



Sistema de Gestión de la Calidad del INIA

Tema: Gestión del conocimiento y de la información, calidad y productividad.

Categoría: Póster

Doris Coromoto Torres Mejias
Instituto Nacional De Investigaciones
Agrícolas - INIA
E-mail: dtorres@inia.gov.ve

Sara Aymee Belgrave Logaldo
Instituto Nacional de Investigaciones
Agrícolas (INIA)
E-mail: aymeebelgrave@hotmail.com

Resumo:

El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) ha incorporado dentro de las doctrinas de desarrollo de la Institución principios estratégicos y operacionales que le indican el rumbo a seguir para transformarse en un instituto de avanzada en Ciencia y Tecnología. Es por ello, que se ha visto en la imperiosa necesidad de entrar en un proceso de reingeniería organizacional, de cara a satisfacer las demandas del entorno y con la orientación estratégica de la investigación estimulando la eliminación de los elementos negativos presentes en la institución. Se ha iniciado así, y considerando los lineamientos establecidos en el plan estratégico del INIA, la introducción de nuevos modelos de gestión en los que se aborda el diseño institucional y sus políticas, como base fundamental para el logro de los objetivos propuestos. En este trabajo se abordan los nuevos modelos de organización y gestión en desarrollo, la introducción de las más diversas innovaciones en los sistemas de administración, en los regímenes de personal, en los mecanismos de asignación de recursos y en las formas en que se preserva el control y se promueve una mayor transparencia en la gestión, cuyos objetivos son: la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia de sus procesos, la reducción del gasto, mayor flexibilidad en la acción y una creciente cercanía a la población en la atención de sus necesidades. El trabajo sintetiza las estrategias utilizadas para el diseño, elaboración y validación del “Sistema de Gestión de la Calidad INIA”, así como también plantea los mecanismos utilizados para la construcción de las normas y los procedimientos institucionales basándose en las normas internacionales sobre la calidad del desempeño y en consonancia con las políticas, estrategias y metas del Plan Estratégico Institucional, esto produce un mejoramiento continuo en el desempeño de la institución, sobre todo, en sus niveles normativos y operativos.

Palavras-chave: Gestión de la calidad, cliente, norma, proceso, procedimiento, desarrollo organizacional y reingeniería



Capítulo 1: Marco Introductorio.

Antecedentes.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) tiene una trayectoria de más de 41 años al servicio de la agricultura venezolana, la cual abarca desde el 20 de enero de 1961 cuando se crea el Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP) como un servicio autónomo adscrito al entonces Ministerio de Agricultura y Cría (MAC) y que posteriormente se transforma en el Instituto Nacional de investigaciones Agrícolas (INIA) en agosto del 2000 como órgano ejecutor del Ministerio de Ciencia y Tecnología de las políticas en investigación y prestación de servicios especializados agrícolas prioritarios para el estado venezolano.

Desde su creación el FONAIAP sufrió varios procesos de cambio que estuvieron enmarcados fundamentalmente en la necesidad de convertirse en una institución más dinámica, con una mayor y mejor vinculación con el entorno, en la que asumiría un papel protagónico y que le permitiría liderizar la investigación agropecuaria y pesquera del país, así como de intervenir en la producción de insumos estratégicos para la agricultura venezolana.

Es por ello que el fondo desarrolló, conjuntamente con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Ministerio de Agricultura y Cría (MAC) de Venezuela, el proyecto titulado “Programa de Desarrollo Tecnológico y Agropecuario I y II (PRODETEC I y II) 1986 - 2002”, el cual sirvió de base para la obtención de un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y cuyo apoyo estuvo orientado al financiamiento de los subprogramas de investigación (agrícola; pecuaria y pesquera), el subprograma de transferencia de tecnología (orientado a la estructuración de un programa de extensión agrícola), al subprograma de servicio de apoyo a la producción agropecuaria, orientado fundamentalmente a la producción de insumos estratégicos para la agricultura (sales minerales, semillas, semen congelado, etc) y el subprograma de fortalecimiento institucional, orientado a la construcción de infraestructura física, adquisición de equipos y el otorgamiento de becas de postgrado.

En el año 1989, con la adopción de las nuevas políticas de apertura y reconversión del aparato productivo agrícola nacional se impulsa la transformación de la matriz institucional, lo que promovió que por decreto presidencial se declarara en enero de 1990 la necesidad de procurar una reorganización administrativa para adecuar su funcionamiento a las exigencias que planteaba la modernización de la agricultura, propuesta que fue aprobada por CORDIPLAN en mayo del 2002. Es así como el FONAIAP y posteriormente el INIA, inicia su primer proceso de reorganización interna en julio de ese año, el cual implicaba para la institución pasar de un modelo de investigación por oferta a un modelo de investigación por demanda, con un enfoque integral de la agricultura bajo el concepto de las cadenas agroproductivas y una filosofía de vinculación con el entorno y de integración interinstitucional que promueve la participación de los distintos sectores de la vida agrícola venezolana; conformando así proyectos, convenios y alianzas para el desarrollo agropecuario nacional. En consecuencia se inició el proceso de adecuación de la estructura organizativa de la institución y de redefinición de los objetivos por unidad funcional y operativa.

Más recientemente el INIA suscribió un contrato de préstamo con el BID para la puesta en marcha del “Programa de Tecnología Agropecuaria (PTA)”, bajo la coordinación y ejecución del instituto el cual atiende por una parte, la consolidación de la plataforma adquirida en el



PRODETEC II: fortaleciendo la gestión institucional a través del diseño y puesta en marcha de sistemas automatizados para la gestión institucional (sistema de planificación SIP; sistema financiero administrativo SIFA y sistema automatizado de información gerencial SIGI) y por otra y más recientemente el desarrollo a través de la contratación de Consultores expertos en el área, el desarrollo y la implementación de un sistema de calidad para los laboratorios del INIA con miras a lograr la certificación de calidad ISO 17025.

El actual proceso de reorganización interna del INIA ha pretendido consolidar los cambios que comenzaron a implementarse en 1998, buscando actualizar a la organización en cuanto a su estructura organizativa (proyecto que se está llevando a cabo actualmente) y buscando implantar un nuevo modelo de gestión institucional que propenda a lograr una institución cada vez más efectiva y eficiente, productiva, con miras a contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del sector agrícola, pecuario, pesquero, forestal y del medio rural, así como también a la seguridad alimentaria de la nación.

En este mismo sentido, el INIA busca preparar a la institución para que sea capaz de atender las crecientes y variadas demandas del entorno, en el sentido más amplio de la palabra, busca adaptarse a su “nueva realidad”; para ello intenta crear las condiciones internas, que le permitan actuar bajo un paradigma institucional centrado en la demanda, en la competitividad, la coherencia, la eficiencia, la eficacia y la calidad.

Objetivo y Argumentación.

Como componente fundamental del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) se constituye en el ente rector de la generación y validación de conocimientos y tecnologías demandados por las cadenas agroalimentarias prioritarias para el estado venezolano. En este sentido el mandato del instituto adquiere una nueva dimensión al enfocarse en la investigación científica, el desarrollo tecnológico, el asesoramiento y la prestación de servicios especializados en el área con miras al desarrollo sostenible y competitivo del sector agroproductivo. Este nuevo mandato debe estar representado por una organización moderna, eficiente, eficaz y en armonía con los componentes del sistema nacional e internacional de innovación tecnológica agrícola.

En este sentido se enmarca el desarrollo del proyecto “Sistema de Gestión de la Calidad del INIA” el cual busca desarrollar la plataforma estratégica y operativa de la institución incorporando a la gestión institucional nuevos modelos organizativos que permitan una mayor eficiencia y eficacia de sus procesos. Este proyecto contempla los estudios y acciones necesarios para definir, elaborar, validar e implementar normas y procedimientos ajustados a las exigencias del “Plan Estratégico Institucional” y a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología y las políticas establecidas para el sector agrícola, así como también a las normas internacionales de mejora del desempeño, incorporando conceptos de calidad; eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Sin embargo, no se espera que las normas y procedimientos garanticen directamente la eficiencia de la dinámica institucional por si solos, sino que otorguen el marco para que las personas a cargo de la conducción establezcan dicha dinámica, es por ello que el proyecto también abarca programas de formación y desarrollo gerencial con el objetivo de cambiar el rol y el perfil de los directivos públicos desplegando en ellos capacidades gerenciales y de liderazgo.

El proyecto apunta a normalizar todos los procesos de la institución a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad procedimentado y normado que



garantice el cumplimiento de las acciones del INIA, permitiendo a su vez, una mejor definición de los mecanismos de seguimiento y control que se deben llevar en la institución. Esto implica, no solo la revisión de la estructura organizacional si no también de las formas operativas formales e informales de funcionamiento, del clima organizacional, de los estilos gerenciales y de liderazgo, de la sensibilización y capacitación de sus talentos humanos para fortalecer sus actitudes, aptitudes y el sentido de pertenencia.

Capítulo 2. Marco Conceptual.

El Modelo de Gestión.

Un modelo de gestión es aquel que apoya la administración de las actividades realizadas por una organización en el cumplimiento de su misión. Justifica su existencia, aportando información confiable, relevante y oportuna para la toma de decisiones.

El modelo de gestión llevado a cabo está íntimamente relacionado con la cultura organizacional prevaleciente en la institución, la misma está constituida por los valores, principios y premisas que rigen el accionar del INIA. Estos elementos culturales le dan coherencia al comportamiento profesional y a las actividades internas, es por ello que para poder realizar cambios profundos que reorienten la acción de la institución demanda un cambio de comportamiento individual y colectivo cuyo objetivo sea la construcción de una organización de investigación más diversa, más coherente, más atenta a las necesidades de los usuarios, para de esta manera poder responder mejor a la situación creada por los vertiginosos cambios del entorno.

Un modelo de gestión de calidad plantea la diferenciación de sus productos y servicios proporcionando, de forma consistente una calidad de servicio superior al de la competencia. La clave reside en igualar o superar las expectativas de calidad de servicio, que se forman sobre la base de las pasadas experiencias.

Por otra parte, para una institución como el INIA, satisfacer las nuevas exigencias en el ámbito de la gestión con la pura especialización técnica es solo una ilusión. Las decisiones que se toman en la dirección de las instituciones públicas son de una gran complejidad y tienen un efecto social demasiado fuerte como para adoptarlas sobre la base de criterios únicamente tecnocráticos. Se requiere entonces el establecimiento de valores, el establecimiento de prioridades, cumplimiento de compromisos democráticos, elementos que no pueden garantizarse a través de la formación técnica, sino de la experiencia concreta y de la auténtica vocación de servidor público.

Sobre este particular, autores como Solari, 1996, plantean la consideración de algunos criterios para darle mayor peso a la demanda de los usuarios en la toma de decisiones del sector público entre los cuales están:

- √ La redefinición explícita de la razón de ser de cada organismo. Para lograr operar de acuerdo a ella, se desarrollan planificaciones estratégicas, se fijan objetivos y metas, se acotan actividades y programas, se definen clientes y usuarios, prioridades y plazos.



- √ La evaluación de los resultados de la gestión mediante indicadores, auditorías periódicas y estudios de distinto tipo, que incluyen consultas al público usuario.
- √ La vinculación entre la evaluación de la gestión y la asignación presupuestaria, la formulación de políticas y la designación, confirmación o revocación de los directivos.
- √ Incentivar un mayor compromiso con la gestión la cual siempre va a estar ligada a motivaciones como el espíritu de servicio y el compromiso con el interés común.

No se trata solamente de satisfacer a los usuarios, o de consultarlos, sino de transformar ese vínculo en un elemento clave para la calidad de la gestión, que aporte información respecto de la calidad de los servicios y estimule los esfuerzos por mejorarla, en este sentido la manera de actuar sobre las instituciones públicas, pasa por modificar las prácticas y los estilos de trabajo y por enfatizar la preferencia por estilos de gestión más flexibles, basados en la responsabilidad y la mayor autonomía de los sujetos.

La Fundamentación Teórica del Proyecto. La Innovación de la Gestión.

La introducción de nuevos modelos de gestión plantea problemas operacionales y analíticos de particular importancia cuyo análisis puede servir para esclarecer senderos, secuencias y consecuencias de cambios institucionales y para abordar cuestiones de diseño institucional, de generación y difusión de conocimiento administrativo y de transferencia de instrumentos de política.

Los nuevos modelos de organización y gestión, introducen las más diversas innovaciones en los sistemas de administración, en los regímenes de personal, en los mecanismos de asignación de recursos y en las formas en que se preserva el control y se promueve una mayor transparencia en la gestión, con el objetivo fundamental de buscar una mayor eficiencia, la reducción del gasto, mayor flexibilidad en la acción y una creciente cercanía a la población en la atención de sus necesidades

En este sentido nos planteamos el propósito de desarrollar la institución persiguiendo dos objetivos fundamentales: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y conocimientos necesarios que permitirán que los miembros de la comunidad INIA mejoren su funcionamiento por sí mismos, considerando que los programas de desarrollo institucional deben ser esfuerzos planificados y continuos que permitan el desarrollo de todo el potencial de la institución.

Para ello, se plantea un sistema de calidad basado en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial y en directrices de estado que buscan redefinir la misión de las instituciones públicas. Las normas y procedimientos representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas e instituciones de todo tipo y tamaño, comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad, y mejora continua.

A diferencia de muchos programas de mejora continua de calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. Sin embargo, se debe tener presente que la certificación y/o acreditación ISO, para una empresa o institución determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece



métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos ocurran nuevamente.

Es importante señalar, que no se debe perder de vista, que en la administración pública el factor calidad no puede considerarse solo como un enfoque operacional sino como una concepción de vida que le permita al individuo afianzar su rol de servidor público, es por ello que no podemos enfocar la mejora de la gestión solo con la adecuación de sus normas y procedimientos sino que debe atenderse con el enfoque de desarrollo integral de la institución, en el cual se desarrollan capacidades y destrezas especiales en el funcionario que permitan reformular su compromiso profesional y laboral.

En este sentido la institución plantea entre sus políticas la calidad y excelencia de todo su personal: “El INIA logrará que su colectivo, en todos los niveles asegure una imagen institucional ideal, así como un clima organizacional guiado por valores comunicacionales éticos y profesionales de alta calidad”. Plan Estratégico Institucional 2005 – 2010”.

Las políticas son los instrumentos, ejes rectores, marcos orientadores para la acción, derivadas de un conjunto de voluntades, a fin de alcanzar nuevas realidades deseadas. Ellas iluminan la dirección y accionar de todo El Plan Estratégico. Hasta el momento se han incorporado siete políticas: cultura; ciencia, desarrollo e innovación; convenio y alianzas; cooperación internacional; conocimiento, comunicación e información; seguridad integral y ambiente.

Al hablar de la política de cultura del INIA, debemos explicar que su finalidad es humanizar a la institución, elevar el nivel de excelencia del personal y lograr un adecuado nivel de compromiso social. La idea central consiste en que el personal se sienta orgulloso de pertenecer al INIA y aprecie el enriquecimiento de aspectos de la cultura en general, que permita laborar con satisfacción bajo distintos escenarios.

Esta política tiene su asiento en las mujeres y hombres que trabajan en la Institución y su filosofía se fundamenta en los valores y principios humanísticos; al respecto se entiende que el talento es el alma de la institución y los esquemas de trabajo propician la búsqueda de la excelencia entendida como un elemento integrador y potenciador de la capacidad y calidad humana, donde no sólo el aspecto académico cuenta, sino que es necesario el despertar de la conciencia de la función social de la investigación agrícola y rural, así como la construcción de ambientes de trabajo caracterizados por la motivación, armonía y producción permanente, en correspondencia con el entorno.

Sobre este aspecto, el proyecto atiende los objetivos y estrategias definidas en el Plan Estratégico Institucional y orienta sus acciones a, entre otras cosas:

- √ Propiciar el compromiso de todos los miembros de la comunidad INIA en estructurar, diseñar y compartir mensajes unívocos, que fortalezcan la identidad corporativa.
- √ Diseñar y difundir en todos los niveles de la Institución manuales de información y gestión, que aseguren idénticos principios en los esfuerzos de relacionamiento con los distintos públicos interesados, a la vez que suministren claves para la adecuación de los mismos en los distintos ámbitos socioeconómicos, geográficos y agroecológicos
- √ Creación de una cultura e identidad corporativa, única, permanente, contextualizada.



- √ Segmentar adecuadamente los diversos públicos a los cuales se debe la Institución (socios, clientes, usuarios, beneficiarios, marco institucional de las cadenas agroproductivas, ONG, opinión pública interesada en el sector, opinión pública general, etc)
- √ Fomentar la distribución y acceso a la información

En todas estas estrategias se tiene presente que la implementación de procedimientos de calidad en instituciones que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico. La ventaja competitiva que puede alcanzar una institución como el INIA, luego de la normalización de sus procesos y el logro de la certificación como es el caso de los laboratorios del INIA, se puede resumir en la obtención de: productos y servicios INIA de calidad, los cuales deben cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas de los clientes y/o usuarios.

Es así, como se incorporan dentro de las doctrinas de desarrollo de esta nueva institución principios estratégicos y operacionales que lo llevan a ampliar su misión y visión, incorporando aspectos como: la visión de negocio, la investigación por demanda, el reconocimiento social a través de un impacto tangible en el sector agrícola, la proyección internacional, el desarrollo de nuevas tecnologías para la agricultura tropical sostenible, la difusión y adopción de tecnologías, entre otros.

Capítulo 3. Marco Metodológico.

El proyecto se encuentra estructurado en cuatro fases fundamentales

- √ Fase I: Diagnóstico de la actividad actual
- √ Fase II: Identificación de procesos sustantivos y de apoyo de cara al Plan Estratégico Institucional.
- √ Fase III: Elaboración y adecuación de las normas y procedimientos del INIA de cara a los objetivos planteados en el plan. Revisión y aprobación de los documentos generados en el Sistema de Gestión de la Calidad de los Laboratorios del INIA
- √ Fase IV: Diseño y puesta en marcha de un plan de difusión e implementación de las normas y procedimientos del INIA.

Es bueno referir que la planificación del proyecto, se realizó tomando en cuenta una diversidad de supuestos favorables a la ejecución del mismo en cada una de sus fases, estos supuestos son los siguientes:

1. Información oportuna
2. Presupuesto suficiente
3. Compromiso gerencial, profesional y técnico
4. Alto nivel de participación de la comunidad INIA
5. Apoyo del entorno específico y general
6. Equipamiento técnico
7. Infraestructura adecuada
8. Recurso Humano suficiente y en disposición
9. Trabajo gerencial y técnico articulado.

La metodología se desagrega en unas acciones y actividades bajo el esquema de cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto. Esto se resume de la siguiente manera:

Cuadro #1. Metas y Actividades planteadas

Meta # 1: Se identifican, elaboran y aprueban el 100% de los procedimientos sustantivos y de apoyo del INIA de cara a los objetivos y metas planteados en el Plan Estratégico Institucional para el período 2005 – 2007
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de 1 diagnóstico documental <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión profunda de fuentes bibliográficas y documentales (Internet, estadísticas, bases de datos, textos, folletos, revistas, documentos previos institucionales, diagnósticos consultores externos, plan estratégico institucional) ➤ Visita a organismos e instituciones de interés (Ministerio de Ciencia y Tecnología y Ministerio de Planificación y Desarrollo) ➤ Organización y clasificación de la información obtenida 2. Realización de talleres teórico -prácticos de identificación de procesos de las áreas sustantivas y de apoyo de la Institución <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratación de SENCAMER para la facilitación de los talleres ➤ Organización de las presentaciones y el material de apoyo para los talleres ➤ Realización de los talleres ➤ Recopilación, procesamiento, sistematización y clasificación de los resultados de los talleres ➤ Presentación de resultados al Comité de Gerencia 3. Realización de talleres teórico – prácticos en las áreas de Gerencia General y Presidencia para la identificación de sus procesos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de las presentaciones y ejercicios a aplicar ➤ Aplicación de los talleres ➤ Recopilación y procesamiento de los resultados ➤ Presentación de resultados al Comité de Gerencia y Junta Directiva 4. Realización de jornadas de trabajo técnico por procesos para la identificación y elaboración de las normas y procedimientos del INIA. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión previa por grupos de trabajo para definir listas de procedimientos que viabilicen los procesos identificados. ➤ Capacitación de los funcionarios encargados de elaborar los procedimientos según normativa vigente ➤ Jornadas de trabajo para la elaboración y adecuación de los procedimientos 5. Aprobación del 100% de las normas y procedimientos del INIA por las instancias respectivas
Meta # 2: Se elaboran el 100% de los manuales de normas y procedimientos del INIA para el período 2005 – 2007
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación de los funcionarios encargados de la conformación de los manuales de normas y procedimientos del INIA 2. Jornadas de elaboración de los manuales de normas y procedimientos del INIA 3. Aprobación de los manuales de normas y procedimientos del INIA por las instancias respectivas
Meta # 3: Diseño del plan de difusión e implementación de los manuales de normas y procedimientos del INIA para el período 2005 - 2007
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del plan de difusión e implementación 2. Aprobación del plan de difusión e implementación 3. Implementación del plan de difusión
Meta # 4: Revisión y aprobación del 100% de los procedimientos, instructivos, formatos y manuales desarrollados por los consultores SAIC – ASECAL del Sistema de Calidad de los Laboratorios del INIA para la certificación de los laboratorios 2005-2006
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación al consorcio de las normas y procedimientos de la institución 2. Revisión y aprobación de los diferentes documentos que se van generando 3. Adecuación de la plataforma institucional para solicitar la certificación de los laboratorios pilotos: Barinas y Guárico

Hasta la fecha de la presentación de este avance se han realizado aproximadamente un 45% de las acciones contempladas en las metas 1, 2 y 3.



Método de trabajo para la Fase I.

Se inició el proceso con una revisión bibliográfica sobre la teoría del desarrollo organizacional. Se listaron, analizaron y clasificaron las funciones de la institución, agrupándolas en orden jerárquico y asignándole a cada dependencia las funciones correspondientes a su especialización y a sus objetivos. Este procedimiento permitió establecer la lógica de las funciones asignadas a cada oficina integrante de la estructura.

Igualmente durante esta fase se revisan los diagnósticos previos e informes realizados durante los años 1999 al 2002 por consultores externos lo que nos permitirá visualizar y analizar la visión experta externa en el área de organización y considerar las recomendaciones dadas para el momento. De cara a los objetivos y metas planteados en el “Plan Estratégico Institucional” se preparan presentaciones y material de estudio para los talleres de identificación de procesos.

De la misma manera, se analiza la estructura organizacional vigente plasmada en el manual de organización del INIA, lo cual permitirá detectar la necesidad de adecuarla a las exigencias de la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, la cual establece en su artículo 5: “La Administración Pública...tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionan los servicios de la administración pública, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad”.

Método de trabajo para la Fase II y III.

Se realizaron talleres conjuntamente coordinados con el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) donde se lograron identificar los procesos sustantivos y de apoyo de la institución utilizando el enfoque de procesos y el enfoque al cliente de cara a los objetivos estratégicos que se ha planteado la institución. Actualmente se realizan jornadas de trabajo para la elaboración y aprobación de las normas y procedimientos del INIA.

En esta fase se realiza la revisión y aprobación de los documentos generados por los consultores externos del Sistema de Gestión de la Calidad del INIA.

Capítulo IV: Análisis Preliminar de Factores

Factores Restrictivos

Cuando hablamos de factores restrictivos, nos referimos a aquellas debilidades o amenazas presentes tanto en lo interno de la institución, como en el entorno del proyecto que pudieran afectar de manera negativa su efectiva ejecución. A continuación nombramos los más importantes:



1. Cultura organizacional fuertemente direccionada hacia la departamentalización de la institución
2. Estructura organizacional rígida y excesivamente burocratizada, con dificultades para el manejo colectivo de la información en los procesos de gestión
3. Falta de visión compartida sobre el control y la coordinación única de la información institucional
4. Incertidumbre política interna que atenta contra la sostenibilidad del proyecto en el tiempo

Factores Impulsores

Por otra parte, al hablar de factores impulsores nos referimos a las fortalezas y oportunidades presentes tanto en lo interno de la institución, como en el entorno del proyecto que pudieran contribuir positivamente en el logro de sus objetivos y metas pautadas. A continuación nombramos los más importantes:

1. Las demandas de información provenientes de la sociedad en general (poder ejecutivo nacional, sector agrícola y organismos de control, entre otros)
2. Apoyo de la alta dirección del instituto, manifiesto en la aprobación del proyecto
3. Proceso de reorganización del INIA, el cual contempla una nueva estructura organizativa más horizontal y flexible
4. Posibilidades de incorporación de nuevo talento, con experiencia y capacidades requeridas para el funcionamiento y la sostenibilidad de la sala en el tiempo
5. Desarrollo del Sistema de Indicadores de Gestión del INIA con el fin de formalizar y fortalecer un Sistema de Control Estratégico de la Gestión.

Capítulo V: Resultados Esperados del Proyecto y Conclusiones

De los resultados que se esperan obtener de la ejecución, dirección, seguimiento, control y evaluación del proyecto, se describen los siguientes como los más importantes:

1. Procesos sustantivos y de apoyo identificados
2. Normas y Procedimientos elaborados y cónsonos con las políticas, objetivos y metas planteadas en el plan estratégico
3. 100% de los manuales de normas y procedimientos elaborados e implementados en el INIA
4. Funcionarios INIA capacitados y fortalecidos en técnicas modernas de gestión en la administración pública
5. 100% de los manuales, normas, procedimientos, instrucciones técnicas y formatos del Sistema de Gestión de la Calidad de los Laboratorios del INIA revisados y aprobados institucionalmente.
6. Laboratorios del INIA con Certificación ISO.

En cuanto a las conclusiones, de manera preliminar podemos decir que en el desarrollo del proyecto nos ha permitido reorientar las acciones de la institución, la experiencia del desarrollo de un pensamiento colectivo sobre la misión del INIA, con la participación de todos los actores involucrados, nos indica que el proyecto “Sistema de Gestión de la Calidad del



INIA” contribuirá enormemente a estimular el mejoramiento continuo en el desempeño de la institución, sobre todo, en sus niveles normativos y operativos.

La resistencia a los cambios lleva la batuta en estos momentos, eso es una actitud normal por parte de los seres humanos, en Venezuela y en todas partes del mundo. Pero en la medida en que los factores restrictivos cobren fuerza, se hará más necesario el poder de la planificación para el diseño de estrategias que permitan la viabilización de los proyectos que orientan la gestión hacia cambios de paradigmas y de conductas aprendidas a lo largo del tiempo.

Referencias Bibliográficas

Flores, F. *Creando Organizaciones para el Futuro*. 4ta. Edición. España. Dolmer Ediciones S.A. 1996.

Gordon, J. *Comportamiento Organizacional*. EEUU. Prentice Hall. 1997

Instituto Centroamericano de Administración Pública. *Organización y Métodos, un instrumento de la reforma administrativa*. San José de Costa Rica 1969.

Instituto Nacional de Investigaciones agrícolas. *Plan Estratégico Institucional 2005 – 2010*. En proceso de publicación. INIA. Venezuela. 2005.

Leener, G. *Tratado de Organización de Empresas*. Madrid. Editorial Limusa. 1979

Montufa, G. *Desarrollo Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill. 1992

Partin, J. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1997.

Quiroga, G. *Organización y métodos en la Administración Pública*. Editorial Trillas. México 1999.