

# LA ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES QUE HACEN INVESTIGACION AGRARIA <sup>(1)</sup>

FRANKLIN MAIGHASHCA G. Vicerrector, ICESI  
MARIO TAMAYO y TAMAYO, Director de Investigaciones, ICESI  
FRANCISCO VELASQUEZ V., Director Programa Administración, ICESI.

## I- INTRODUCCION

Durante los dos años transcurridos desde el Primer Seminario Nacional sobre Administración de la Investigación Agraria hasta la fecha, el ICESI, ha tenido la buena fortuna de participar en prácticamente todos los talleres y seminarios que, con el propósito de avanzar en la capacitación de investigadores agrarios en la disciplina de la Administración ha organizado PROCADI, tanto a nivel nacional como internacional.

Por otra parte, durante este tiempo hemos tenido también la singular oportunidad de trabajar conjuntamente con directivos, personal de apoyo e investigadores de Cenicaja en un esfuerzo general de llevar

los beneficios de la Administración a la organización como un todo.

Consecuentemente, en este "análisis complementario", quiero poner en consideración de ustedes una síntesis de las reflexiones que sobre éstas experiencias hemos hecho las personas que en ICESI hemos estado vinculadas directamente a los proyectos de PROCADI y de CENICAJA y que somos los que aparecemos como autores de este trabajo.

Sea ésta la oportunidad para agradecer a los directivos, funcionarios y, en general, a todas las personas que conforman éstas organizaciones por las inmejorables condiciones de trabajo que por su capacidad y colaboración hemos podido disfrutar. Ha sido un verdadero placer trabajar con ellos.

(1) Ponencia presentada en el "Segundo Seminario Nacional sobre Administración de la Investigación Agraria, realizado en el CIAT, Palmira, Colombia, del 24 al 26 de noviembre de 1986".

## II- SINTESIS DE REFLEXIONES

### I- Eficiencia y Eficacia.-

En el Primer Seminario hubo consenso en el sentido de que el objetivo central del Programa de Capacitación en Administración sería el de incrementar la eficiencia y la eficacia de la investigación agraria en el país, entendiéndose por eficiencia el uso óptimo de los recursos de la investigación y por eficacia la utilización de los resultados de la investigación <sup>1/</sup>.

Si ampliamos el alcance de éstos dos conceptos para significar por eficiencia el hacer las cosas bien y por eficacia el hacer las cosas que se deben hacer, encontramos que el interés generalizado de los participantes en los talleres y seminarios en los que hemos actuado ha estado concentrado en el primer concepto, en tanto que el segundo, excepto en Cenicaña, no ha suscitado sino una mínima curiosidad.

Creemos que este estado de cosas es propio de las etapas iniciales de llevar la Administración a las organizaciones que hacen investigación agraria pero que, con el fin de anticipar y proyectar desarrollos inmediatos y de más a largo plazo, es conveniente detenernos en dos implicaciones directas de esta situación.

### 2- Administradores, Investigadores y la Organización.

La conocida dicotomía de "nosotros los investigadores" y "ellos los administradores", que también se puede formular a la inversa, es síntoma de que la gente que trabaja en las organizaciones que nos ocupan, entiende su papel dentro de ellas como el cumplimiento de una responsabilidad específica pero que no lo concibe como un componente integral de los medios a través de los cuales la organización, como un todo, busca cumplir con sus objetivos.

Preguntas cómo: Cuál es el credo de la organización en la cual trabajo?. Cuáles son sus objetivos?. Por qué tiene la estructura que tiene?. Cuáles son sus problemas y oportunidades como un ente social?. Cuáles son sus estrategias ante esas circunstancias del medio ambiente?. Hay congruencia entre el credo, objetivos, estructura y estrategia de la organización? son consideradas por la gran mayoría de investigadores, administradores de apoyo y aún directivos como preocupaciones que no son ni deben ser de su incumbencia ni de su interés.

Sin embargo fue precisamente la búsqueda de respuestas a éstas preguntas lo que hizo de la experiencia de Cenicaña algo tan fructífero en resultados. En otras palabras, esta fue una ocasión en que se abrió el amplio interrogante de que si además de estar haciendo bien las cosas que se hacían en la organización, se estaban haciendo también aquellas que se debían hacer.

### 3- Administración y Organizaciones.

Entendemos que en la puesta en marcha del proceso de llevar la Administración a los investigadores agrarios, es útil y práctico equiparar los cuatro componentes del proceso administrativo (planear, organizar, ejecutar y controlar) con la totalidad de posibilidades que la Administración como disciplina tiene para ofrecer. Sin embargo, es imperativo que para los próximos pasos busquemos los verdaderos alcances de esta ciencia que van mucho más allá de las cuatro acciones ya enunciadas.

Es interesante anotar como ha ido evolucionando el objeto y el alcance de la Administración. Cuando ésta llegó a nuestras universidades su denominación como Administración de Negocios precisaba el interés central de la disciplina. Luego, conforme se ampliaron las fronteras de sus conocimientos y técnicas, el nombre se con-

1/ PROCADI. Informe del Primer Seminario Nacional sobre Administración de la Investigación Agraria, Bogotá, Diciembre de 1984, pág. 5.

virtió en Administración de Empresas. Ahora, de acuerdo con la dirección y el ritmo con el cual ésta avanza, creemos que estamos próximos al advenimiento de la Administración como la ciencia de la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, concebidas éstas como entes sociales, éstas son diseñadas y creadas por hombres y mujeres de una sociedad.

Consecuentemente, de aquí en adelante será pertinente y práctico entenderse con la Organización cuando se hable de Administración.

#### **4- Administración e Innovación.**

Pero como estamos refiriéndonos a unas organizaciones muy especiales es necesario destacar el hecho de que sí existe una característica que identifica la esencia de la acción de las entidades en las que se lleva a cabo investigación agraria es el compromiso cotidiano y permanente de generar innovaciones. Por esta razón interesa anotar, aunque sea de paso, el vínculo que existe entre las innovaciones y la administración. Peter F. Drucker, quien sostiene que su interés continuo y permanente ha sido el estudio de la disciplina de la innovación, caracteriza el término como el "esfuerzo de crear cambio en el potencial económico y social de una empresa en forma deliberada y con una orientación precisa" <sup>1/</sup> y atribuye esos resultados no a una cualidad mítica y romántica de un hombre visionario y emprendedor (el "entrepreneur") sino al ejercicio de una disciplina cotidiana de gestión: buscar en forma consciente e intencionada las oportunidades propicias para crear esos cambios.

Puesto así, volvemos al punto central de nuestra discusión, cuál es que la investigación agraria y sus logros son y deben ser resultados generados por la acción cons-

ciente y deliberada de toda la organización.

#### **5- Las organizaciones que hacen Investigación Agraria.**

Dicho todo lo anterior, un resultado contundente de nuestras reflexiones es que no conocemos la realidad viviente o conceptualizada de las estructuras y funcionamientos de estas organizaciones. Nos preocupa en particular que en las entidades públicas, que es dónde se hace la mayor parte de la investigación agraria en el país, su diseño organizacional obedezca más a las normas que rigen la administración pública que a la congruencia lógica que debe existir entre lo que pretende hacer la entidad y su estructura administrativa. Es urgente, por tanto, adentrarse en el diagnóstico organizacional de éstas entidades para ver cómo es que habría que trabajar con ellas.

Afortunadamente, en el Encuentro entre Profesores de Administración e Investigadores Agrarios realizado en Quirama a fines del pasado mes de Octubre, se decidió poner en marcha en un futuro muy próximo, un esfuerzo concertado de investigación en la que participarían varias universidades del país y centros de investigación agraria, a cuyos directivos e investigadores solicitamos desde ahora su colaboración.

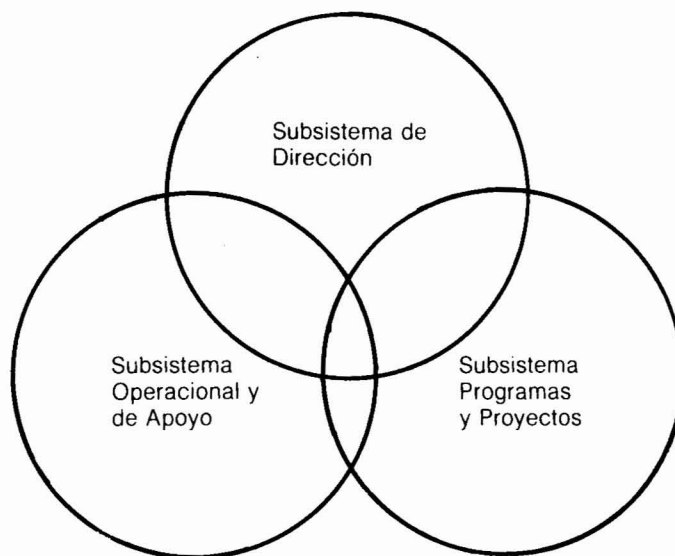
#### **6- A quiénes capacitar y en qué?**

Las actividades desarrolladas durante los dos últimos años, han dado plena validez a la concepción de J. Marcovitch <sup>2/</sup> quien agrupa a las personas de una organización de investigación agraria en tres subsistemas: el de Programas y Proyectos, el Operacional y de Apoyo y el de Dirección.

El gráfico siguiente ilustra la manera cómo interactúan éstos subsistemas:

1/ Peter Drucker, "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, May - June 1985, p. 67. Traducción de los autores.

2/ J. Marcovitch, *Principios y Sistemas de Organización de Investigación Agropecuaria*, CIAT: Noviembre 1984, p. 8.



Esta subdivisión ha sido muy útil en la organización del trabajo de capacitación y si la combinamos con la concepción de la Administración como ciencia de las estructuras y funcionamiento de las organizaciones, tendremos amplitud y claridad en los contenidos de los programas de entrenamiento para cada nivel.

#### **7- El Papel del Director del Centro de Investigación.**

Todas las consideraciones anteriores nos llevan a la conclusión de que para lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones que realizan investigación agraria el liderazgo del Director, Gerente o Presiden-

te de dichas organizaciones es de fundamental importancia.

Parecería aconsejable, por tanto, hacer lo que en 1964 se hizo en el Programa de Alta Gerencia de la Universidad del Valle, o lo que en 1986 está haciendo, en un programa similar la Universidad de la Sabana de Bogotá: empezar el proceso de incorporación de la Administración moderna por los niveles más altos con el propósito de que desde ahí se impulse la participación activa de las gentes de una organización en conocer cómo es, qué hace y hacia dónde va el ente social donde ellos buscan no solo un ingreso sino una realización personal.