

de lo necesario y, finalmente, debilitar el índice de crecimiento de la economía nacional.

## Comentarios finales

El MSC, una entidad del sector público, ha descubierto que basarse en los puntos fuertes de otros sectores es beneficioso para cumplir su mandato. Nuestras expe-

riencias nos dicen que trabajar con otros sectores ofrece servicios más eficaces a nuestros ciudadanos. Es evidente también que los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales, con sus socios, tendrán que explorar la forma de trabajar juntos de forma bilateral y regional. La OMM tiene un papel que jugar para facilitar estas asociaciones más amplias.

# *Desafíos a los que se enfrentan los SMHN al transformarse en un organismo autónomo — el caso del Departamento Meteorológico de Kenia*

Por Samuel M. WAWERU\*

## Antecedentes

El Departamento Meteorológico de Kenia (KMD) se formó hace unos 80 años. Como muchos otros servicios meteorológicos, su responsabilidad básica era ofrecer servicios meteorológicos a las industrias de la aviación y marítima. A medida que pasaba el tiempo, aumentaron los tipos y la cantidad de los usuarios; en la actualidad, otros usuarios de los servicios del KMD incluyen a los de las especialidades de la agricultura, el turismo, la energía, los medios impresos y los electrónicos.

Desde su inicio, el Departamento se ha financiado completamente por los contribuyentes, a través del Gobierno. Sin embargo, los tiempos están cambiando y los gobiernos están revisando el principio de entrega de servicios esenciales a sus comunidades. El Gobierno introdujo programas de ajuste estructurales (PAE) a mediados de la década de 1990 destinados a recortar los gastos y a animar a los usuarios a que hicieran frente a algunos costes del servicio suministrado.

A la vez, con una concienciación pública sobre los efectos del tiempo en sus actividades diarias cada vez mayor, se ha pedido que se suministren mejores servicios a los consumidores. Para ser útil a este público más consciente, el Departamento debe invertir más en personal y utilizar tecnología mejor y más moderna. Mantenerse al día de los rápidos cambios tecnológicos requiere grandes presupuestos.

En vista de lo anterior, el KMD tenía que buscar otras formas para cumplir con sus obligaciones, tanto en el ámbito local como en el internacional.

## El papel del KMD

El KMD es la única institución gubernamental encargada de ofrecer información sobre desastres naturales como apoyo al fomento del bienestar social y económico general de la comunidad. El papel del Departamento puede expresarse en términos de sus contribuciones a los siguientes campos:

- Protección de la vida y de la propiedad.
- Salvaguarda del medio ambiente.
- Contribución al desarrollo sostenible.
- Garantía de la continuidad de la observación de los datos meteorológicos y conexos, incluido el archivo de datos climatológicos para su uso futuro.
- Contribución a las valoraciones que sirven de base para la política.
- Fomento y organización de seminarios de creación de capacidades.
- Cumplimiento de los compromisos internacionales.
- Contribución a la cooperación internacional.

En vista del papel anterior del Departamento, la necesidad de un sistema menos burocrático y las mayores necesidades de financiación, el KMD está trabajando para convertirse en un organismo autónomo. El KMD, que ha venido funcionando como un departamento gubernamental dentro del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, está decidido a transformarse en una agencia autónoma independiente desligada de la línea central de Servicio Civil. El propósito es mejorar la entrega de servicios e intensificar sus operaciones y la gestión financiera. Esta acción sigue las últimas tendencias mundiales de crear organismos que estén más centrados en los servicios y sean más amables con el cliente.

\* Meteorólogo encargado de atención al cliente del Departamento Meteorológico de Kenia

## Desafíos de la transformación

En este proceso se prevén numerosos desafíos, algunos de los cuales se tratan a continuación. Pueden clasificarse como internos (que se experimentan dentro del Departamento), o externos (que se experimentan fuera de la organización).

### Internos

- El Departamento tiene que ofrecer sus servicios de forma comercial y, por lo tanto, debe ofrecer servicios a medida para las distintas categorías de usuarios. El KMD tiene que ofrecer productos dirigidos a los clientes y, por ello, debe formar secciones operativas para distintos servicios especializados. Ello tiene implicaciones estructurales y de personal.
- El personal del KMD está formado por empleados gubernamentales y hay dificultades para cambiar las actitudes de algunos de ellos, es decir, hacerles pensar en la organización como un organismo autónomo. En el nuevo estado, todos los empleados deben demostrar y justificar la continuación de su puesto y trabajar de forma eficaz.
- El personal está preocupado por si la transformación en un organismo autónomo afectará a su sueldo de forma positiva o negativa.
- El KMD siempre ha funcionado de acuerdo a disposiciones aprobadas por votación. Hay que ajustar la gestión a los métodos y los procedimientos de contabilidad para cuadrar los gastos con los ingresos.

### Externos

- El KMD tiene que buscar asociaciones estratégicas con otras instituciones y con otros sectores de importancia para la sociedad. Ello le permitiría explorar en su totalidad las posibilidades de interaccionar estrechamente con los sectores de la navegación, la aviación, el mercado y el comercio. Esto llevaría a un mejor suministro de servicios y a la intensificación de la capacidad del KMD para entregar servicios que, a su vez, beneficiarían a la sociedad. Con dichas asociaciones, el KMD puede contribuir de forma más eficaz y eficiente al cumplimiento de los objetivos contenidos en el plan de desarrollo nacional; entre ellos se incluye la mitigación de la pobreza, la seguridad alimenticia, la gestión de recursos hídricos, la protección

de la vida y de la propiedad, la salvaguarda del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

- El KMD debe estar en posición de tomar iniciativas para fomentar y crear alianzas estratégicas y cooperación con instituciones oportunas tales como agencias gubernamentales (p. ej., las implicadas en la agricultura, el transporte, el medio ambiente, la energía y el turismo), instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y el sector privado.
  - Se espera que el KMD haga valer su voz científica autorizada en temas relacionados, tales como el cambio climático, la mitigación de desastres naturales y el intercambio internacional de datos, además de ofrecer información, valoración y avisos pertinentes a la formulación política y a la toma de decisiones nacionales.
  - Se espera que la estrategia nacional del KMD fortalezca el marco de la cooperación internacional. Ésta es necesaria porque hacen falta datos e información mundiales para hacer frente a los crecientes problemas medioambientales y la cooperación origina una mayor rentabilidad que si se compitiera o se actuara de forma independiente.
  - Hay que satisfacer de forma seria las expectativas que tiene la sociedad de que el KMD emita ya predicciones y avisos meteorológicos más precisos y oportunos.
  - El gobierno está fomentando la liberalización del mercado. Por lo tanto, se espera que el KMD se enfrente a la competencia de empresas privadas, cuyo inicio de actividades en Kenia es probable. Igualmente, el avanzado estado de la tecnología permite a los usuarios suscribirse, a través de Internet, a otros centros meteorológicos para obtener sus servicios. Esto hace que el KMD deba estudiar firmemente el camino y las dimensiones de su estrategia comercial y de su estructura.
- También se puede pensar que los desafíos anteriores ofrecen oportunidades. Ciertamente, el proceso de transformación ofrece al KMD la excelente oportunidad de examinar y valorar el suministro de servicios meteorológicos y conexos y considerar, de forma estratégica, la organización futura del Departamento. Se está tratando la transformación del KMD como un proceso que necesita una cuidadosa preparación y que habrá que realizar a lo largo de un período de tiempo adecuado.