esto ha sido expresado por diversos autores (Paz, 1994 y Batista *et. al.*, 2004). En el diagnóstico realizado se evidenció la necesidad de introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia en el desarrollo institucional del INIFAT.

CONCLUSIONES

La Planificación Estratégica en el INIFAT representa una herramienta fundamental para mejorar el desempeño institucional, en respuesta a las demandas del entorno.

En el diagnóstico realizado se evidenció la necesidad de introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia en el desarrollo institucional del INIFAT, así como proporcionar nuevas fortalezas competitivas e introducir nuevas oportunidades estratégicas.

El proceso contribuyó a la toma de decisiones encaminadas a la búsqueda de soluciones con el objetivo de convertir al INIFAT en una organización científica de excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batista, Tania; Tejeda, Grisel; Gutiérrez Lissett; Dibut B.; Orellana, Rosa; González-Chávez, Maribel y Alfonso, Margarita (2004):** Planificación Estratégica del INIFAT, una herramienta para su desarrollo institucional. Convención Internacional TROPICO´ 2004. II Congreso de Agricultura Tropical. Memorias CD-ROM ISBN-959-7167-02-6.
- Fresno Chávez, Caridad (2005):** ¿Podremos llegar a un acuerdo antes de gestionar el conocimiento?. Librínsula: La isla de los libros. Publicación semanal, Año 2005, No. 72, ISSN 1810-4479.
- Galvez, S. et al. , 1995.** El Enfoque Estratégico en la Administración de la Investigación Agropecuaria. ISNAR. Cali, Colombia.
- Paz, C. 1994.** Planificación Estratégica: Una herramienta de la gerencia en un Contexto de Alta Incertidumbre INTA. Buenos Aires.
- Souza Siva, J. De. 1996.** Gestión estratégica del cambio institucional: El caso de la empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria. En Taller regional para formación de capacitadores/agentes de cambio” del proyecto ISNAR para el “Fortalecimiento de la planificación, seguimiento y evaluación de la investigación agropecuaria en América Latina y el Caribe”, Maracay, Venezuela.