IICA

DIRECCION GENERAL
Apartado Postal 55
2200 Coronado
San José, Costa Rica

INFORME SOBRE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN EL IICA.

ANEXOS

ANEXOS

I. Revisión de los antecedentes

II. Programas de actividades realizadas durante el período

III. Programas de Orientación (1972)

IV. Documento Política de Capacitación (1978)

V. Documento Propuesta de Política y Reglamentación de capacitación del personal del IICA (1978)

VI. Conclusiones del Encuentro de Capacitación e Integración de la Zona Norte (1979)

VII. Programa de Capacitación (1979)

VIII. Normas de Capacitación del personal (1984)

IX. Programas de Capacitación (1984)

X. Informe de Capacitación (1985)

XI. El marco normativo vigente

XII. Desarrollo de dos actividades seleccionadas del Plan Anual

ANEXO I

Revisión de los antecedentes

REVISION DE LOS ANTECEDENTES

Se han considerado en esta revisión los antecedentes contenidos en actas, memorias, planes, instrumentos normativos y otros documentos producidos en los últimos años, con el propósito de detectar, basados en los diagnósticos, propuestas y acciones realizadas, cuales han sido las principales líneas de trabajo en lo relacionado con nuestra área de interés. Asímismo, se han tratado de establecer los temas de preocupación que hantenido mayor permanencia, analizándolos a la luz de su vigencia dentro de una propuesta de acción a futuro.

El período considerado es de aproximadamente diez años, coincidiendo su inicio con el traslado del Instituto a su actual sede de Coronado y la puesta en vigor del Plan Indicativo de Mediano Plazo, como instrumento de operacionalización del Plan General del IICA para el lapso 1977-1982. Igualmente, se ha tomado en cuenta que la Dirección de Personal se constituyó como unidad administrativa independiente a partir del 1 de julio de 1976, transformándose en Dirección de Recursos Humanos a partir del 16 de setiembre de 1977. La función de capacitación le fue fijada desde el inicio a esta nueva unidad.

La presentación de los principales antecedentes relevantes para nuestro tema de interés se efectúa en este apartado año por año, tratando de seleccionar los aspectos centrales de las acciones emprendidas, y se completa con los documentos incluídos en los restantes Anexos del informe.

AÑO 1977

Atendiendo una solicitud de la entonces Junta Directiva del IICA, el Director General presentó en la decimosexta Reunión Anual de dicha Junta un documento (1) que expresa:

> "Continúa en proceso de estructurarse un programa de capacitación para el personal profesional. No obstante, se están ejecutando algunas actividades en esta área. Las mismas consisten, primordialmente, en darle a los funcionarios antiguos capacitación para un mejor desempeño en nuevas funciones que se les asignen. El propósito es familiarizar al funcionario con los diferentes aspectos técnicos y administrativos de un nuevo cargo. Tal es el caso de los Directores de Oficina para Bar-

---

(1) Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, Santo Domingo, República Dominicana, 16 al 19 mayo 1977, documento IICA/RAJD/Doc.135 (16/77) rev. "Criterios para la Selección y Administración del Personal Profesional Internacional" (Pags. 3, 4, 9, 12 y 13)

bados y Paraguay. En el caso de nuevos funcionarios, se les orienta en cuanto al organismo, su estructura, Plan General, sistemas de planificación y operaciones. También se les instruye sobre asuntos de su interés particular como el Plan de seguros del IICA."

"Capacitación de Personal

La División de Personal se elevó a nivel de Dirección a partir del 1 de julio de 1976. Uno de los objetivos principales que se le han encomendado es el crear un programa de capacitación para el personal profesional, encaminado a buscar uniformidad en cuanto a los conceptos propios de la doctrina humanista y fortalecimiento institucional impulsado por la Institución.

Lo proceso incial de adaptación del nuevo personal es generalmente lento y difícil. Aspiramos se logren vencer cualesquiera obstáculos usuales que confronten nuestros especialistas en el comienzo de su trabajo profesional, si se les prepara oportunamente, dejando bien establecidos los logros que se esperan de ellos. Este tipo de orientación forma parte del proceso de capacitación mencionado.

Nuestros propósitos de mejorar la calidad de los profesionales deberá quedar más acentuado próximamente, debido a nuevas políticas que se pondrán en ejecución para cumplir con una nueva proyección de actividades, proyectos y programas, con una duración de cinco años."

"Capacitación

Es de sumo interés para la Institución y de gran provecho, procurar una más amplia capacitación constante del personal de servicios generales. Se contemplan programas de capacitación a nivel regional y nacional para quienes se encargan de las funciones administrativas, contabilidad, presupuestos, etc."

Las acciones a las que hace referencia este documento (orientación y capacitación administrativa) ya se estaban realizando en el Instituto. Mediante Instrucción Interna (2) el Director General había puesto en ejecución los programas de orientación para el Personal Internacional y el Personal Nacional Auxiliar y Obrero. Asímismo, se habían realizado reuniones de adiestramiento para la Zona Norte y las Antillas del 11 al 15 de noviembre de 1974.

---

(2) Instrucción Interna No.13/72 del 3/10/72 adaptada a Septiembre 1978 (Anexo III).

En los aspectos de capacitación técnica, el área de Planificación Prospectiva había eleborado un "Proyecto de Capacitación del Personal Profesional Internacional en las Políticas Técnicas e Institucionales del IICA", que nunca se ejecutó. Sin embargo, durante este año, ante una opinión de un funcionario especialista en comunicación acerca de las actividades de capacitación realizadas por el IICA, el Director General solicitó a los Representantes en los Países y los Directores Regionales colaboración para mejorar la competencia en los procesos de comunicación en reuniones y cursos. Aparentemente, luego no se realizaron acciones ante ese problema detectado.

En la misma reunión de la Junta Directiva que hemos mencionado se presentó y fue aprobado el Plan Indicativo de Mediano Plazo, instrumento normativo para la acción de las diferentes unidades del IICA durante el período 1977-1982. Es el primer plan de estas características que se sometió a consideración de los Organos Superiores del Instituto. En el mismo se exponen los ajustes de política que la Dirección General llevará a cabo en la operación del IICA. En lo referente a la política de personal, se establece que los ajustes estarán dirigidos, entre otros objetivos a:

> "c) Asegurar la capacitación del personal acorde con las orientaciones técnicas de la acción del Instituto incluídas en este Plan." (pág. 63)

Los lineamientos constituyen una base para establecer una política institucional de capacitación para el personal del IICA, lo cual parece relacionarse directamente con una jerarquización del área de personal, pero dicha política no llegó a formularse en el curso de ese año. Debe destacarse, sin embargo, que esa preocupación quedara plasmada en un documento tan importante como el Plan Indicativo de Mediano Plazo 1977-1982.

AÑO 1978

A principios de 1978 la Subdirección General Adjunta de operaciones preparó y envió al personal profesional un cuestionario interno en el que solicitaba volcar sus opiniones sobre distintos aspectos de la cooperación técnica del IICA. La respuesta fue superior al 95% y los resultados del sondeo fueron posteriormente comunicados al personal técnico (3).

Señalaremos algunos de esos resultados, porque constituyen útiles indicadores de las necesidades de capacitación existentes en ese momento en el área de la

---

(3) Memorando DG/O-295 del 3/5/78

cooperación técnica, según la opinión del personal profesional del Instituto.

Se había solicitado señalar los factores internos más limitantes para la acción del IICA, verificándose que las respuestas indicaban:

1er. lugar: Falta de talleres; intercambio de experiencias con otro personal del IICA que trabaja en campos y proyectos similares;

2do. lugar: Falta de otras oportunidades de refrescamiento en su especialización o área de responsabilidad.

Complementariamente, se incluyeron en el cuestionario preguntas dirigidas a los Directores de Oficinas Nacionales. Se les consultó sobre los principales factores limitantes de la acción en lo referido a las relaciones y responsabilidades con la Dirección General y Regional. Las respuestas indicaron:

2do. lugar: Orientación general para Directores de Oficinas Nacionales sobre manejo de la misma antes de ocupar el cargo.

3er. lugar: Participación en la elaboración de los procesos y trámites administrativos,

4to. lugar: Refrescamiento sobre procesos y normas contables y financieras.

5to. lugar: Refrescamiento periódico (talleres, etc.) sobre el manejo de la Oficina Nacional.

Es decir que sobre los cinco principales factores limitantes mencionados por los Directores, cuatro tienen directa relación con temas de capacitación y comunicación, e indirectamente también el mencionado en primer lugar (Mecanismos de evaluación final de un proyecto o actividad), en tanto debe ser materia de tratamiento en cualquier actividad dirigida a revisar los conceptos de supervisión y dirección vigentes.

Se consultó también a los Directores acerca de los factores limitantes que encontraban en lo que hacía a las relaciones y responsabilidades dentro de sus propias oficinas. Las respuestas indicaron:

2do. lugar: Identificación y selección de personal técnico internacional.

3er. lugar: Capacidad Gerencial de los técnicos en el manejo de proyectos.

6to. lugar: Congruencia en la especialización del personal profesional con la demanda del país.

Sobre los seis factores limitantes encontrados en este punto, tres tienen directa relación con mecanismos de capacitación y desarrollo de personal.

Por último, se requirieron opiniones acerca de la temática a abordar en eventuales seminarios o talleres, englobándose las demandas mencionadas en las seis áreas siguientes:

1. Aspectos gerenciales del trabajo.

2. Elaboración y manejo de proyectos.

3. Consecución de recursos externos.

4. Administración interna del IICA.

5. Uso de instrumentos de cooperación técnica.

6. Políticas institucionales.

Sobre la base de los resultados de la encuesta, la Subdirección General Adjunta de Operaciones preparó un Proyecto de Curso (4) y comunicó la realización de una capacitación sobre operación de proyectos, de acuerdo con los lineamientos preparados por esa misma unidad para su temario, organización y metodología. La actividad fue diseñada para Directores de Coordinación Regional y Directores de Oficinas Nacionales y se organizaron dos talleres: uno en Riobamba, Ecuador, para las Zonas Andina y Sur entre el 23 y el 27 de octubre de 1978, y otro en Tegucigalpa, Honduras, para las Zonas Norte y Antillas entre el 13 y el 17 de noviembre de 1978.

Es interesante señalar que, mientras estas acciones se estaban llevando a cabo a través de la Subdirección de Operaciones, otro grupo estaba trabajando sobre la preparación de un Plan de Capacitación, y Recursos Humanos se hallaba organizando otras actividades, ho habiendo -al parecer- comunicación entre unidades sobre la coordinación de la capacitación. Esto fue señalado expresamente por el Director General (5), quién solicitó la integración de esfuerzos en un Plan General de Capacitación.

Para ese momento, ya se había integrado un Comité para estudiar el tema de la capacitación interna, el que luego de varias reuniones encomendó a Recursos Humanos preparar un Anteproyecto de Programa. El documento se denominó "Política de Capacitación" (6) y fue presentado a una reunión de los Subdirectores Generales Adjuntos, los que efectuaron observaciones. La propuesta fue revisada y se preparó el documento "Política y Reglamento de Capacitación", elevado al Director General (7).

El 27/11/78 fue devuelto con instrucciones de que se constituya un Comité integrado por los Subdirectores para estudiar el asunto y proponer un Plan al Director General. Aparentemente en este punto se detuvo la gestión, y no hemos

---

(4) Memorando circular DG/S-495 del 21/7/78, del Subdirector General a los Directores de Coordinación Regional y Directores de Oficinas Nacionales, (Anexo II.1).
(5) Memorando DG/D-1365 del 26/7/78
(6) Se incluye como Anexo IV
(7) Memorando del Subdirector General DG/S-865 del 13/10/78 (Anexo V)

encontrado evidencias de una aprobación del documento presentado.

A continuación, presentaremos sus lineamientos principales y sus características, En primer lugar, el documento establece como objetivos de la política institucional de capacitación los siguientes:

1. Actualización continua de los conocimientos del personal técnico y de servicios generales, como medio para alcanzar un nivel de eficiencia que mejore el servicio a los países.

2. Desarrollar en su personal técnico y de servicios generales aptitudes y destrezas para hacer más efectiva la acción de la institución.

3. Mantener el alto nivel de excelencia profesional de sus funcionarios y empleados mediante un conocimiento amplio y profundo de su filosofía, objetivos y estrategia y desarrollar en ellos conocimientos y habilidades para cumplir tareas administrativas.

4. Suministrar o facilitar al personal de servicios generales, adiestramiento apropiado, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de sus labores y para ampliar su capacidad de mayores servicios a la Institución.

5. Familiarizar a los nuevos funcionarios y empleados con las políticas, normas, estructura y funciones a fin de que con prontitud y sin dificultad puedan desempeñar eficientemente sus deberes y responsabilidades.

Por otra parte, se definen cuatro grupos dentro del personal a los cuales se orienta la acción de capacitación:

1. Nuevos funcionarios

2. Funcionarios que asuman cargos directivos, particularmente Directores de Oficina.

3. Técnicos en general.

4. Empleados de servicios generales.

Para estas categorías de personal, se establecen los siguientes tipos de acciones de capacitación:

1. Orientación: dirigida a personal nuevo o que asuma un cargo directivo. En el primer caso, se preveía un período de dos semanas de orientación sobre estructura e historia del IICA, órganos superiores, estatutos, convención e instrumentos de acción, coordinación con otras instituciones y funcionamiento de la Dirección General. En el segundo

caso, se ponía énfasis en sistemas de planeamiento y operaciones, sistemas de contabilidad y contratación y administración de personal.

2. Adiestramiento en servicio: se previó que constituiría el esfuerzo principal de capacitación del IICA, cubriendo cuatro grandes áreas:

   a. Políticas y Estrategías,

   b. Normas y Procedimientos (Planificación, Operaciones, Coordinación Externa y Administración),

   c. Aspectos Gerenciales (Organización, Planeamiento, Control),

   d. Aspectos Técnicos (Gerencia de Proyectos, fortalecimiento institucional, disciplinas de especialización de los técnicos y otros)

   Se determinó concentrar esfuerzos y recursos durante la primera etapa del Plan en el grupo constituido por Directores de Oficina y Directores de Coordinación Regional.

3. Actualización de conocimientos: incluía la capacitación en universidades u otros centros (realizando eventualmente investigaciones), participación en cursos y programas especiales y asistencia a reuniones técnicas internacionales. Se pensaba establecer la licencia sabática para estos fines.

4. Superación profesional: una categoría más general para abarcar la incorporación de nuevos conocimientos, como el aprendizaje de idiomas.

Además de estos aspectos, se proponían unas normas para regular la capacitación del personal Nacional Profesional y de Servicios Generales, y la creación de un Comité de Capacitación dependiente del Subdirector General.

Finalmente, se incluía un Plan General de Capacitación que resumía los tipos de acciones a realizar según categorías de personal, y las actividades previstas para 1978/79.

Mientras tanto, otras actividades se habían organizado y llevado a cabo en la Sede Central.

A principios del año considerado, Recursos Humanos envió un memorando

circular (8) a los Directores de Oficinas en los Países, con instrucciones sobre la capacitación de personal encargado de funciones administrativas y el programa del primer curso, a realizarse en San José del 1 al 11 de marzo de 1978 (Ver Anexo II.2). El segundo se efectuó del 4 al 15 de diciembre (Anexo II.3).

Asímismo, en el transcurso del año se efectuó un Seminario de Orientación y capacitación interna de secretarias de la Sede Central (9), y se llevaron a cabo programas de orientación de tres nuevos Directores en San José.

Por su parte, el Programa Manejo de Proyectos organizó un Seminario de presentación de instrumentos gerenciales para personal profesional, por parte de la empresa Teleometrics Latinoamericana de Puerto Rico.

Los talleres organizados por la Subdirección de Operaciones se llevaron a cabo según lo previsto. Resulta interesante destacar algunas observaciones y recomendaciones efectuadas por los participantes durante esas reuniones:

Taller de Riobamba, Ecuador

"c. Importancia de encajar los eventos de capacitación interna en un plan integrado y global y de incluir no solamente aspectos administrativos y operativos sino también técnicos, procurando aprovechar, para estos fines, los recursos de diversa índole que se llevan a cabo todos los años (de Programación, de Directores, etc.)

d. Importancia, en línea con el punto anterior, de llevar a cabo reuniones de técnicos que trabajan en cada una de las Líneas de Acción, para discutir orientaciones generales de política y estrategía" (10).

" Las observaciones principales recogidas durante dicha discusión fueron las siguientes:

a. La reunión adoleció de algunas deficiencias originadas principalmente en el hecho de no haberse consultado con los Directores Nacionales el temario, de no haberse enviado anticipadamente el material que le sirvió de base y de no haberse incluído aspectos administrativos, especialmente relacionados con política de personal y con el examen de algunos capítulos de los Manuales sobre los cuales, tienen idea muy difusa los técnicos.

(8) Memorando DG/SP-242 del 26/1/78
(9) Memorando DG/SP-2414 del 11/10/78,(Anexo II.4)
(10) Memorando DG/OS-440 del 8/11/78, del Director de Supervisión y Seguimiento al Subdirector General sobre observaciones de los Directores de Oficinas Nacionales.

.....

c. Convendría hacer reuniones más frecuentes de Directores Nacionales de más de una zona, ya que así se propicia un intercambio de información y de criterios de trabajo.

d. El Programa de Capacitación Interna tendría que incluír no solamente aspectos administrativos y operativos sino también aspectos técnicos.

e. Algunas reuniones que se realizan periódicamente (tales como las de Programación) podrían utilizarse dentro de un programa ordenado de capacitación."

.....

Como resultado de las deliberaciones, también se concluyó lo siguientes:

"b. Lo relacionado con Manejo de Proyectos habría que encauzarlo hacia cursos formales de mucha mayor duración que la reunión que comento y a los cuales asistirían, más que Directores Nacionales, técnicos del IICA que se espera van a verse envueltos en proyectos del IICA sobre este asunto y proyectados a técnicos de instituciones nacionales; las herramientas metodológicas que se están utilizando son en general buenas pero habría que activar su preparación final y su distribución a los futuros asistentes a eventos de capacitación.

.....

.....

e. Los proyectos financiados con recursos externos están comenzando a encauzarse ordenadamente y así se aceptó en la reunión; el incremento de esta modalidad de trabajo obligará a un esfuerzo sistemático de capacitación y al desarrollo de procedimientos sencillos que aseguren tanto un intercambio adecuado de información entre los distintos niveles operativos como el apoyo aportuno y ordenado a las gestiones necesarias.

f. El Programa de Capacitación Interna es esperado con mucho interés; sería importante que los Directores de Oficinas Nacionales participaran en su elaboración". (11)

---

(11) Memorando DG/OS-456 del 23/11/78, del Director de Seguimiento y Supervisión al Subdirector General Adjunto de Operaciones, Informando sobre el Seminario-Taller de Riobamba, Ecuador.

Taller de Tegucigalpa, Honduras

" ...como en Riobamba, se anotó que hubiera sido conveniente haber enviado con anticipación a los participantes el material que sirvió de base al tema; se criticó que en dicho material no se cubriera lo relacionado con la capacidad negociadora como herramienta indispensable para el manejo gerencial y los elementos políticos que están presentes en todos los proyectos..."

"b. Debería revisarse el estilo y el contenido de las reuniones de programación para utilizarlas como eventos de capacitación y acercamiento.

c. En talleres posteriores podría dársele preferencia a temas como los siguientes:

i. Mecanismos útiles para promover el trabajo en equipo

ii. Análisis del nuevo protocolo del IICA.

iii. Revisión del proceso de planificación.

iv. Explicación a un público más amplio, congregado por líneas de acción, del resumen operativo gerencial y formas de empatarlo con los actuales esquemas de planificación del IICA.

v. Relaciones humanas en la acción gerencial.

vi. Administración de personal". (12)

h. Que se revise el estilo y el contenido de las reuniones de Programación para utilizarlas como eventos de capacitación y acercamiento.

"i. Que se haga un plan sencillo de capacitación de los técnicos que se contratan para proyectos con fondos externos, de manera que se asegure que actuarán dentro de los parámetros de doctrina, estrategia y procedimientos operativos del IICA.

j .....

K. Que en el Programa de Capacitación que se está preparando en San José se tengan en cuenta la opinión y las sugerencias de los técnicos que

---

(12) Memorando DG/OS-455 del 23/11/78, del Director de Seguimiento y Supervisión al Subdirector General Adjunto de Operaciones, informando sobre el Seminario-Taller de Tegucigalpa, Honduras.

trabajan en las Oficinas Nacionales". (13)

Durante la 22a. Reunión de Directores, realizada en San José entre el 18 y el 20 de octubre de 1978, se discutieron nuevamente aspectos realacionados con la cpacitación en el Instituto.

Al abordar el tema de los procedimientos para identificar, elaborar y poner en marca proyectos financiados con Recursos Externos, se presentó un mecanismo que establecía, entre otros aspectos:

"d. Capacitación del equipo de elaboración del Proyecto

La División de Elaboración de Programas en consulta con la Dirección de Recursos Humanos y el Coordinador de Línea propondrán un programa de capacitación para el equipo de elaboración del proyecto a la Oficina. Este programa se llevará a cabo en el país, con el apoyo de la Coordinación de la Línea y la División de Elaboración de Proyectos. Los fondos de preinversión deben prever los costos de la capacitación como costos directos." (14)

Al momento de comentar los documentos preparados por la Dirección General sobre el Programa Presupuesto, hubo coincidencia en solicitar la inclusión en el Programa de Capacitación "los aspectos de preparación del presupuesto" tanto para el nivel de los Directores de Oficina como para el personal de servicios generales involucrado en esa tarea.

AÑO 1979

Del 31 de marzo al 3 de abril de 1979 se realizó en Guatemala el Encuentro de Capacitación e Integración del Personal de la Zona Norte. Sobre la base de sus conclusiones se prepararon los documentos que se incluyen en el Anexo VI, presentados a la 23a. Reunión de Directores.

El Grupo participante revisó los antecedentes de la situación de la capacitación en el IICA, e identificó los siguientes problemas:

"a. No hay una política institucionalizada de capacitación y adiestramiento permanente para el personal profesional.

b. Se estima que falta una programación sistematizada para mejorar y mantener el alto nivel de calificación profesional en la prestación de los servicios, en lo referente a las especialidades técnicas.

---

(13) Memorando DG/OS-461 del 27/11/78 del Director de Seguimiento y Supervisión al Subdirector General, acerca de las observaciones de Directores de Oficinas Nacionales-Zona Antillas y Norte- en la reunión de Tegucigalpa.

(14) Memoria de la 22a. Reunión de Directores. pág. 4.7.

c. La capacitación inicial para el personal profesional nuevo es prácticamente inexistente, lo que dificulta y retrasa su asimilación institucional".

Además recomendó realizar las siguientes acciones:

" a. Que cada Oficina Nacional del IICA haga un inventario de las necesidades de capacitación de su personal y de las fuentes de recursos disponibles existentes a nivel de país para garantizar la implementación de estas acciones.

b. Que se centralice esta información en la División correspondiente de la Sede Central para organizar las actividades de capacitación en forma coordinada para todo el IICA y de acuerdo con las sugerencias y cronogramas presentados por las Oficinas Nacionales.

c. Que se realicen excitativas a las Oficinas Nacionales para buscar contactos y recursos externos para la capacitación.

d. Que se elaboren proyectos para institucionalizar esta acción y obtener los recursos necesarios".

El grupo estableció, además, los siguientes aspectos a tener en cuenta en el objetivo de mejorar el trabajo en equipo, tema que fue considerado especialmente:

" a. Establecer un liderazgo adecuado en las oficinas, que genere la motivación y participación efectiva del personal técnico tanto en la formulación como en la ejecución y control del Plan de Acción. Este liderazgo debe involucrar los aspectos técnicos, administrativos, y de relaciones institucionales.

b. Establecer una gerencia técnica apropiada, a través de un conocimiento real de la problemática de los países y el desarrollo de habilidades y destrezas en los directores para planear, organizar, dirigir y controlar los Planes de Acción.

c. La necesidad de identificar, formular e integrar objetivos y lograr la mancomunidad de los mismos por parte de los técnicos a todo nivel, que permitan identificar roles individuales y colectivos así como la participación individual dentro del esfuerzo global de la oficina y de la región.
Dichos objetivos deben abarcar los niveles siguientes:

1. Institucional
2. Regional
3. Nacional
4. Individual

d. Instaurar mecanismos adecuados para lograr un mayor grado de participación de los técnicos en la elaboración del PANP.

e. Establecer los mecanismos e instrumentos más apropiados para mejorar el proceso de comunicación intra-oficina, inter-oficinas e intra-regional.

f. Instrumentar un sistema de auto-capacitación institucional de técnicos intra-oficina e intra-regional.

g. Instrumentar en las oficinas un proceso de auto-evaluación a través de la instauración de tabuladores de actuación a nivel individual de los técnicos en cada oficina."

Interesantes observaciones referentes a nuestro campo de interés se formularon también al analizar el tema de las acciones a encarar para mejorar la imagen del IICA como líder en el campo del Desarrollo Rural.

Desde el punto de vista funcional, el resultado más visible de los esfuerzos realizados desde el año anterior para institucionalizar la actividad de capacitación en el Instituto parece ser la creación de la División de Capacitación Interna en la Subdirección General Adjunta de Operaciones, a partir del 1 de julio de 1979. Su titular recibió instrucciones (15) del Subdirector de Operaciones de preparar un programa de capacitación para el personal profesional. El Subdirector General solicitó (16) preparar un plan que abarcara tanto personal profesional como de servicios generales, con metas a cumplir durante el segundo semestre de ese mismo año (a presentar en la 23a. Reunión del Consejo de Directores en setiembre) y otras de mediano plazo, incluyendo el plan para 1980.

El Programa de Capacitación fue presentado y discutido en dicha Reunión (Anexo VII), y sus principales lineamientos se presentan seguidamente.

A los efectos del Plan de Capacitación, el documento establece cuatro categorías de personal:

1. Funcionarios nuevos,

2. Funcionarios permanentes que asumen nuevos cargos,

3. Técnicos especialistas,

---

(15) Memorando DG/O-223 del 20/6/79.
(16) Memorando DG/S-983 del 8/8/79

4. Empleados de Servicios Generales.

Se determinan también diferentes tipos de capacitación, según su naturaleza, y cuyos contenidos reproducen buena parte de los que habían sido incluídos en el Plan presentado el año anterior:

a. Capacitación de orientación: familiarizar al funcionario con su cargo y la institución,

b. Adiestramiento de actualización en servicios: se considera como más común y contínua, y abarca también reuniones, memorandos y comunicaciones de distinto tipo,
Debe cubrir cuatro áreas:

1. Políticas y estrategias

2. Normas y procedimientos

3. Aspectos gerenciales

4. Aspectos técnicos

c. Reciclaje Técnico,

d. Superación Profesional,

Por último, se mencionan algunos mecanismos mediante los cuáles operaría la División de Capacitación de reciente creación.

En relación con la presentación de este Plan, el Subdirector General solicitó a los Subdirectores, Asesores y Directores del IICA el envío de información sobre las necesidades de capacitación detectadas, con el fin de programar las actividades para 1980. (17) Se recibieron respuestas de las Oficinas de Estados Unidos y Canadá, Uruguay y Bolivia.

Por otra parte, durante 1979 se realizó un Taller de Capacitación para personal extra-cuota en Honduras, y se llevaron a cabo acciones de capacitación individuales de funcionarios internacionales y administrativos.

La empresa Teleometrics Latinoamerica de Puerto Rico tuvo a su cargo un Seminario de Modelos para Gerencia, en San José, del 12 al 14 de septiembre.

---

(17) Memorando DG/S-1278 del 17/10/79.

Un antecedente de ese año que es menester mencionar es el Proyecto para Fortalecer la Capacidad Gerencial Interna del IICA, sometido a la Agencia para el Internacional, (AID) el 15/5/79, con el propósito de obtener financiamiento para su ejecución. El documento identifica algunas áreas en las que se supone que el cambio y el crecimiento pueden ocasionar "problemas gerenciales"

" 1. Análisis de la Estructura Organizacional

Una de las áreas más importantes con que el IICA puede enfrentarse en la década de los ochenta es la capacidad que deberá darse para analizar permanentemente su organización y funcionamiento; para introducir sobre la marcha los ajustes necesarios e incorporarlos en rutinas reglamentarias y normativas. El IICA deberá analizar periódicamente el papel de sus representaciones en los países, el tipo y forma de apoyo que deba dárseles, quien deba darlo y la forma de otorgamiento.

Las relaciones sede-campo; de unidades de campo entre sí; de unidades de sede entre sí y las de todas ellas con el medio con el que deben interactuar debe ser un proceso contínuo que debe emprender el Instituto para poder manejar idóneamente el cambio.

2. Desarrollo de Talento Gerencial

Como una consecuencia de lo anterior, el IICA debe colocar especial atención en el desarrollo de política idónea para reclutar, desarrollar y mantener funcionarios que puedan desempeñarse eficientemente en las posiciones de jefatura de la entidad. Los cargos de representantes en los países; gerentes de proyectos, promotores de proyectos y troubleshooters, por las funciones que deberán cumplir en la década de los ochenta, toman una importancia extraordinaria, y el Instituto debe prepararse para darse la capacidad para obtener este liderazgo intermedio que por lo demás, requiere de capacidades y habilidades en déficit crónico en América Latina.

3. Mejoramiento del Sistema de Control Interno

La gran cantidad de actividades que manejará el IICA en la década de los 80; la gran dispersión de los lugares en los que se producirán y la creciente complejidad de las mismas es probable que signifiquen un desafío grande para los procedimientos a través de los cuales opera la entidad. El énfasis colocado en procedimientos que faciliten el control interno es necesario

reevaluarlo ante la necesidad de manejar gran cantidad de operaciones para el que los actuales procedimientos pudieran ser inadecuados.

4. Revisión del Sistema de Personal

El actual sistema de administración de personal ha permitido al IICA disponer en estos momentos de un eficiente y dedicado cuerpo de técnicos de diversas nacionalidades y especialidades que están trabajando con bastante éxito en los diversos países. La gran cantidad de proyectos disímiles que manejará el IICA; las áreas distintas a las tradicionales que deberán cubrirse y en muchas oportunidades especialidades escasas y nuevas en el IICA parecieran indicar la necesidad de que el IICA haya revisado sus actuales políticas de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de modo que las actuales políticas puedan adaptarse a los cambiantes requerimientos que deberán satisfacer. El IICA deberá disponer de un amplio "banco de talentos" para ser utilizado por el Instituto el que deberá ser revisado y analizado periódicamente para hacerlo permanentemente utilizable. Dado el hecho que el Personal será uno de los principales contribuyentes a la aceptación de la acción del IICA en los países, es evidente que esta área deberá ser de gran preocupación en esta década.

5. Análisis del sistema financiero, presupuestario y contable

El sistema financiero, presupuestario y de contabilidad del Instituto ha probado ser de gran eficacia. Este sistema ha permitido un manejo adecuado de fondos regulares conforme a las normas establecidas por la Junta Directiva y ha elaborado un sistema de controles, específicamente idóneo para responder a la necesidad de control interno.

Sin embargo, el hecho de que los recursos del Instituto puedan provenir de un gran número de contratos sujetos a modalidades y objetivos diversos, amerita introducir los ajustes necesarios para satisfacer simultáneamente los requerimientos del manejo de recursos regulares y decada fuente de financiamiento extra-cuota.

6. Análisis y revisión del sistema de información

La gran cantidad de información tanto técnica como administrativa que maneja el Instituto tanto interna como externamente y el gran crecimiento de la misma frente a los crecimientos de proyectos y recursos que se preven para la próxima década, aconsejan

una completa revisión del sistema de información, relaciones públicas, e información del Instituto para asegurar que cada nivel de la organización o público del IICA cuente con información adecuada y oportuna para la toma de decisiones e información en materias que interesen al IICA.

7. Mejorar el área de administración de Proyectos

El área de administración de proyectos, tanto financiados con recursos de cuotas como extracuotas, será también otra área en que el IICA deberá colocar bastante atención en el futuro ya que habrá que asegurar que los proyectos se manejen idoneamente de tal manera que este factor no contribuya a que los proyectos no se ejecuten. Como los proyectos que manejará el IICA en la próxima década serán de gran complejidad, es imperativo que se desarrolle en los técnicos su capacidad de manejar proyectos y de otra parte, la capacidad análitica del sistema para supervisar y acompañar la ejecución de los mismos. Del buen manejo de los proyectos es probable que salgan más demanda por los servicios del IICA y nuevas áreas de actuación y cooperación con otras entidades, especialmente con AID".

Sobre la base de dicho diagnóstico, el documento enuncia la decisión del Instituto de "emprender un amplio Programa Interno de Desarrollo Institucional" para la década de los 80. Indica, además que "la construcción de esta capacidad permanente del IICA para analizar y revisar su propio desarrollo es una aspiración antigua de la administración del Instituto..."

Los objetivos específicos del Proyecto presentado son:

" 1. Fortalecer y cooperar en institucionalizar la capacidad del IICA para analizar y ajustar periódicamente la organización y funcionamiento del Instituto e incorporar las mejoras que resulten de los análisis;

2. Analizar y ajustar la capacidad gerencial de los niveles superiores e intermedios del Instituto e incorporar rutinas de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación de éstos;

3. Analizar y ajustar los procedimientos a través de los cuales opera el IICA e incorporar aquellos que hayan sido considerados como idóneos luego del resultado del análisis.

4. Analizar y ajustar el actual sistema de administración de personal e incorporar medidas que hayan resultado como adecuadas en los análisis realizados;

5. Analizar, ajustar e incorporar mejoras en el sistema de información interno y externo del IICA:

6. Analizar, ajustar e incorporar mejoras en el sistema financiero presupuestario y contable del Instituto.

7. Analizar y ajustar la capacidad gerencial del Instituto y de sus técnicos para mejorar proyectos tanto financiados con recursos de cuotas o extracuotas e incorporar las mejoras que fuere recomendable. Identificar nuevas áreas de cooperación con otras agencias externas especialmente con AID."

Aparentemente, este Proyecto no fue aprobado por la agencia financiadodora a la cual fue presentado, pues no se ejecutó.

Llama la atención que no parece haber enriquecimiento mutuo entre los diagnósticos que dan base al Proyecto comentado, por un lado, y al Programa de Capacitación preparado y presentado poco tiempo después, por otro. Ambos tienen elementos comunes, pero difieren en diversos aspectos hasta el punto de permitir suponer que hubo escasa comunicación -si alguna- entre los responsables de una y otra propuestas.

AÑO 1980

La División de Capacitación Interna pasó a depender de la Dirección de Recursos Humanos a partir del 1 de enero de este año.

En marzo esa División preparó nuevas propuestas de normas para regular las acciones de capacitación (18). Aparentemente no recibieron aprobación definitiva.

Durante 1980 se realizaron tres actividades internas dirigidas al nivel de Secretarias en la Oficina Central: el curso de Orientación y Capacitación Interna para Secretarias, realizado el 24 de marzo al 3 de abril (19), el Curso "Análisis y Aplicación de las Normas Oficiales, para Redacción de Referencias Bibliográficas", que se llevó a cabó en la primera semana de septiembre, según temario adjunto (Anexo II.6), y un encuentro sobre Manejo de correspondencia realizado en noviembre. Además, se envió a un grupo de secretarias a un curso sobre Expresión Escrita, organizado por el Colegio de Secretariado Profesional del 22 de septiembre al 23 de octubre.

---

(18) Memorando SC/TC-010 del 24/3/80
(19) Memorando SC/RH-14 del 17/3/80 (Anexo II.5)

También se llevaron a cabo dos Cursos Intensivos para Personal Encargado de Funciones Administrativas, ambos en la Oficina Central; uno para funcionarios de las Zonas Andina, Norte y Sur, del 5 al 10 de mayo (Anexo II.7) y otro para personal del Caribe, del 4 al 9 de agosto (Anexo II.8)

En noviembre se reiteró esta actividad para tres asistentes administrativos que no habían podido asistir a los anteriores. Del 21 al 25 de abril se llevo a cabo un Seminario de Orientación y Adiestramiento en la Oficina Central a las cuatro técnicas regionales del programa de la mujer (Anexo II.9).

En el mes de noviembre se realizó en San José la 24a. Reunión del Consejo de Directores. Resulta interesante destacar algunos de los aspectos debatidos por los grupos que analizaron los temas y subtemas de la agenda que se preparó en esa ocasión, según quedó consignado en la Memoria de la Reunión. El grupo del Area Norte, al tratarse el Subtema "Políticas de Personal". concluyó lo siguiente:

2. "Se sugiere proceder a estudiar el pronto establecimiento dentro del IICA de una carrera profesional que contemple tanto aspectos técnicos como administrativos, que se diferencien exactamente y se puedan concatenar."

   "Este planteamiento debe considerar la completa sistematización de los diferentes pasos que se deben dar para los ascensos dentro de la Institución, dentro de lo cual se reafirma la importancia de dar valor a la posición de Jefe de Proyecto, como parte de la carrera profesional."

3. "En lo referente a capacitación se sugirió recopilar todos los documentos existentes sobre el particular y hacer énfasis en todas las políticas recomendadas para el efecto, tanto para nuevo personal (cursos de capacitación inicial, por ejemplo) como para personal antiguo". Se recordó tener en cuenta las recomendaciones efectuadas en la 23a. Reunión del año anterior.

El Grupo de las Antillas y el del Area Sur remarcaron, al momento de tratarse el tema "Ejecución del Programa Operativo de 1980: Problemas y Soluciones", la necesidad de mejorar la calidad del personal contable-administrativo, reforzando su capacidad de apoyo.

Al analizar el papel de los recursos extra-cuotas en el futuro del IICA, los participantes indicaron la conveniencia de revisar los procedimientos administrativos en materia de personal, recomendando aspectos de capacitación como el siguiente:

"Capacitación de los Directores de los países, en el proceso de captación, negociación y manejo de recursos externos. Esta capacitación podría contemplar el adiestramiento en servicio, aprovechándolo aquellos países que tienen alguna experiencia en este asunto."

Igualmente, en el tratamiento del tema "Proyectos Multizonales", se recomendó conveniente capacitar al personal de dichos proyectos en los "aspectos doctrinarios y operativos del IICA, para que puedan realizar más adecuadamente sus funciones técnicas y administrativas."

En una línea de actividad que no dependía de la División de Capacitación Interna, pero que debe mencionarse por su importancia y continuidad en el tiempo, el CIDIA (al igual que en años anteriores) realizó la capacitación en servicio en bibliotecología de diversos funcionarios.

El Proyecto para el Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial del Instituto, presentado a la AID el año anterior, fue sometido por esa Agencia a su revisión por parte de la firma consultora Coopers & Lybrand, con el pedido de preparar un perfil institucional del IICA. Con este propósito, la firma realizó durante 1980 un estudio que dió lugar al informe "Analysis of Management Improvement Proposal", entregado al Director General en el mes de noviembre.

Al efectuar el diagnóstico general de la organización, el informe de los consultores señala (20):

"5. Overall Implications of Growth

If growth is considered as a measure of success, it can be said that IICA has been very successful. However, growth provides both opportunities and risks for IICA. IICA has the opportunity to enhance ist capabilities, increase its presige, and broaden its contribution to the hemisphere. IICA is also running the risks inherent in sudden and sustained expansion.

IICA is now reaching beyond its traditional fields of expertise. At the same time, sponsors that provide external funding will demand greater accountability for technical performance and financial control. Teh demand placed upon IICA's institutional capabilities will be much greater in the future.

If growth is to continue to be to IICA's advantage, it must be managed. It is not possible to predict with absolute certainty what effect growth will have on the organization, management and operations of IICA. However, it is possible to draw upon the experience of other organizations that have grown at similar rates into diverse fields an suggest that IICA may encounter the following needs:

- A greater need for share decision-making. As the organization grows in terms of activities and staff, particularly

---

(20) Overall Implications of Growth, pág. 18

at the national office level, the ability to control and manage from headquarters may be greatly diminished. More decision-making responsibility (e. g, personnel selection and budgetary changes) may have to be delegated tothe national office level.

Further, as the complexity of the organization increases, more minds will be needed to become actively involved in studying issues, testingalternatives, and making decisions.

- A greater need for professionalized management. Evolving organizations often cannot afford the luxury of hiring profes - sional managers. In organizations such as IICA, technical specialists usually assume administrative and managerial responsabilities in addition to their techinical duties. By training, experience, and inclination, theyramain technicians first, and administrators second.

  However, as the organization progresses in size and in terms of the complexity of situations it faces, the need for managerial skills tend to overshadow in importance the techical skills of the incumbent managers. They need to become managers first and tchnicians second. This shift in priorities if often difficult and can lead to frustration on the part of the manager.

  IICA will, in the future, need to provide training to its administrative and staff managers (at least for those who choose to remain in that capacity) to refocus their primary fields of expertise, or hire new managers specifically for their administrative and managerial expertise. In IICA's case the need for this will be exacerbated within the next few years as much of the senior managerial staff becomes eligible for retirement.

- A need to define organizational identity. Growth often creates a need to redefine organizational identity. Existing policies, practices, and management style may be no longer appropriate for the organization and its environmet. In growth periods there is a natural inclination to reach out for all available opportunities. The inherent danger is that the organization may extend itself beyond its capabilities and organizational resources. This in time may lead to a deterioration in its responsiveness and the quality of its services, and in the longer run thwarts growth. There is no guarantee that this will happen to IICA. However, it has been a frequent phenomenon in other organizations which can be minimized by proper planning, a carefully conceived growth strategy, and a realistic assessment of organizational capabilities.

- A need to analyze the trends and patterns of growth. Grouth can not be looked at solely in macro-terms. To do so wouldbe misleading For example, not all of IICA's national offices have grown at the same rate. Some offices, such as Brazil, have experienced tremendous growth. Others have been more stable. This makes growth planning more complex. IICA will need to consider each country on an individual basis to ensure the proper allocation of technical resources and to focus its

external coordination activities to minimize imbalances that may result from an "order-taking" approach to growth.

- A greater need to institutionalize managerial, administrative and control capabilities. A natural consequence of growth is the loss of personal contact. People who in a smaller organization were able to communicate directly or had a first-hand knowledge of organizational and staff resources, no longer can maintain this personal approach. Nor can managers rely on personal observation to be informed of the many and diverse operations and problems of their organization. They must rely on information systems and other institutionalized tools to manage, control, and make decisions. IICA will need to recognize this phenomenon and build the systems required to properly manage its growth.

Además, el Informe recomendó desarrollar en el IICA un Sistema de Personal (21) que considerara los aspectos que se detallan seguidamente:

" (1) Personnel System

The IICA proposal suggests the need to improve personnel management and administration through upgrading recruiting and selection capabilities, increasing management training, and systematically assessing future staffing needs. The impetus for the task comes from the fact that IICA is facing increasingly heavy and more diverse staffing needs for its extra-quota projects. We concur that these are legitimate concerns that should be resolved during any general institutional strengthening effort.

IICA has the need to identify existing and future staffing requirements; schedule acquisitions; intensify recruiting and hiring; upgrade training; and structure paths for career progression.

IICA needs to create a manpower forecasting system. It should be directly linked to IICA's overall plans and take into account changing program needs. It must also take into account other factors such as retirements from the existing work force, change in personnel policies, technological developments, training, labor productivity and changes in the organizational structure itself. In detail, it should:

- estimate changes in the work force resulting from promotions, separations, and transfers
- predict the probable effect of changes in personnel policy and programs

(21) Personnel and Training, pág 26

- take into account program developments which may change the mix of skills and size of the staff

- consider change in the amount of time needed to train or recruit personnel

- consider changes in the organizational structure which will obviously affect the staffing of the organization in the future".

" In the area of manpower management we believe that there may be a need to establish dual career paths for IICA professionals. Salary levels need to be re-examined to ensure that they recognize managerial and technical contributions. Limited advice by a professional in this area could provide a plan of action at little cost to the Institute. A manpower specialist could also assist IICA to develop ratios for forecasting the impact of growth in technical programs on the Institute's administrative and support personnel."

"2 Training

IICA has traditionally functioned as a group of experts in technical and scientific fields. However, IICA's programs are increasing in size and complexity. Their implementation will require management skills which are not universally present within the organization. We believe that IICA will need to professionalize its management through a formal management development program. In the course of our study, we have also identified certain needs for professional training and education which go beyond IICA's proposal. IICA's training needs include the following:

o Management Training Needs

We have identified three managerial groups within IICA which have specific training needs.

- National Office Directors

The directors of IICA's national offices are its principal line managers. In the absence of a fundamental change in organizational strategy, they will remain so. At the present time, the role of the country office director requires a combination of diplomatic, technical, and managerial skills. His role contains three main components:

- political relationships with the national government

- technical leadership and supervision of the country program

- managerial and administrative responsibility for the internal operations of the office.

Our concern is for the last set of required skills. Prior to the explosive growth of the past five years, the typical country office consisted of a relatively small cadre of permanent professional personnel and associate administrative staff. The country office director could function as the leader of a team of technical experts. There was no need for a management structure within the office. His non-technical responsibilities might be limited to administration, strictly speaking, in such areas as office accounts, personnel records, and so forth.

Now the situation has changed and will continue to do so. The sheer size of some offices may require that the office director identify himself primarily as a manager who allocates resources among a set of complex projects and makes sure that the goals of the office are being met. Offices such as Brazil and Honduras are already large. Other offices within the IICA system may grow likewise. The office director of the future is likely to need to know how to delegate responsibilities to other managers, operate on the basis of formal reporting systems, and deal with inter-personal relationships that become more complicate with size.

- Project Managers

As IICA assumes responsibility for larger, multi-disciplinary projects carried out under the terms of contracts with outside institutions, there will be an increasing need for personnel with the skills to handle their special demands. Financial control over projects with variable types and rates of expenditure, for example, will be increasingly important. This should primarily be the responsibility of the project manager, who will need to be aware of and have the skills for budgeting and controlling projects on a continuous basis.

- Headquarters Staff Managers

The final group of managers with specific training needs are the managers in charge of staff units at head-

quarters. If the offices of Planning, Rural Development, and External Coordination grow in size, there may be a need for management skills training for their managers. More important, however, are the potential needs for training of managers in the administrative areas, such as finance, accounting and personnel management. Eventually, IICA may need to invest resources in the recruitment and development of a cadre of personnel with substantive knowledge of these fields as well as general management skills.

o Professional Training

- Continuing Professional Education

IICA's basic function is to provide a service. The quality of that service depends upon the knowledge and skills of its tecnicians. In order to maintain and improve the quality of its services, IICA technicians need to keep abreast of current developments in their fields of technical expertise.

If IICA desires to establish and maintain a reputation as a leading institution in its field, it will need to create a formal program of continuing professional education and training for its permanent staff. Under this type of program, minimun annual requirements for education and training would be established and enforced. Each professional would be expected and permitted to satisfy the requirements as part of his normal duties. The requirements could be fulfilled by such activities as refresher courses, the publication of articles in professional journals, and participation in professional conferences.

- Training in the Skills of Technical Cooperation

In addition to possessing knowlege about a particular technical field, IICA technicians need to be skilled in transferring that knowledge to their counterparts through the process of technical cooperation. An individual may be the foremost expert in his discipline, but not have the capacity to transfer that knowledge in a constructive way to bring about institutional change.

At the present time IICA presumes that an experienced professional possesses the skills required to operate in the field of technical cooperation. However, as its senior professionals retire, and as IICA engages more

and more professionals on a temporary contract basis, there may be a need to institute a formal trainning program in the skills of technical cooperation.

- Orientation

Until relatively recently, IICA was a small organization consisting of professionals who had a long association with it and who had similar techinical backgrounds Now, however, the Institute is growing rapidly. It has incorporated into its ranks many new and not necessarily permanent employees from diverse disciplines.

The question is how IICA, in the midst of growth and change, is to maintain its identity and ensure that its doctrine and philosophy are understood by its new employees. We understand that from time to time new professional employees of IICA have been brougt to San José for a period of orientation. We believe that the need for such a program persists and will intensify in the future.

The success of any training program within IICA will depend upon following a systematic process which has been designed and conducted to meet the specific needs of the orgazation and the individual. The process should contain four major components detailed assessment of need; program planning; implementation; and evaluation. The following discussion illustrates how the process would be used to carry out a program for country office directors.

. Detailed Assessment of Need

The needs assessment is conducted at three levels: the organization, the individual, and the job.

-- Organization Level

The first step is to specify the short and long range goals of IICA in order to relate them to specific management development needs. IICA's projected growth patterns, for example, with respect to complex extra - quota projects, will significantly affect the role of the country office director and the content of the training program. The needs assessment at the organizational level must also be concerned with process issues such as the overall effectiveness of communication, the method used for resolving conflicts, decision-making processes and other organization and management issues.

In order to determine needs at the organization level, various assessment techniques could be used. These include interviews with top-level managers, surveys, documentary analysis, and observation. It is also useful to rely on extensive participatory identification techniques such as interdepartmental meetings and "brainstorming" sessions. The end objective will be to develop a comprehensive overview of the operations of the organization in order to assess the trainning and development needs of the office director.

-- Individual Level

The assessement of needs at the individual level is designed to determine how well prepared a specific individual is to carry out the tasks which constitute his or her job. The emphasis, therefore, will be on the skills, knowledge, and attitudes to be developed in specific country office directors.

-- Job Level

The job of the country office director should be examined in order to identify present and future training requirements of a job with its actual functions in order to base training on realistic need rather than on assumptions unsupported by facts.

The assessment techniques used at this level could include on-site task analysis, written surveys of selected directors in various positions, and group interviews.

- Planning

The next step will be to devise a Management Development Plan which will translate needs into strategies for training. Through analysis and discussion, management development needs should be prioritized and placed in the form of a detailed plan which establishes the general content of the training program, the frequency and duration of training, and a strategy for ensuring that all country directors receive training in a cost effective manner.

- Implementation and Evaluation

This phase includes the following steps:

-- Design of a realistic curriculum that is aimed at meeting specific organizational and individual country director needs.

-- Development of accurate pre-and post course evaluation tools to measure the effectiveness of the program.

-- Design of a schedule for the program.

-- Development of course materials that encourage a high level of participant involvement and reflect real life situations.

-- Pilot testing of the curriculum to ensure that it meets the objectives of the plan.

-- Development of an ongoing evaluation process that ensures that the program remains on target.

-- Development of a mechanism to continue the program."

Las interesantes proposiciones que efectúa este informe no se reflejaron en ese momento, lamentablemente, en la revisión del enfoque vigente sobre capacitación en el IICA. Recién casi dos años después fueron recogidas en el informe que sobre el Instituto preparó el G-5.

En otro orden de cosas, pero vinculado a las características de las demandas que es necesario atender, debe tenerse en cuenta que el 8 de diciembre de este año entró en vigencia la nueva Convención del IICA, por medio de la cual pasó a tener su actual denominación y se transformó su perfil institucional hacia los servicios de cooperación técnica y consolidó su carácter de organismo interamericano especializado en agricultura.

AÑO 1981

No ha sido posible encontrar documentación detallada sobre las actividades específicas realizadas durante este año. En la 25a. Reunión de Directores efectuada en San José del 19 al 23 de octubre, se presentó un informe sobre lo actuado en relación con las recomendaciones formuladas por los Directores el año anterior. En lo referido a capacitación y carrera profesional, el documento establece:

"Las acciones que se cumplieron en base a estas recomendaciones fueron:

" 1. Capacitación:

a. Se modificó la política 2.13 titulada 'Capacitación de Personal' mediante Orden Ejecutiva 219/81 de fecha 25 de junio del mismo año". (Se refiere a la modificación de la norma 5.6 del Manual de Administración de Personal Internacional, que regulaba la concesión de licencias para capacitación profesional, mediante la Orden Ejecutiva 209/81 del 25/6/81, y de la norma 2.13 del Reglamento del Personal Nacional Profesional y de Servicios Generales, mediante Orden Ejecutiva 210/81 de la misma fecha, O.E.)

"3. Carrera Profesional

La recomendación que se hiciera en la XXIV Reunión sobre el establecimiento de una carrera profesional que contemple los aspectos técnicos como los administrativos se mantiene como un objetivo que se espera alcanzar a corto plazo. Con la aprobación del reglamento de la Dirección General por parte de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y el próximo establecimiento de la Asociación de Personal, se contaría con los elementos que podrían contribuir a definir con precisión e implementar la carrera administrativa o carrera profesional dentro de la institución, tanto a nivel profesional como a nivel de servicios generales".

La definición en cuanto a los planes de carrera esta aún pendiente en el IICA.

En cuanto a los señalamientos relacionados con la capacitación de personal administrativo de apoyo, el informe indica lo siguiente:

"a. Cada vez que la Dirección de Recursos Humanos recibe una petición de capacitación, se dirige a otras oficinas que cuentan con personal nuevo con el propósito de que aprovechen las circunstancias y envíen a sus empleados a recibir los cursos que se programen. Inclusive la División de Capacitación ha contribuído con parte de sus recursos para estos propósitos.

b. La Dirección de Recursos Humanos ha propuesto al Director General una Política de Salarios para el Personal de Servicios Generales, un Programa de Desarrollo de Recursos Humanos y una modificación al Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos. Estas propuestas están siendo estudiadas con el debido cuidado por la Dirección General.

Al tratar lo referido a los temas que se discutieron sobre el papel de los recursos extra-cuotas en el IICA, se informa:

> "En cuanto a la capacitación de los Directores de los países, en el proceso de captación, negociación y manejo de recursos, se pretendió en el corriente año, hacer algunas acciones, pero por falta de recursos no fue posible llevarlas a cabo. Se espera hacerlo en 1982."

Por último, en lo referente a las recomendaciones sobre comunicaciones y capacitación del personal en el área de los proyectos multizonales, se comunicó a los Directores que lo actuado durante el año fue:

> "En vez de tomar acciones aisladas para mejorar la programación y ejecución de los proyectos multinacionales se consideró preferible hacer un análisis a profundidad de los mismos en esta XXV Reunión del Consejo de Directores y obtener las recomendaciones necesarias para una mejoramiento integral."

Durante esta 25a. Reunión de Directores, al tratarse el tema "Proyecciones Programáticas para la Acción del IICA en la Decada del 80", los participantes insistieron en la necesidad de contar con un programa de capacitación interna que nutra las actividades de cooperación, actualizando al personal para mantener la calidad técnica de su trabajo.

Por otro lado, debe señalarse que, a partir del 1/4/81, la División de Capacitación Interna había pasado a denominarse División de Capacitación y a depender de la Subdirección General, saliendo de la unidad de Recursos Humanos. En noviembre de ese mismo año desapareció, convirtiéndose en la Coordinación del Comité de Educación y Capacitación. Esta figura tuvo escasa duración.

AÑO 1982

Al parecer, durante 1982 hubo muy escasa actividad en el área de capacitación. El único antecedente que se ha encontrado indica la realización de un programa de capacitación para secretarias de la Oficina Central (temario en Anexo II.10), del 27 de noviembre al 3 de diciembre.

Sin embargo, durante ese año se elaboraron distintos documentos cuyo análisis es importante en lo que se refiere a nuestro tema de interés.

En primer lugar, el Informe del Grupo de Cinco Expertos sobre el IICA (G-5), presentado en mayo de 1982, contiene algunas consideraciones que resulta necesario destacar especialmente (22).

---

(22) Capítulo 2. Orientaciones específicas para 1982/1987, pág. 17

"2.6 La preocupación del Grupo, descrita más ampliamente adelante, es que el IICA debería ejercer el liderazgo técnico, que es su destino potencial, en vez de buscar un bajo común denominador. Este liderazgo, a su vez, requiere de la comunicación de problemas incipientes y soluciones alternas a los países miembros y de una contínua interacción con ellos, dando énfasis, en esta forma, a la necesidad de un proceso de planeamiento de programas cuidadosamente organizado."

Liderazgo técnico y eficiencia administrativa como base para la nueva política

"2.9 El Grupo de Expertos considera que la habilidad del IICA para superar los problemas evidentes y lograr todo el fruto esperado de estas oportunidades descansaría, en última instancia, en la eficacia de la actuación del IICA al afrontar las necesidades de sus miembros. La ejecución eficaz, a su vez, es clave para el liderazgo profesional y para la eficiencia administrativa."

Liderazgo técnico en una política a mediano plazo

"2.10 El liderazgo técnico, en esencia, requeriría que el IICA respondiera menos a las necesidades sentidas y actuales de sus miembros y más a anticipar, comunicar y lograr un entendimiento común de sus necesidades reales, a más largo plazo. Requeriría que el IICA llevara a cabo menos asistencia técnica directa y lograra más asistencia de otras fuentes para satisfacer las necesidades de los países. El IICA debería cesar en su esfuerzo inútil por cubrir todo el sector y concentrarse en un número limitado de áreas bien definidas y apropiadas de importancia singular. El Instituto debe emplear personal, con conocimientos en desarrollo agrícola de calidad indiscutible y suministrarle el apoyo administrativo apropiado asignándole responsabilidades necesarias para alcanzar su eficacia óptima.

"2.11 El ambiente de la cooperación técnica en América Latina y el Caribe ha cambiado radicalmente en los últimos veinte años. A través del Hemisferio, hay individuos que han alcanzado estatus en la cima de la escala profesional, y aún en los países más pobres existen profesionales que, en número y calidad, no estaban disponibles ni en los años cincuenta o en los primeros años de los sesenta."

"2.12 El destino evidente del IICA es reconocer el cambio en el que el ambiente de la cooperación técnica, explicarlo a sus miembros y aprender cómo explotarlo para el beneficio de ellos. Esta acción redundaría desde luego, a largo plazo, en beneficio del IICA, pues éste sería reconocido como el organismo que puede aportar la mejor pericia internacional para sobrellevar los problemas de un país, en vez de ser una fuente directa, aunque amplia, de capacidad mediocre."

"2.15 El IICA no puede ejercer el liderazgo por volumen: su presupuesto es muy pequeño y su universo muy grande. Tampoco puede llegar a ser líder por medio de la especialización técnica en todas las áreas; las ne

cesidades de sus miembros son muy variadas. Puede obtener este liderazgo profesional por medio de:

i. Concentrar su especialización interna en relativamente pocos programas cuidadosamente definidos y orientados.

ii. Ejecutar la función de intermediación científica para ayudar a los países a reconocer y definir sus necesidades y ubicar el talento profesional necesario para satisfacerlas.

iii. Prever futuras tendencias y necesidades.

"2.17 Intermediación científica aunque el IICA se debe concentrar en la especialización interna sobre unos pocos problemas seleccionados, no puede ni debe ignorar los muchos otros problemas de sus países miembros. Estos países necesitan el mejor de los conocimientos, adaptados a su etapa de desarrollo y a la naturaleza de sus problemas. Cuando el IICA no pueda suministrar ese conocimiento directamente, y en la mayoría de los casos no podrá hacerlo, debería tratar de suministrarlo actuando como intermediador científico.

"2.18 Intermediación científica es un papel muy diferente a aquel de administrar un programa interno de especialistas y requiere tipos diferentes de profesionales y de procedimientos.

"2.19 La intermediación científica también requiere procedimientos claros para este personal del IICA para poder establecer objetivos precisos términos de referencia para los asesores en perspectiva. Se deberá tener la capacidad para localizar rápidamente aquellos expertos que tienen la combinación de capacidad técnica, afinidad cultural y experiencia para tratar los problemas. Se deberá tener, asimismo, la capacidad para mediar en el establecimiento de convenios contractuales apropiados. Las provisiones podrían incluir contratos directos del IICA con el país anfitrión, con fondos derivados de las cuotas del IICA, fondos especiales del mismo Instituto o fondos del país anfitrión. Sugerimos que el IICA lleve a cabo un estudio especial de modelos de contratos alternativos. La compensación al IICA por sus servicios bajo modelos alternativos debería ser un tema que se incluya en este estudio.

"2.20 Anticipación. Ya sea que el IICA provea asistencia técnica por medio de su propio personal, ó por medio de la intermediación científica, el liderazgo técnico también requiere la habilidad del IICA en anticipar, estudiar e informar a los países miembros sobre la situación y las tendencias de las condiciones que afectan la agricultura del Hemisferio. El IICA debería desarrollar procedimientos y procesos para identificar tendencias, ubicar especialistas para analizar su significado y ayudar a definir los programas que se puedan necesitar para derivar beneficios de ellas, despertando el interés, comprensión y autorización nacionales , obteniendo financiación nacional y de donantes y haciendo los

arreglos necesarios para el suministro y aceptación del asesoramiento técnico.

" 2.21 El IICA ejerce su liderazgo al identificar los problemas y posibles soluciones, al facilitar la solución de los problemas del país y al comunicarse de manera efectiva, con sus países miembros. En todo ello, los principales recursos del IICA deberían ser su habilidad para conocer las necesidades de sus países miembros, el tipo de disponibilidad de recursos técnicos para definir y suplir estas necesidades, y la capacidad para relacionarlas eficientemente.

Eficiencia administrativa en una política a mediano plazo

" 2.22 La eficiencia administrativa asegura que los recursos financieros y técnicos del IICA se usen de manera óptima, para satisfacer las necesidades nacionales. Actualmente, el IICA tiene problemas administrativos significativos que se derivan del crecimiento, distancia, diversidad, multiplicidad e incertidumbre:

i. Crecimiento. Los países miembros asociados al IICA, el presupuesto, el personal, los donantes y las facilidades físicas del IICA han crecido más aceleradamente que sus procedimientos administrativos y normas.

ii. Distancia. Los Estados Miembros del IICA están esparcidos a través de todo el Hemisferio y las comunicaciones no son uniformemente fáciles y efectivas. La Sede Central del IICA en San José está distante a todos los donantes bilaterales o internacionales.

iii. Diversidad. Los miembros del IICA difieren en su estado de desarrollo, ecología, cultura e interés. Los donantes del IICA son igualmente diversos en procedimientos e intereses. El sector rural/agrícola es un sistema altamente complejo y sus beneficiarios, en última instancia, -tanto productores como consumidores- tienen necesidades y aspiraciones similares y complejas.

iv. Multiplicidad. Los intentos del IICA para enfrentar todos los diversos objetivos de sus miembros, donantes, personal y clientes lo han dejado con un grupo de líneas de acción acordes con cientos de actividades, pero relacionadas sólo superficialmente con objetivos productivos y realizables.

v. Incertidumbre. La actual administración inicia su período con un nuevo capítulo, una organización altamente centralizada pero vagamente especifica y re

glamentada y un personal desmoralizado por su falta de participación. Los miembros y donantes están igualmente inseguros sobre el valor de la Institución y cómo hacer uso de ella en una mejor forma. Contribuyen a esta incertidumbre los mismos procedimientos y procesos que el IICA usa, desde el manejo de personal hasta la información financiera.

" 2.23 La eficiencia administrativa puede mejorarse ampliamente por delegación de autoridad, descentralización, organización y reglamentación, participación, comunicación, información y establecimiento de un sistema de contabilidad administrativa por resultados.

i. La descentralización es sine qua non para una administración eficaz de un campo de acción tan disperso y diversificado. Esta descentralización no es solamente física sino que comprende el planeamiento de programas, la implementación y la toma de decisiones, con apropiada delegación tanto de responsabilidad como de autoridad.

ii. Organización y reglamentación. La delegación apropiada requiere una comprensión común de metas, nornas y procedimientos con responsabilidad y autoridad delegadas jerárquicamente conmesurables con la habilidad y con el control efectivo ejercido desde el centro a través de políticas, entendimiento común de metas, procedimientos y reglamentaciones. Una organización técnicamente orientada pero geográficamente dispersa debe tener una organización matriz, con autoridad operacional delegada por medio de oficinas regionales a oficinas nacionales, autoridad técnica delegada a través de programas de oficinas a regiones y a países. En el establecimiento de normas y reglamentaciones podría darse atención primorcial a las mejoras en el sistema de personal (escalafón para carreras y compensación) y la administración financiera.

iii. Participación. Una organización matriz descentralizada requiere del consentimiento del gobernado. La administración debe proveer amplias oportunidades para la expresión de ideas y discusión de asuntos antes de establecer sus límites para lograr no solamente el cumplimiento sino la comprensión y el entusiasmo.

iv. Comunicación. El IICA ha sido una organización reservada. Mientras da servicio directo a las autori-

dades nacionales y tiene una función importante de relaciones públicas, provee a sus países miembros, donantes y personal con la mínima información acerca de sus operaciones. Esta reticencia reduce presumiblemente la necesidad de explicar o racionalizar los puntos de vista conflictivos. Desafortunadamente, también reduce la confianza y el compromiso. La administración del IICA debe estar segura que sus miembros comprenden a lo que se dirige y que su personal disperso pueda fácil y efectivamente explicar las intenciones y operaciones del IICA.

v. Información. El control administrativo requiere de información eficaz en un sistema de descentralización y las oficinas descentralizadas deben tener los datos de los programas y el apoyo administrativo que necesitan.

vi. Responsabilidad administrativa. Todos los niveles de administración deben asegurarse de que se produzcan los resultados esperados. Para que esto suceda, los resultados esperados deben especificarse en clase y cantidad, y deben ser simples y objetivamente medibles. Cualquier sistema justo de evaluación de personal se debe basar en tales conceptos. Tal sistema de responsabilidad debe también incorporar medidas efectivas y humanas para aquellas situaciones en las que no se logren los resultados esperados.

" 2.24 Todas las mejoras administrativas se deberán guiar por un objetivo dual:

i. Atraer y mantener el personal necesario para el liderazgo profesional; y

ii. Mejorar la confianza de miembros y donantes en el IICA, como institución

POLITICAS OPERACIONALES

" 2.33 Identificación y administración de recursos técnicos. El capital productivo del IICA la constituye su personal. El IICA puede incrementar ese capital supliendo adiestramiento y experiencia o bien, adquiriendo más personal. El valor de ese capital puede decrecer por obsolescencia o uso inapropiado. El IICA puede perderlo por completo, cuando un individuo en quién se ha capitalizado muere, se jubila o renuncia. Puede hacerlo extremadamente productivo por su influencia; esto es, por su habilidad para encontrar y utilizar

otros recursos humanos.

" 2.40 Si el IICA puede idear medios a bajo costo para mantener actualizadas las bases de un conocimiento satisfactorio y útil (unos pocos expertos el uso de computadoras, biblioteca, acceso a otros bancos de datos, etc.) no será necesario reducir el área de competencia e información en el área institucional global, se puede mantener al día con los problemas cambiantes y puede actuar rápidamente ante el cambio de prioridades de los países. Esto se puede hacer sirviendo en capacidad de intermediador técnico-científico (mencionado anteriormente) para aquellas áreas en las cuales el IICA no tiene concentración de programas.

RECOMENDACIONES PARA EL AJUSTE DE LA ORGANIZACION INTERNA DEL IICA

" 2.57 Si los programas aprobados por la Junta Interamericana de Agricultura han de servir de guía y orientación para la solución de problemas altamente prioritarios, el IICA debe desarrollar mecanismos para evitar conflictos entre sus oficinas nacionales y de área, entre programas. Sólo en esta forma podrá aprovechar las oportunidades para lograr impactos más allá de las simples denominaciones de categorías para la asignación presupuestaria. Además, debe estar consciente del flujo natural de la coordinación y la cooperación entre programas y entre oficinas y áreas. Esta es una de las condiciones esenciales de una institución eficiente y eficaz. Esto implica nuevo tipo de organización, conocido como matriz, que justifica un adiestramiento de personal muy especial y el reclutamiento de consultores de alto nivel. Actualmente, se ve como natural que a los investigadores se les dé la oportunidad de lograr el nivel más alto posible de adiestramiento académico; similarmente, sería necesario aplicar el mismo tipo de requerimientos al personal técnico del IICA en el área de la capacidad administrativa. La aceptación de una organización de tipo matriz así como el familiarizarse con ella debe incluir a todo el personal, incluyendo gerentes, ejecutivos y administradores.

Capítulo 5. EFICACIA EN LOS COSTOS DEL INSTITUTO

PERSONAL O RECURSOS HUMANOS

" 5.11 El ingrediente más importante de las actividades del IICA es el personal que realiza el trabajo del Instituto. En términos generales el Instituto no puede ser mejor que la calidad del personal que mantiene. Aún más, se debe utilizar este personal eficiente, proporcionándole un ambiente administrativo apropiado y asignándole la responsabilidad, la autoridad y la contabilización de resultados

que se esperan de él. La estrategia administrativa del IICA y sus políticas de personal se deben orientar a la obtención y mantenimiento de un conjunto de servicios de personal altamente calificado con un costo justo y razonable. El estudio de este aspecto, en profundidad, va sustancialmente más allá de las capacidades del Grupo en términos tanto de tiempo como de talento. El Grupo insta a la Administración para que le dé una prioridad especial a este asunto (en el momento propicio), solicitando los servicios especializados de consultoría en administración de personal como se requiere para este propósito. El Grupo solamente desea hacer hincapié en algunas de las pecularidades del área de Recursos Humanos, que ha dado origen a este punto de vista".

" 5.16 Pareciera existir un alto grado de variabilidad en términos de la adecuación de los funcionarios para realizar los trabajos que se les ha asignado. Algunos individuos están extremadamente bien calificados para el trabajo que realizan y en un medio ambiente adecuado, serían capaces de producir excelentes resultados. Algunos lo logran a pesar del ambiente que los rodea. Otros obviamente, no están calificados para las funciones que desempeñan. En el IICA, la antiguedad en el cargo pareciera superar el criterio de calificaciones técnicas, ya sea para nombramientos en administración especializada o en programas".

" 5.18 No parecieran existir programas organizados de adiestramiento y perfeccionamiento. El personal nuevo recibe muy poca información sobre el Instituto, sus políticas y sus programas".

" 5.20 El IICA pareciera estar sobrecomprometido con personal permanente pero poco comprometido al mantenimiento de un núcleo administrativo atamente calificado que pueda tomar colectivamente las decisiones y llevarlas a cabo, en base a lo cual el Instituto sería un éxito o fracaso. El primer caso de los anteriores se refleja en el elevado número de personal que trabaja en los países, supuestamente por contrato de dos años, pero que ha permanecido con el Instituto por un período más largo. El segundo caso se refleja en la falta de un programa de adiestramiento administrativo, en la delegación limitada de autoridad, capacidad y calificación sustancialmente diferentes de muchos individuos que realizan, en esencia el mismo trabajo, la falta de un plan de carrera administrativa, y el frecuente movimiento de personal en algunos puestos de la administración.

" 5.21 Pareciera ser el sentir general del personal del IICA que cada día es más pequeña la diferencia entre su propio nivel de excelencia y el de las autoridades nacionales con quines tienen que ver. Existen ya casos en los cuales el personal del IICA puede agregar muy poco o nada a la capacidad de algunos funcionarios o grupos de funcionarios nacionales en asuntos técnicos. Es imperativo que los

programas del IICA sean definidos para que los funcionarios nacioles reconozcan que el personal del IICA está desempeñando funciones importantes y relevantes dentro de un programa determinado. Esto bien podría facilitarse si el personal del IICA tiene conocimiento concreto en ciencias de la administración institucional. Una institución interesada en mejorar otras instituciones debe tener la capacidad de mostrar un alto grado de excelencia en su propia administración. Si esto se hiciera, el personal del IICA encontraría que el impacto de sus esfuerzos sería mayor y más fácilmente logrado.

" 5.23 El Grupo está satisfecho de ver que el IICA ya reconoce muchas de estas áreas problema y que está planeando un programa de mejoramiento administrativo. El grupo consultivo "Coopers & Lybrand", estudió esta propuesta y su documento estuvo disponible para consulta del Grupo.

" 5.25 El Grupo refrenda el enfoque recomendado por "Coopers & Lybrand" en cuanto a Recursos Humanos, aunque considera conveniente hacer los siguientes comentarios:

i. Actualmente es oportuno cambiar la estructura organizacional como se indica en este capítulo (5.5 a 5.10).

ii. Aunque el Grupo reconoce que el IICA existe para dar servicio (según lo indica el informe de "Coopers & Lybrand") le gustaría enfatizar que el IICA debe producir servicios selectivos, lo cual ayudaría a los Estados Miembros a definir y alcanzar sus objetivos de desarrollo agrícola y bienestar rural mediante la agricultura.

iii. La necesidad de que el IICA planee sus requerimientos de personal implica también la necesidad de un planeamiento de programas a más largo plazo. La administración Superior y el Comité Ejecutivo se deben concentrar en llenar esta necesidad y establecer sistemas por medio de los cuales se pueda delegar la administración diaria.

iv. El diseñar un programa adecuado de compensación para el personal será un gran reto. Esto no podría hacerse hasta antes no tener una idea firme de qué hará la organización y cómo lo hará. El sistema debe incluir un mecanismo para recompensar una labor técnica y administrativa extraordinaria, que no sea mediante un cambio de funciones.

v. El establecimiento de un enfoque de administración matricial dentro del IICA, crea aportunidades sustanciales si los directores desean que esto funcione.

" 5.27 Todas las políticas operacionales (2.25 a 2.33 del IICA deben dar prioridad a esta dimensión de recursos humanos. Específicamente el IICA debe:

i. Desarrollar una estructura organizacional y un estilo administrativo que estimulen la utilización máxima de la capacidad individual. Esto deberá incluir una revisión del sistema formal de personal; la delegación de autoridad y responsabilidad bajo supervisión efectiva; la asesoría para fines de auto-mejoramiento.

ii. Desarrollar un sistema de adiestramiento refrescamiento/ perfeccionamiento) que ubique a la gente jerárquicamente de acuerdo a su capacidad y provea el adiestramiento técnico y administrativo necesario mediante cursos cortos relacionados con el trabajo. El IICA deberá establecer "internados" con otros centros internacionales de investigación agrícola, universidades personal participando en estos internados de 6 a 12 meses de duración.

iii. Seguir una política de involucrar a especialistas externos en el planeamiento y evaluación de los programas del IICA y en ayudar a satisfacer las demandas nacionales.

iv. Establecer un Banco de Datos que comprenda recursos técnicos pre-evaluados (personal y organizaciones) adecuadamente calificados que se puedan usar directamente o como parte de un sistema de información para encontrar otros, conforme sea necesario. Esto será de utilidad en la intermediación científica y personal.

v. Evaluar procedimientos administrativos y gerenciales por su impacto en el uso eficaz del personal."

Debe destacarse la coincidencia entre las observaciones efectuadas por este grupo de expertos y los especialistas de Coopers & Lybrand en lo referente al desarrollo y la capacitación del personal del Instituto, tanto en el diagnóstico del problema como en las soluciones sugeridas. Es importante también tener en cuenta que, según lo resuelto por los órganos superiores del IICA, la revisión realizada por el G-5 debía servir como una base para la preparación del Plan de Mediano Plazo 1983-1987.

La Junta Interamericana de Agricultura, en su Segunda Reunión Extraordinaria realizada en San José del 27 al 29 de octubre, revisó y aprobó el Plan de Mediano

Plazo presentado por el Director General que, entre otras disposiciones, determina lo siguiente:

"3. El Instituto perfeccionará su competencia técnica para lo cual:

a. Reclutará y mantendrá personal técnico de alta calificación y amplia experiencia en las áreas de su competencia.

b. Desarrollará en las disciplinas y áreas técnicas objeto de la acción, una amplia competencia para garantizar la cooperación que brinde.

c. Enfatizará los estudios e investigaciones propios y conjuntos, para desarrollar e impulsar a través de éstos y de todos aquellos mecanismos que se consideren necesarios, los procesos de autocapacitación profesional de sus especialistas."

Además, al momento de enfocar los aspectos relativos específicamente al área de personal, se proponen los siguientes:

"E. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION EN RECURSOS HUMANOS

La importancia de los recursos humanos ha sido reconocida en el nuevo Reglamento de la Dirección General, el cual establece las bases generales para su administración. Por otra parte, cualquier acción que fortalezca las relaciones entre la Institución y sus funcionarios, consolida la calidad de la cooperación técnica que se presta y como tal se justifica.

Los lineamientos para la acción en recursos humanos del IICA incluyen los siguientes aspectos:

1. Ubicación del personal en funciones acordes con sus capacidades.

2. Mejoramiento del sistema de reclutamiento y selección.

3. Revisión e instrumentación de sistemas modernos de evaluación de personal.

4. Incentivación para el mejorameinto y actualización profesional de todo su personal.

5. Mejoramiento del sistema de clasificación y retribuciones.

6. Ofrecimiento al personal permanente de oportunidades para desarrollar una carrera profesional institucional.

7. Desarrollo de una comunicación permanente con su personal.

8. Profesionalización de las unidades que tienen que ver en forma directa con los aspectos de recursos humanos."

En la mencionada Reunión de la JIA se revisaron y aprobaron también otros instrumentos sometidos por el Director General que se relacionan con aspectos de capacitación y desarrollo del personal.

En el documento "Políticas Generales del IICA" se establece que las acciones del Instituto deberán tener, entre otras características:

"f. Innovatividad

Capaces de promover cambios en los conceptos, en la organización y procedimientos, abriendo alternativas originales e intercambiando experiencias para buscar soluciones imaginativas y realistas para los problemas de la agricultura regional."

Además, el Reglamento de la Dirección General también puesto en vigencia a partir de ese año, en su artículo 14 inciso "c" dispone que, entre los principios mínimos para la administración del Personal Profesional Regular debe estar el:

"Estímulo y apoyo para mejorar su preparación" (en la versión en inglés se utiliza el término "training")

Estos documentos no mencionan la necesidad de contar con un plan de capacitación y desarrollo del personal, como fue requerido por los diagnósticos que le sirvieron de base. Es evidente que sin el mismo y los recursos para llevarlo a cabo no se pueden lograr los objetivos que esos documentos enuncian, pero no se estableció un mecanismo institucional dde manera expresa. Es posible que esta omisión contribuyera a dificultar la consolidación de la actividad de capacitación y desarrollo, como una de las herramientas más importantes en el sistema de administración de personal cuya revisión se solicitó al IICA.

En noviembre de 1982 tuvo lugar en San José la 26a. Reunión de Directores, oportunidad en la que los documentos aprobados por la JIA fueron presentados y analizados.

Al momento de comentar el Plan de Mediano Plazo, surgió la inquietud acerca de los mecanismos de implementación del objetivo de mejoramiento de la competencia técnica del Instituto y de realización de los procesos de autocapacitación e investigación. Concretamente, se señalaron experiencias pasadas de algunos programas, como el de comecialización, en los cuales esto se incentivó mucho en algún momento, pero los esfuerzos se descontinuaron luego y se perdieron los resultados alcanzados en gran parte.

Se consultó asímismo sobre alcances y procedimientos para implementar los lineamientos de recursos humanos referidos a la incentivación para el mejoramiento profesional del personal y el desarrollo de una carrera institucional.

El Director General identificó a la unidad de Desarrollo de Programas como responsable de la promoción de actividades de auto-capacitación y de información, por disciplinas y áreas técnicas. Indicó que las previsiones respectivas se habían efectuado en los operativos para ese año. Señaló también que se estaba diseñando un sistema de promoción relacionado con la capacitación de las personas y que se estaba estudiando el tema de la carrera profesional en el Instituto, incluyendo la reglamentación de los años sabáticos.

Se expresó nuevamente en esta reunión la inquietud de realizar acciones de desarrollo gerencial al nivel de los Directores del IICA.

AÑO 1983

Durante este año se registró escasa actividad en el área de capacitación.

Se firmó un contrato con la Escuela Británica de Costa Rica para impartir lecciones de inglés en la Oficina Central. Estas clases se dictaron a lo largo de todo el año en cuatro niveles (principiantes, intermedio, semiavanzado y avanzado), asistieron regularmente alrededor de 50 funcionarios. Se uniciaron gestiones para hacer un convenio similar con la Alianza Francesa para la enseñanza del francés, pero éste no se concretó.

En el transcurso de este año se modificó la estructura orgánica de la Dirección de Recursos Humanos. Se tomó la decisión de suprimir las plazas de nivel internacional de esta unidad, excepto la de Director de la misma. La nueva estructura no previó posición alguna para atender las necesidades en el área de capacitación y desarrollo del personal.

Simultáneamente, durante ese año comenzó un proceso de revisión integral de los reglamentos y procedimientos de personal, de acuerdo con lo dispuesto por los órganos superiores del Instituto.

AÑO 1984

La Dirección de Recursos Humanos solicitó para ese año una partida específica a ser destinada a actividades de capacitación. La Dirección General aprobó dicha partida, pero según lo dispuesto por la División de Programa Presupuesto, su disponibilidad estaba sujeta a dos condiciones:

a. La presentación de las normas que habrían de regir la capacitación en el IICA y de un Programa en cuya preparación debían intervenir distintas unidades operativas,

b. Que se dispusiera de fondos Cati's para su financiación.

La Dirección de Recursos Humanos preparó y presentó unas normas según lo solicitado (Anexo VIII), pero esa presentación no tuvo respuesta. En este documento se describen suscintamente las características de la actividad que se proponía realizar, así como un mecanismo de operación.

En cuanto al otro requisito que debía satisfacerse,las instrucciones recibidas suponían la realización de un diagnóstico de necesidades, la preparación de plan de actividades para darles respuesta, la aprobación de dicho plan por las autoridades superiores y su ejecución. Ante el escaso tiempo disponible para completar esas tareas, habiendo comenzado ya el año fiscal, su cumplimiento fue solo parcial.

En atención a dichas instrucciones, la Subdirección General de Desarrollo de Programas envió un memorando circular (23) a todos los Directores de Programas, solicitando sugerencias de nombres de candidatos, temas, lugares potenciales, período y costo aproximado, con el fin de preparar un programa en los aspectos técnicos de la capacitación. Solamente se recibieron dos respuestas: del Director del Programa IV, solicitando el pago de un viaje a un funcionario, y del Director del Programa X, quién identificó las siguientes áreas prioritarias en relación con los objetivos de su área de competencia (24):

- Organización y manejo de sistemas y redes de información documental,
- Selección, análisis y recuperación de información numérica y documental,
- Procesamiento de datos y uso de microcomputadoras,
- Actualización del sistema de microfichas, mercadeo y sus aplicaciones,
- Edicición de libros y revistas; promoción y comercialización de publicaciones.

Posteriormente, el Director del Programa II solicitó también el pago de un viaje a un funcionario. Tanto éste como el otro viaje solicitado fueron aprobados por el Comité de Personal.

En los meses de julio y agosto, la Subdirección General Adjunta de Operaciones llevó a cabo Reuniones de Area con todos los Directores de Oficina y funcionarios de la Oficina Central según el temario y con los objetivos que se incluyen en el Anexo II.11. La Dirección de Recursos Humanos participó en la capacita -

---

(23) Memorando OC/DP-313 del 1/6/84
(24) Memorando OC/CD-512 del 19/7/84

ción , preparando y presentando documentos referidos a contratación de consultores, manuales de personal, clasificación y evaluación de personal y relevamiento de mercados salariales locales.

Durante este año la Dirección de Recursos Humanos estableció contactos con otras instituciones, tendientes a obtener colaboración en distintas áreas de su competencia ante la carencia de recursos propios. Así se gestionó y obtuvo apoyo de la OEA mediante el envió de especialistas en automatización de sistemas de personal y clasificación y evaluación de desempeño. El Centro de Capacitación de esa institución también ofreció su colaboración, ante lo cual se procuró identificar requerimientos y definir prioridades del Instituto en materia de capacitación que pudieran cubrirse con la oferta de las actividades preparadas por ese Centro para el personal de la OEA.

Un área que surgía como evidentemente prioritaria en materia de capacitación era la preparación del personal ante el programa de automatización que se había iniciado, y la instación próxima de los equipos de microcomputación. Por lo tanto, se seleccionó una lista de cursos posibles en ese área y se solicitó a la Dirección de Finanzas y Gestión y a la Dirección del CIDIA (como unidades con competencia directa en el proceso de automatización) sus opiniones para conformar un Programa que pudiera realizarse en el curso del año.

Solo contestó la Dirección del CIDIA, indicando algunos de estos cursos como potencialmente útiles, pero señalando como prioridad lo relacionado con la red de telecomunicación y la implementación del sistema de contabilidad. Se señalaba además que el mismo CIDIA debia ofrecer esos cursos, pero las circunstancias en que se estaba llevando a cabo el proceso de automatización lo impedían.

A diferencia de lo ocurrido en las otras áreas mencionadas, la colaboración de la OEA en este campo no pudo finalmente concretarse, lo que impidió contar con apoyo externo para armar un paquete "a medida" para el IICA.

Sin embargo, dentro del tema de la automatización si fue posible realizar actividades para el nivel de servicios generales. Se envió una persona a capacitarse en el mantenimiento de la microcomputadora Wang P.C. y a otra en el manejo de la Procesadora de Palabras Wang. Esta última actuó luego como instructor en dos cursos que se llevaron a cabo para secretarias (ver programa en Anexo II.12). Participaron 40 personas. También a nivel de secretarias en la Oficina Central se efectuó una actividad en temas relacionados con el manejo contable.

Las actividades de capacitación fueron suspendidas por la Dirección General durante el segundo semestre del año, aparentemente debido a la insuficiente recaudación de Cati' s.

AÑO 1985

Sobre la base de la experiencia recogida por los nuevos funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos durante 1984 (primer año de operación de la nueva estructura) y las dificultades encontradas para consolidar la función de capacitación en el nivel deseado -acorde con las necesidades del IICA- este año se incluyeron en el Operativo de la unidad (presentado a aprobación el 19-12-84) los lineamientos de normas preparados y elevados el año anterior, y los programas de los cursos a dictarse con su detalle de costos, duración, temario, etc. (Anexo IX). Asímismo, se presentó una propuesta de modificación del organigrama aprobado en 1983, previendo la creación de una nueva plaza para un especialista en capacitación y desarrollo de personal.

El Operativo presentado no fue discutido con la Dirección de Recursos Humanos ni fue aprobado durante todo el año, recibiéndose instrucciones de mantener el mismo nivel de gasto del año anterior, lo cuál significó en la práctica no poder encarar ninguna de las acciones previstas. Tampoco en esta oportunidad se obtuvo durante todo el año definición de la dirección superior sobre el proyecto de normas preparado, y ninguna directiva acerca del programa de actividades que se proponía.

No obstante, se procuró avanzar en la línea de trabajo ya emprendida hasta tanto se aprobara un plan de trabajo integral.

Se solicitó al Instituto Latinoamericano de Computación, institución educativa con sede en San José, realizar una propuesta de programa de capacitación en el área de automatización, acorde con la naturaleza y los objetivos del proceso que se esta llevando a cabo en el IICA. Se circuló la propuesta presentada (que incluía programas y alternativas) con el fin de obtener comentarios y observaciones, a la Dirección General y Subdirección General, Subdirecciones Generales Adjuntas, CIDIA y Recursos Financieros y Gestión. (25).

La preocupación por realizar actividades en este tema respondía a una necesidad institucional que surgía como evidente. En apoyo del diagnóstico efectuado en esa oportunidad está la opinión de diversos profesionales. Una síntesis puede encontrarse en el informe de T. Cooper, de la OICD del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, que efectuó una consultoría sobre la materia en febrero de 1985.

Sin embargo, se creyó conveniente contar con una información más amplia en la materia. Por solicitud de la Dirección de Recursos Humanos , un especialista de la Oficina de México preparó el Informe sobre Capacitación que se incluye como Anexo X. En el diagnóstico según categorías de personal, dicho documento

---

(25) Memorando OC/RH-015 del 4/1/85

menciona los siguientes aspectos:

"CATEGORIAS

1. PROFESIONALES

La mayoría de los directivos entrevistados se preocupan por la competencia actual de los profesionales del Instituto. "Presumiendo que a fecha de su entrada en el Instituto, cada profesional tiene una competencia académica o administrativa de alto nivel en su país, se queda rebasado, 'obsoleto', después de cinco años de trabajar exclusivamente en su proyecto o cargo." "Frecuentemente, el IICA no parece como un museo, sino como un cementerio de profesionales anteriormente de alto nivel." Al otro lado, más y más se va acrecentando en los países miembros la competencia profesional en las instituciones nacionales, universitarias, etc, hasta el punto que el IICA pronto deberá decidir si va a intentar de dominar ese nivel o va a especializarse en fomentar "la cooperación" entre esos profesionales usándolos como asesores externos de capacitación, o actualización de planeación, ejecución y evaluación de proyectos, a corto o mediano plazo (como lo hace más y más la FAO y otras instituciones nacionales e internacionales públicas o particulares).

Se siente también que el producto del IICA, que es la cooperación técnica será aceptada para los países miembros según su nivel de excelencia. Entonces, parece a todos como muy urgente la actualización sistemática del personal profesional del Instituto.

2. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se subrayó que la gran mayoría de los administrativos (Directores de Oficinas Nacionales, Directores Regionales y de Programas, Directores y Subdirectores Generales Adjuntos) tienen su competencia original en un campo académico y fueron encargados sin una orientación metódica del manejo del personal, la gerencia de los recursos físicos, la supervisión y el apoyo al personal profesional, las relaciones diplomáticas con las autoridades oficiales, etc. Por otro lado se quejan esos administradores de que hay más y más "trabajo de papel" cambios de formatos, atrasos administrativos, etc.

3. PERSONAL DE SERVICIOS

Se reconoce que durante el año en curso se hizo un esfuerzo especial para capacitar a las secretarias en el uso del Procesador y de la microcomputadora. Pero se menciona que muchas veces no hay oportunidad

regular para aplicar esas nuevas técnicas por falta de equipo o de entendimiento de parte de los jefes. Todavía se hacen las cosas a mano.

Por otro lado, la mayoría del personal de servicios, particularmente de reciente ingreso, no conoce bien que es el IICA ni sabe para que sirve su trabajo o quienes son los visitantes que ven pasar por la oficina del jefe o en el comedor."

Se sugiere además un conjunto de acciones específicas para cada categoría de personal.

Durante este año se concluyeron los trabajos de revisión de los reglamentos de personal del Instituto.

Un aspecto en el que se había notado cierta deficiencia era la falta de una clara referencia a la capacitación como una actividad permanente en la administración del personal del Instituto. Los sucesivos borradores preparados al efecto sufrieron discusiones y modificaciones quedando incluídos finalmente en las propuestas de Reglamento de Personal (Capítulo IV, incisos 4.2.15, 4.3.8 y 4.4.8) y Sistema para la Determinación de Remuneraciones (II.4.15, III.9 y IV.9). Estas disposiciones se completaron con las de los Artículos 2.10 (Orientación) y 6.5 (Licencia para Capacitación Profesional Adicional), asuntos que estaban considerados desde hace varios años en los anteriores reglamentos de personal. Estas propuestas fueron presentadas y aprobadas en la Tercera Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura realizada en Montevideo, Uruguay en octubre de 1985.

A pesar de las restricciones presupuestarias y de la falta de un plan formalmente aprobado, se procuró mantener un mínimo de actividad de capacitación, básicamente para el personal de Servicios Generales.

Se efectuaron dos cursos (15 al 19 de julio y 2 al 6 de septiembre) de Relaciones Públicas y Normas Generales de Protocolo, dirigido a secretarias, recepcionistas-telefonistas, choferes y guardas. Para ello se contó con la colaboración de Protocolo y la unidad de Comunicaciones Institucionales. Asistieron alrededor de 20 funcionarios.

Se organizaron y dictaron tres cursos de Conocimientos Básicos de Manejo de la Máquina Procesadora de Palabras, uno de ellos específicamente dirigido a secretarias de la Dirección y la Subdirección Generales. El total de asistentes fue de 46 personas.

Con la colaboración del CEPI, se realizaron dos cursos de capacitación en el Programa Multiplan, a los que concurrieron 50 funcionarios de las categorías de Servicios Generales y profesionales locales.

Inicialmente se había planeado efectuar el curso de capacitación para Administradores de Oficina durante el mes de febrero. Dos veces se pospuso según indicaciones de la Dirección General, y finalmente no pudo concretarse durante

el año. Sin embargo, su contenido y características se redefinieron con el propósito de adecuarlo a las necesidades más inmediatas de puesta en práctica de nuevos reglamentos y sistemas, y con la intención de procurar su realización durante los primeros meses de 1986 (ver proyecto incluído como Anexo II.13). Esta actividad fue apoyada por los Directores en las reuniones mantenidas en el mes de diciembre de 1985, y destacada su necesidad y urgencia.

En el mes de julio la Subdirección General efectuó un curso de capacitación en el uso del correo electrónico, dictado por los especialistas del área de sistemas, para funcionarios de la Oficina Central (Anexo II.14).

Al igual que en el año anterior, las previsiones presupuestarias fueron incluidas bajo fondos CATI'S,lo que determinó que las actividades quedaran nuevamente definanciadas antes de la finalización del ejercicio.

AÑO 1986

Para este año, el marco presupuestario que se otorgó a la Dirección de Recursos Humanos fue inferior en más del 30% al que se le había concedido el año anterior. Resultaba imposible, por lo tanto, continuar con el desarrollo de actividades de capacitación en la línea que se había previsto. Ello fue planteado al momento de presentar la propuesta de Operativo, el 17-1-86, al Subdirector General. Junto con dicho documento se presentó una copia del Operativo para 1985, incluyendo nuevamente:

- Descripciones resumidas de funciones de nuevos puestos que se proponía incluir en la dotación de la unidad en 1985 (dentro de los cuáles estaba un especialista en desarrollo de recursos humanos).

- El proyecto de Normas de Capacitación preparado y presentado en 1984, y todavía sin aprobar por la Dirección General.

- El resumen de los costos de las actividades de capacitación previstas para 1985, y que no habían podido realizarse por la falta de aprobación del presupuesto y por las instrucciones recibidas.

- El detalle de los programas de los cursos previstos.

La disponibilidad presupuestaria fue posteriormente revisada, así como el aspecto de la dotación necesaria para atender las funciones de la unidad.

En los documentos preparados en ocasión de la revisión del Plan de Mediano Plazo puede verificarse que se mantiene un considerable nivel de demanda en el área de capacitación y desarrollo de personal para el próximo quinquenio.

El informe del Grupo de Seis Expertos para la Revisión y Evaluación del Plan de Mediano Plazo (G-6), en sus apartados 2.5.3 "Responsabilities of IICA Directors" y 2.5.4 "Communications", menciona aspectos como la capacidad de trabajar en

equipo, delegación de autoridad, oportunidad, forma y efectividad de las comunicaciones, conocimiento de idiomas oficiales, capacitación en microcomputación y telecomunicaciones, que deben formar parte de un plan integral de capacitación en la Institución.

En el apartado 2.5.5 "Human Resources", además de otras consideraciones sobre procedimientos y políticas generales de administración de personal, se menciona la necesidad de contar con un plan de reemplazos de personal y se recomienda otorgar prioridad al reclutamiento y desarrollo de los recursos humanos del Instituto de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan de Mediano Plazo 1983-1987 y con las recomendaciones del G-5.

El Capítulo IV del Informe enumera ciertos cambios en América Latina y el Caribe que afectan las políticas y los programas del IICA y, consecuentemente, el conocimiento, capacidades y/o habilidades requeridos a nuestros técnicos, así como la percepción de su propio rol y de los objetivos de la Institución. Especialmente parece requerirse en esta situación no solamente un alto nivel técnico, sino también adaptabilidad, liderazgo técnico y capacidad innovativa y de cooperación efectiva, requisitos que deben tenerse en cuenta tanto en el proceso de reclutamiento y selección de nuestro personal como en su capacitación, desarrollo y evaluación.

En el Capítulo V se mencionan los Programas Prioritarios Propuestos, en cuya descripción se incluyen aspectos que requerirían una importante actividad de capacitación en la conformación de equipos de trabajo y el desarrollo de nuevas estrategias y enfoques. El apartado 5.6 "Program Guidelines and Frame of Reference", contiene al menos cuatro objetivos para alcanzar los cuales intervienen componentes de capacitación y desarrollo del personal (26):

- Achieve and maintain technical leadership.
- Promote the exchange of experiences among projects and document those which are pertinent as a source of information and training material.
- Keep up to-date on the basic disciplines underlying the programs.
- Assume leadership in training, especially al the multinational level.

Las conclusiones de este grupo de expertos sirvieron como base para la preparación del Plan de Mediano Plazo 1987-1991, que presentó el Director General en la Sexta Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo (27). Este documento contiene algunas precisiones que es necesario destacar, dado que se define a través de sus

---

(26) Report by the Group of Six Experts, pág. 68
(27) Documento IICA/CE/Doc. 137, del 15/5/86

lineamientos el horizonte de Planeamiento de la Institución para los próximos cinco años. Por lo tanto, cualquier intento de establecer un marco conceptual y de procedimientos para el planteamiento en materia de recursos humanos deberá estar en consonancia con el mismo.

De los cuatro componentes de la Estrategia adoptada pra alcanzar los objetivos del Plan (28), dos tienen directa relación con las orientaciones a seguir en materia de recursos humanos:

"a. Concentrar esfuerzos y liderazgo en un número reducido de áreas temáticas de importancia crítica para la actividad del IICA. Los Programas del IICA constituyen el principal elemento para la instrumentación de la estrategia en este punto específico y en la actividad general del Instituto."

"c. Adecuar la estructura operativa con el fin de permitir la concentración y jerarquización técnica de las actividades en las áreas temáticas seleccionadas como prioritarias; con el mismo próposito, asegurar una adecuada incidencia de las perspectivas técnicas en la formulación de la política institucional, favorecer la descentralización en la ejecución de las actividades, y aumentar la flexibilidad y agilidad operativa."

El mismo Plan establece como una de las políticas específicas para desarrollar la estrategía general:

"a. En cuanto a recursos humanos, se enfatizará la renovación y readecuación de los cuadros profesionales del Instituto, de acuerdo con las áreas prioritarias de concentración y las modalidades operativas propuestas.

Además, especifica que la acción en recursos humanos seguirá principalmente los siguientes lineamientos (29):

a. Reducir la proporción de recursos cuotas destinados a personal profesional internacional regular durante el período del Plan.

---

(28) Plan de Mediano Plazo 1987-1991, Resumen, xii
(29) Op. cit., pág. 41

b. En complementación con el punto'a',aumentar la participación de especialistas de carácter temporal contratados por períodos determinados para cumplir funciones en proyectos específicos.

c. Perfeccionar procedimientos de reclutamiento y selección de personal que garanticen:

. Amplia difusión de las oportunidades de empleo en la Institución.

. Alto nivel de competencia técnico-profesional, en función de los requerimientos específicos de los programas y proyectos en ejecución.

d. Fomentar y establecer los mecanismos para la permanente capacitación del personal; con tal propósito, se estimulará su desarrollo, el mejoramiento de su competencia profesional y su conocimiento de los idiomas oficiales del Instituto, en el marco de un proceso global de planeamiento de los recursos humanos que contemple los objetivos y prioridades de la organización.

e. Asegurar que las promociones y las reasignaciones de personal se efectúen con base en procedimientos de evaluación que dimensionen adecuadamente la capacidad, desempeño y potencial de los funcionarios del Instituto.

f. Mejorar los sistemas de comunicación institucional,propendiendo a un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales del personal.

g. Mantener un sistema de compensaciones y beneficios equitativo y basado en criterios técnicos, adecuado a las necesidades y posibilidades de la Institución, y a las características de los países en los cuales ésta actúa".

Como puede apreciarse, estas orientaciones suponen la integración de un esquema de planeamiento de recursos humanos acorde con los objetivos del Plan y que considere las distintas áreas de la administración del personal interrelacionadas de modo dinámico.

Al abordar los contenidos programáticos para el período, el Plan establece una serie de principios generales que regirán la acción de los Programas (30), entre los cuales deseamos destacar especialmente dos:

---

(30) Cap. 4, Los Contenidos Programáticos, pág. 49

"b. Liderazgo técnico. Cada Programa desarrollará, en su área temática específica de concentración, un grupo de personal técnico altamente calificado y promoverá su continua actualización a través de su participación en actividades de investigación y reuniones profesionales; enfatizará, asimismo, el desarrollo de un plan activo de publicaciones que resulten de utilidad para los países, derivadas del propio trabajo técnico del Programa."

"c. Acción innovadora. Se logrará a través del permanente estudio y análisis de las situaciones y perspectivas nacionales, regionales y mundiales en las materias de cada Programa, como base para identificar problemas y promover soluciones."

Finalmente, se definen dos conceptos fundamentales sobre los cuales debe basarse el rol a cumplir por las unidades operativas del IICA (31):

". la necesidad de asegurar la excelencia técnica del IICA y la concentración de sus recursos en áreas temáticas específicas en las cuales la Institución tiene ventajas comparativas, han sido definidas como prioritarias por los países y cuentan con una estructura institucional con la cual el IICA pueda colaborar,

. la necesidad de contar con estructuras organizativas y gerenciales descentralizadas, ágiles y de gran flexibilidad para operar en el terreno en respuesta a necesidades y requerimientos cambiantes de los países."

En otros apartados de este informe se incluyen las conclusiones a que ha dado lugar la revisión de estos antecedentes, las recomendaciones que sobre las mismas se formulan y las propuestas que intentan capitalizar la experiencia acumulada durante este período de vida institucional, así como dar respuesta a las necesidades encontradas.

---

(31) Cap. 5, Lineamientos para la Organización Institucional, pág. 94.

ANEXO II

Programas de actividades realizadas durante el período

Blair

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. DG/S-495
Fecha 21 julio 1978

A : Directores de Coordinación Regional y Directores de Oficinas Nacionales

De : Manuel Rodríguez - Subdirector General

Asunto: Capacitación sobre operación de proyectos

1. A principios de este año, la Subdirección General Adjunta de Operaciones llevó a cabo una encuesta entre todo el personal técnico de las Oficinas Nacionales, sobre los factores limitantes de la acción del IICA. Las opiniones expresadas confirmaron que uno de los aspectos que se juzga más importante, para mejorar el desempeño de la Institución, es la capacitación operativa del personal técnico, a través de talleres e intercambio de experiencias sobre aquellos aspectos que se relacionan con las tareas específicas que aquel personal desempeña habitualmente en el IICA.

2. Las Subdirecciones han acordado, por tanto, coordinar una serie de seminarios y talleres para facilitar la autocapacitación del personal del IICA. Como paso inicial, se decidió llevar a cabo dos talleres en los cuales se cubrirá el temario que se acompaña. El primero tendrá lugar en Riobamba, Ecuador, entre el 23 y el 27 de octubre de 1978 y a él asistirán los Directores de Coordinación Regional de las Zonas Andina y Sur y los Directores de las Oficinas Nacionales en los países incluidos en esas dos Zonas. El segundo se llevará a cabo en Tegucigalpa, Honduras, entre el 13 y el 17 de noviembre de 1978 y a él asistirán los Directores de Coordinación Regional de las Zonas Norte y Antillas y los Directores de las Oficinas Nacionales de los países incluidos en esas dos Zonas.

3. Por este medio, estamos convocando a los siguientes funcionarios:

a) A la Reunión de Ecuador: Director -Coordinación Regional/Zona Andina
Director Oficina del IICA en Bolivia
Director Oficina del IICA en Ecuador
Director Oficina del IICA en Colombia
Director Oficina del IICA en Perú
Director Oficina del IICA en Venezuela

Director-Coordinación Regional/Zona Sur
Director Oficina del IICA en Paraguay
Director Oficina del IICA en Uruguay
Director Oficina del IICA en Chile
Director Oficina del IICA en Brasil
Director Oficina del IICA en Argentina

b) A la Reunión en Honduras: Director-Coordinación Regional/Zona Norte
Director Oficina del IICA en Panamá
Director Oficina del IICA en Guatemala
Director Oficina del IICA en Nicaragua
Director Oficina del IICA en México
Director Oficina del IICA en Honduras
Coordinador del Plan de Acción en Costa Rica

Director-Coordinación Regional/Zona de las Antillas
Director Oficina del IICA en Jamaica
Director Oficina del IICA en Barbados
Director Oficina del IICA en Guyana
Director Oficina del IICA en República Dominicana
Director Oficina del IICA en Trinidad-Tobago
Director Oficina del IICA en Haití

4. Los gastos sobre estos viajes (transporte y viáticos por siete días) se cargarán a la cuenta de la Dirección General:

GASTOS GENERALES Y PREVISIONES, CAPACITACION DE PERSONAL (I-01-62)

5. A la Subdirección de Operaciones se le ha encargado la organización y ejecución de los mencionados talleres y de ella recibirán ustedes mayores detalles.

6. Estamos seguros que apreciarán la importancia de estas actividades de capacitación interna y les brindarán la mayor cooperación posible.

cc: Araujo
Blair
HFernández
MacDonald
Paulette
Roberts
Silos
Suárez de Castro
Vallejo

Adj. Temario

CAPACITACION SOBRE OPERACIONES DE PROYECTOS

Tegucigalpa, Honduras Riobamba, Ecuador

TEMARIO

El temario, para este primer ciclo, se ha elaborado teniendo muy en cuenta las necesidades captadas entre el personal del IICA en los países, e incluye lo siguiente:

a. Manejo de proyectos (A cargo de Pablo Roberts y Carlos Vallejo)

1) Análisis de guías y fascículos
2) Organización de los productores
3) Resumen operativo gerencial (ROG)
4) Sistema de información gerencial (SIG)
5) Aplicación de los instrumentos examinados a través del análisis de un proyecto en marcha en el país respectivo.

b) Sistema de supervisión y seguimiento (A cargo de Fernando Suárez de Castro)

1) Objetivos y características del sistema
2) Participación de cada nivel operativo
3) Documentos trimestrales (a nivel de proyecto, oficina nacional, Dirección de Coordinación Regional y Dirección General)
4) Visitas y reuniones
5) Otros informes.

c) Sistema de apoyo técnico (A cargo de Miguel Paulette)

1) Objetivos del apoyo técnico
2) Coordinación del apoyo técnico que requiere la ejecución de los proyectos del IICA: entre oficina nacional y de la Sede Central a las oficinas nacionales
3) Programa general de capacitación interna del IICA como elemento básico de apoyo técnico.

d) Proyectos financiados con fondos externos (A cargo de Hugo Fernández)

1) Fuentes de financiamiento para proyectos: (i) ciclos anuales y (ii) procedimientos, formatos.
2) Trámite interno de los proyectos: (i) identificación a nivel de país o de "pipeline" - (ii) trámite en la Dirección General - (iii) previsión de apoyo a las Oficinas Nacionales.
3) Trámite con los organismos de financiamiento: (i) a nivel de oficinas en los países y (ii) a nivel de Dirección General.

e) Discusión de aspectos operativos no incluidos en la agenda y que interesen particularmente a los participantes.

...

Conviene destacar la metodología participativa de la capacitación. En tal virtud, los talleres se desarrollarán -hasta donde sea posible- alrededor de la discusión de casos reales o ejemplos, de manera que se asegure la activa participación de todo el grupo. Se espera que los Directores Nacionales y los de Coordinación Regional lleven sus inquietudes y problemas operativos suficientemente madurados, para que pueda dársele la mayor atención en las discusiones sobre cada tema a aquellos aspectos de mayor importancia para los participantes.

MRZ/vv

COSTOS DE DOS SEMINARIOS PARA DIRECTORES

Lugares: Riobamba, Ecuador
Tegucigalpa, Honduras

I. Zonas Sur y Andina

Pasajes 4 técnicos SANJOSE-QUITO-SANJOSE	1.448
Pasajes 10 Directores Oficina a Quito y retorno	4.610
Viáticos 7 días x 14 x 50	4.900
Gastos Secretaría y útiles	500
Imprevistos	331
	$11.789

II. Zonas Norte y Antillas

Pasajes 4 técnicos SANJOSE-TEGUCIGALPA-SANJOSE	560
Pasajes 15 Directores a Tegucigalpa y retorno	4.804
Viáticos 7 días x 19 x 49	6.517
Gastos Secretaría y útiles	500
Imprevistos	330
	12.711

TOTAL DOS SEMINARIOS $24.500

M. Rodríguez
R-P

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. DG/OA-099
Fecha 29 de setiembre de 1978

A : Directores de Oficina - Zonas Andina y Sur

De : Miguel Paulette, Director de Apoyo Técnico

Asunto: Envío de programa del Seminario a realizarse en Ríobamba

1. Para su información me permito adjuntarles copia del programa que se cumplirá en el Seminario de la referencia.

2. Les comunico igualmente que los que viajaremos directamente desde San José, planeamos llegar a Quito en la mañana del día domingo 22 de octubre, con el objeto de juntarnos con los que lleguen desde sus sedes y de esta forma trasladarnos todos juntos a Ríobamba el mismo día. Les agradeceré tomar este dato en cuenta para la programación de sus respectivos itinerarios.

3. En cuanto al programa, lo único que estamos terminando de definir es la participación de la Dirección de Recursos Humanos en el Seminario y esperamos que el asunto se resuelva satisfactoriamente pues creemos que hay puntos importantes a considerar de interés para ustedes y la propia Dirección.

Un saludo cordial.

cc: JEGAraujo/EBlair/MHMacDonald/EMontero/PRíos/MRodríguez/JSilos
C.P.Roberts/FSuárezdeCastro/CVallejo
MP:rm

AGENDA PARA SEMINARIO EN RIOBAMBA

OCTUBRE
Domingo 22

15:00	Viaje a Ríobamba partiendo del Hotel Embassy
20:00	Llegada al Hotel Galpón, Ríobamba

Lunes 23

09:00	Palabras de Inauguración - Explicación de la Agenda
10:00	Café
10:30	Presentación Proyecto Quimiag-Penipe y esquema de descentralización Institucional (W. Hilca y H. Ortiz)
12:30	Almuerzo
14:00	Viaje Proyecto Quimiag-Penipe (dos grupos: primer grupo zona Quimiag; segundo grupo zona Penipe)
18:00	Retorno a Ríobamba

Martes 24

08:30	Presentación de Manejo de Proyectos: Guía (su contenido y organización de fascículos) - C. Vallejo
10:00	Café
10:30	Modelo Gerencial de Desarrollo (Proyectos de DRI) y Organización de Productores - C. Vallejo
12:30	Almuerzo
14:30	Presentación de ROG y aplicación al Proyecto Quimiag-Penipe C. P. Roberts
16:00	Café
16:30	Análisis del ROG en dos grupos. C. P. Roberts - C. Vallejo
19:30	Cena

Miércoles 25

08:30	Análisis del Sistema de Información Gerencial (SIG) C.P. Roberts
10:00	Café
10:30	Análisis en dos grupos del SIG con elaboración de programación-Eventos claves y Sistema de Información - C.P. Roberts - C. Vallejo
12:30	Almuerzo

Miércoles 25

Tarde	Supervisión y Seguimiento

Jueves 26

Mañana	Apoyo Técnico
Tarde	Proyectos Financiados con Recursos Externos

Viernes 27

	Personal Dirección de Recursos Humanos
18:00	Retorno a Quito
20:00	Llegada a Quito Hotel Embassy

Sábado 28

	Retorno a países

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. DG/OA-103
Fecha 19 de octubre de 1978

A : Directores de Coordinación Regional y de Oficina; Zonas Antillas y Norte

De : Miguel Paulette, Director de Apoyo Técnico

Asunto: Programa del Seminario a realizarse en Honduras

1. Para su información me permito adjuntarles una copia del programa que se cumplirá en el Seminario de la referencia.

2. Agradeceré que en forma oportuna le comuniquen Uds. a Germán Uribe a Tegucigalpa, su fecha de llegada, medio de transporte, Nº de vuelo y necesidades de alojamiento, a fin de que él pueda hacer los arreglos del caso.

cc: J.E. Araujo, E. Blair, M.MacDonald, M. Rodríguez, J. Silos, P. Roberts, F. Suárez de Castro, C. Vallejo.

MP:mrl.

AGENDA PARA SEMINARIO EN HONDURAS

NOVIEMBRE

Lunes 13:

9 a.m.	Explicación de la Agenda y mecánica de la Reunión
10 a.m.	Café
10:30	Explicación del Proyecto F.S.B. Honduras "Areas Fronterizas"
1 p.m.	Almuerzo
3.p.m.	Salida a La Esperanza
7 p.m.	Llegada y alojamiento en La Esperanza

Martes 14:

7:30 a.m.	Visita al Proyecto: Explicaciones por parte de funcionarios nacionales y funcionarios del IICA.
3 p.m.	Almuerzo en Marcala
5 p.m.	Retorno a Tegucigalpa

Miércoles 15:

8:30 a.m.	Presentación de Manejo de Proyectos: Guía (su contenido y organización de fascículos) C.Vallejo
10 a.m.	Café
10:30	Modelo Gerencial de Desarrollo (Proyectos de DRI) y Organización de Productores. C.Vallejo
12:30	Almuerzo
2:30 p.m.	Presentación de ROG y aplicación al proyecto Desarrollo Rural en áreas fronterizas. FSB-Honduras. CP.Roberts
4 p.m.	Café
4:30	Análisis del ROG en dos grupos. CPRoberts y CVallejo
7:30	Cena

Jueves 16:

8:30 a.m.	Análisis del Sistema de Información Gerencial (SIG) CPRoberts
10 a.m.	Café
10:30	Análisis en dos grupos del SIG con elaboración de Programación, Eventos Claves y Sistema de Información. CPRoberts y CVallejo
12:30	Almuerzo

Jueves 16:

2:30 p.m. Supervisión y Seguimiento

4 p.m. Café

4:30 Apoyo Técnico

Viernes 17:

Mañana Proyectos financiados con Fondos Externos

Tarde Reunión para discutir temas de futuros seminarios.

Elizabeth Villalobos

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

COPIA

No. DG/SP-242
Fecha 26 de enero de 1978

A : Directores de las Oficinas del IICA en los Países

De : Heraclio A. Lombardo, Director de Recursos Humanos

Asunto: Capacitación de Personal encargado de funciones administrativas

1. La Dirección de Recursos Humanos tendrá a su cargo la preparación y ejecución de cursillos de adiestramiento, para la capacitación del personal encargado de las funciones administrativas de los distintos países donde el IICA mantiene oficinas.

2. Con cierta regularidad, posiblemente tres veces cada año, se ofrecerán estos cursillos de capacitación, con el propósito principal de instruir debidamente en todos los aspectos que conciernen a personal, contabilidad y otros servicios, a los nuevos empleados que se incorporen con estas obligaciones.

3. La aceptación de los candidatos que se propongan por cada una de nuestras oficinas, estará a cargo de esta Dirección, razón por la cual a cada convocatoria que se haga para ofrecer un cursillo de adiestramiento, deben responder los Directores de Oficinas, explicando las razones que tengan para enviar o no candidatos.

4. Los fondos necesarios para costear los gastos de viaje y permanencia en la Sede Central del IICA, deberán correr por cuenta de cada oficina. Cuando no existan disponibilidades presupuestarias para atender estos gastos, así lo deberán manifestar, a efecto de que se busque alguna alternativa que permita el aprovechamiento de la capacitación del empleado.

5. Adjunto encontrarán el programa que se ha diseñado, el cual abarca, en términos generales, los aspectos a los cuales se dedicará un mayor énfasis. Este primer adiestramiento del presente año 1978, tendrá lugar a partir del 1° de marzo, con duración de 10 días o sea, hasta el 11 de febrero, en la Sede Central del IICA.

6. Por aparte vamos a dirigirnos a algunos Directores de Oficinas en los Países para sugerirles a quienes consideramos deben enviar por diversas razones. No obstante, quedamos en espera de las sugerencias que individualmente se permitan formular otros Directores.

Sinceros Cordiales!

cc: JEGAraujo
CMadrid
HAlburquerque
CFerreiro
JAcosta

REUNION DE ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL ENCARGADO
DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LOS PAISES

A G E N D A

Del 1°al 10 de marzo de 1978 - (inclusive)

Miércoles 1° de marzo:

7:30 am - Se recoge a los participantes en San José para trasladarlos al Edificio de la Sede Central, en San Isidro de Coronado.

8:00 am - 8:30 am Visita a las distintas oficinas de la Sede Central.

Dirección de Recursos Humanos

8:30 am - 10:00 am
a) Estructura del IICA
b) Breve descripción de las funciones que corresponden a las distintas dependencias del IICA que operan en la Sede Central.

División de Organización y Auditoría Interna

10:00 am - 12:00 md
a) Información sobre los manuales vigentes.
b) Explicación sobre el contenido de los manuales.
c) Forma de presentación de los manuales y cómo se efectúan cambios en los mismos.

Dirección de Recursos Humanos

1:00 pm - 3:00 pm
a) Explicación sobre el Plan Colectivo de Seguros y las distintas pólizas que comprende.

División de Servicios

3:00 pm - 5:00 pm Análisis del Manual de Administración de Bienes

a) Control de inventarios.
b) Control de vehículos.
c) Activos fijos.
d) Solicitud de formularios I.
e) Control de importaciones.

Jueves 2 de marzo:

División de Contabilidad

8:00 am - 10:00 am — Explicación sobre los sistemas contables vigentes.

a) Contabilidad centralizada.

b) Funciones de la División

c) Funciones contables de las oficinas en los países.

d) Forma en que trabaja la División

División de Servicios

10:00 am - 12:00 md — Análisis del Manual de Finanzas (Segunda Parte)

a) Procedimiento para compras y contratación de servicios.

b) Trámite de las órdenes de compra.

c) Liquidación de las órdenes de compra.

División de Contabilidad

1:00 pm - 3:00 pm — Análisis del Manual de Finanzas (Primera Parte)

a) Manejo de fondos en las cuentas corrientes.

b) Manejo de fondos de la caja chica.

c) Apertura y cierre de cuentas corrientes.

d) Solicitud mensual de fondos (I - 2)

3:00 pm - 5:00 pm — Análisis del Manual de Contabilidad (Primera Parte)

a) Normas generales del sistema contable (moneda de registro; sistema de cuentas; formularios; identificación de las oficinas; transferencias entre partidas; niveles de contratación).

Viernes 3 de marzo:

División de Contabilidad

8:00 am - 12:00 md — Continuación del análisis del Manual de Contabilidad (Primera Parte)

a) Detalle de las cuentas que integran el balance y explicación sobre su uso.

b) Detalle de las cuentas del presupuesto y explicación sobre su uso.

c) Procedimientos contables generales (asientos de diario; conciliación de cuentas bancarias; nóminas del personal profesional internacional).

1:00 pm - 5:00 pm Análisis del Manual de Contabilidad (Segunda Parte).

a) Procedimientos contables generales - continuación. (viajes oficiales; nóminas del personal nacional; acuerdos, convenios, contratos, donativos; fondos rotatorios; fecha del cierre contable).

Sábado 4 de marzo:

División de Contabilidad

8:00 am - 12:00 md Elaboración del Formulario I-1.

Domingo 5 de marzo: LIBRE

Lunes 6 de marzo:

Dirección de Recursos Humanos

8:00 am - 10:00 am a) Cálculo de las primas para cada uno de los seguros.

b) Inclusiones, exclusiones y presentación de reclamos.

División de Servicios

10:00 am - 12:00 md Continuación - Análisis del Manual de Administración de Bienes.

a) Ventas de equipo y mobiliario.

b) Bodega de existencias. Funcionamiento.

Dirección de Recursos Humanos

1:00 pm - 5:00 pm Análisis del Manual de Administración de Personal (Primera Parte)

a) Nombramientos.

b) Cálculos de sueldos y subsidios. Emisión de la Acción de Personal.

c) Vacaciones; licencias. etc.

d) Otros aspectos sobre el personal nacional profesional y de servicios generales.

Martes 7 de marzo:

Unidad de Trámite Documentario

8:00 am - 9:30 am

a) Organización y funcionamiento.

b) Explicación del funcionamiento del Archivo.

c) Explicación sobre formularios de registro de correspondencia y su uso.

División de Programación Operativa

9:30 am - 12:00 md

a) Preparación de presupuestos.

b) Cálculos de los costos de personal.

c) Líneas de Acción, Programas, Proyectos, Actividades.

Dirección de Recursos Humanos

10:00 am - 12:00 md

a) Explicación del Plan de Jubilaciones y Pensiones.

b) Explicación sobre el Plan de Prevención.

c) Cooperativa Federal de Crédito de la OEA.

Dirección de Administración

1:00 pm - 3:00 pm

a) Aspectos relacionados con la administración en general.

b) Recomendaciones.

c) Sobregiros de presupuesto. Transferencias.

División de Organización y Auditoría Interna

3:00 pm - 5:00 pm

a) Objetivos y funciones de esta División

b) Finalidad de las visitas periódicas a las oficinas en los países.

Miércoles 8 de marzo:

División de Contabilidad

8:00 am - 10:00 am

a) Continuación sobre preparación del Formulario I-1

b) Problemas más frecuentes que se encuentran en su preparación (I-1)

c) Envío de comprobantes.

10:00 am - 12:00 md

a) Breve explicación sobre el proceso de computación

b) Importancia del uso correcto de los códigos.

c) Otros trabajos de control que se preparan bajo el sistema mecanizado.

1:00 pm - 5:00 pm

a) Contabilización de fondos externos tales como contratos, convenios, donativos.

b) Presentación de facturas por cobrar.

c) Pagos en distintas monedas.

d) Programa de textos y materiales de enseñanza. Política sobre ventas de libros y contabilización del producto.

Jueves 9 de marzo:

Dirección de Recursos Humanos

8:00 am - 12:00 md

Análisis del Manual de ADministración de Personal (Segunda Parte)

a) Nombramientos; cuadros de personal.

b) Pago de sueldos; horario de trabajo; feriados.

c) Vacaciones; licencias; otros beneficios.

d) Reglamento Interno de Trabajo.

División de Contabilidad

1:00 pm - 5:00 pm

a) Detalle de los Estados y cuadros que se elaboran; información, contenido y uso.

i. estados financieros
ii. listado de operaciones cursadas en el mes
iii. control de activos fijos
iv. normas - seguros - estadísticas de personal

Viernes 10 de marzo:

División de Recursos Humanos

8:00 am - 10:00 am REPASO

División de Contabilidad

10:00 am - 12:00 md REPASO con énfasis en preparación de I-1 y en manejo de contratos, convenios y donativos.

1:00 pm - 5:00 pm Tiempo disponible para que los asistentes solucionen problemas especiales de cada oficina, en relación con las distintas dependencias.

Archivo

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. DG/SP-3229
Fecha 30 de noviembre de 1978

A : Ver distribución

De : Aurelio Hernández - Director de Recursos Humanos, Encargado

Asunto: Capacitación de Personal encargado de funciones administrativas

1. Del 4 al 15 de diciembre, ambos días inclusive, se ofrecerá en la Sede Central del IICA, un cursillo para la capacitación del Personal encargado de las funciones administrativas de distintos países donde el IICA mantiene Oficinas.

2. En esta oportunidad, se invitó a participar a las siguientes personas:

Roberto Flores	Honduras	Auxiliar en Contabilidad
Eduardo Loza	Bolivia	Asistente en Administración
Marcia Layne	Jamaica	Secretaria Ejecutiva, Auxiliar
	México	Asistente Administrativo
Ronel Ceran	Haití	Auxiliar en Contabilidad
Zenilton Da Costa	Brasilia	Adjunto en Contabilidad
Claudio Da Silva Freire	Brasil	Administrador de Oficinas
Alvaro Porras	Costa Rica	Asistente Administrativo

3. Los fondos necesarios para hacer frente a los gastos de viaje y permanencia en Costa Rica, deberán correr por cuenta de las respectivas Oficinas. Cuando no existan disponibilidades presupuestarias para atender estos gastos, previa comprobación se buscará alguna otra alternativa, de manera que se pueda aprovechar la oportunidad de capacitación del empleado.

4. Adjunto encontrarán el programa que se ha preparado, el cual abarca, en términos generales, los aspectos a los cuales se dedicará un mayor énfasis.

..%..

..3..

5. Esperamos que este adiestramiento resulte útil para cada uno de los empleados mencionados en el párrafo dos, logrando un mayor rendimiento en su trabajo a partir del regreso a sus respectivos países.

Amelio Hernández

Distribución

Percy Aitken	Luis Montoya	Humberto Rosado	Jorge Soria
Guillermo Grajales	Héctor Murcia	Eduardo Salvadó	Mayo Vega Luna

cc: JEGAraujo JAHolguín
JAcosta HALombardo
HAlburquerque VMuñoz
PCalvo MRodríguez
CFerreiro EVillalobos

AH/mt

REUNION DE ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL ENCARGADO
DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LOS PAISES

A G E N D A

Del 4 al 15 de diciembre de 1978 - (inclusive)

Lunes 4 de diciembre

7:30am -	Se recoge a los participantes en San José para trasladarlos al Edificio de la Sede Central, en San Isidro de Coronado.
8:00am - 8:30am	Visita a las distintas oficinas de la Sede Central
8:30am - 10:00am	Dirección de Recursos Humanos a) Estructura del IICA b) Breve descripción de las funciones que corresponden a las distintas dependencias del IICA que operan en la Sede Central.
10:00am - 12:00m	División de Organización y Auditoría Interna a) Información sobre los manuales vigentes b) Explicación sobre el contenido de los manuales c) Forma de presentación de los manuales y cómo se efectúan cambios en los mismos.
2:00pm - 3:00pm	Dirección de Recursos Humanos a) Explicación sobre el Plan Colectivo de Seguros y las distintas pólizas que comprende.
2:00pm - 5:00pm	División de Servicios Análisis del Manual de Administración de Bienes a) Control de inventarios b) Control de vehículos c) Activos fijos d) Solicitud de Formularios I e) Control de importaciones

Martes 5 de diciembre

8:00am - 10:00am	División de Contabilidad Explicación sobre los sistemas contables vigentes a) Contabilidad centralizada b) Funciones de la División c) Funciones contables en las Oficinas en los Países d) Forma en que trabaja la División

10:00am - 12:00m

División de Servicios

Análisis del Manual de Finanzas (Segunda Parte)

a) Procedimiento para compras y contratación de servicios.

b) Trámite de las órdenes de compra.

c) Liquidación de las órdenes de compra.

1:00pm - 3:00pm

División de Contabilidad

Análisis del Manual de Finanzas (Primera Parte)

a) Manejo de los fondos en las cuentas corrientes

b) Manejo de los fondos de la caja chica

c) Apertura y cierre de cuentas corrientes

d) Solicitud mensual de fondos (I-2)

3:00pm - 5:00pm

Análisis del Manual de Contabilidad (Primera Parte)

a) Normas generales del sistema contable (moneda de registro; sistema de cuentas; formularios; identificación de las oficinas; transferencias entre partidas; niveles de contratación)

Miércoles 6 de diciembre

8:00am - 12:00m

División de Contabilidad

Continuación del Análisis del Manual de Contabilidad (Primera Parte)

a) Detalle de las cuentas que integran el balance y explicación sobre su uso.

b) Detalle de las cuentas del presupuesto y explicación sobre su uso.

c) Procedimientos contables generales (asientos de diario; conciliación de cuentas bancarias; nóminas del Personal Profesional Internacional)

1:00pm - 5:00pm

Análisis del Manual de Contabilidad (Segunda Parte)

a) Procedimientos contables generales - continuación (viajes oficiales; nóminas del Personal Nacional; Acuerdos, convenios, contratos, donativos, fondos rotatorios, fecha del cierre contable.)

Jueves 7 de diciembre

8:00am - 12:00m

División de Contabilidad

Elaboración del Formulario I-1

1:00pm - 5:00pm

Continuación - elaboración formulario I-1

Viernes 8 de diciembre

FERIADO - LIBRE

Sábado 9 de diciembre LIBRE

Domingo 10 de diciembre LIBRE

Lunes 11 de diciembre

8:00am - 10:00am Dirección de Recursos Humanos

a) Cálculo de las primas para cada uno de los seguros.

b) Inclusiones, exclusiones y presentación de reclamos.

10:00am - 12:00m División de Servicios

Continuación - Análisis del Manual de Administración de Bienes

a) Ventas de equipo y mobiliario

b) Bodega de existencias. Funcionamiento

1:00pm - 5:00pm Dirección de Recursos Humanos

Análsis del Manual de Administración de Personal (Primera Parte)

a) Nombramientos

b) Cálculos de sueldos y subsidios. Emisión de la Acción de Personal

c) Vacaciones, licencias, etc.

d) Otros aspectos sobre el Personal Nacional Profesional y de Servicios Generales

Martes 12 de diciembre

8:00am - 9:30am Unidad de Trámite Documentario

a) Organización y funcionamiento

b) Explicación del funcionamiento del archivo

c) Explicación sobre formularios de registro de correspondencia y su uso.

9:30am - 12:00m División de Programación Operativa

a) Preparación de Presupuestos

b) Cálculo de los costos de Personal.

c) Líneas de Acción, Programas, Proyectos, Actividades

.0:00am - 12:00m

Dirección de Recursos Humanos

a) Explicación sobre el Plan de Jubilaciones y Pensiones

b) Explicación sobre el Plan de Previsión

c) Cooperativa Federal de Crédito de la OEA

:00pm - 3:00pm

Dirección de Administración

a) Aspectos relacionados con la administración en general

b) Recomendaciones

S Sobregiros de Presupuesto. Transferencias

:00pm - 5:00pm

División de Organización y Auditoría Interna

a) Objetivos y funciones de esta División

b) Finalidad de las visitas periódicas a las Oficinas en los Países

iércoles 13 de diciembre

:00am - 10:00am

División de Contabilidad

a) Continuación sobre preparación del Formulario I-1

b) Problemas más frecuentes que se encuentran en su preparación (I-1)

c) Envío de comprobantes

:00am - 12:00m

a) Breve explicación sobre el proceso de computación

b) Importancia del uso correcto de los códigos

c) Otros trabajos de control que se preparan bajo el sistema mecanizado

00pm - 5:00pm

a) Contabilización de fondos externos tales como contratos, convenios, donativos.

b) Presentación de factuas por cobrar

c) Pagos en distintas monedas

d) Programa de textos y materiales de enseñanza. Política sobre ventas de libros y contabilisación del producto.

Jueves 14 de iciembre

3:00am - 12:00m	Dirección de Recursos Humanos Análisis del Manual de Administración de Personal (Segunda Parte) a) Nombramientos; cuadros de Personal b) Pago de sueldos; horario de trabajo; feriados c) Vacaciones; licencias; otros beneficios d) Reglamento Interno de Trabajo
:00pm - 5:00pm	División de Contabilidad a) Detalle de los Estados y cuadros que se elaboran; información, contenido y uso. i. Estados financieros ii. listado de operaciones cursadas en el mes iii. control de activos fijos iv. normas - seguros - estadísticas de Personal

ernes 15 de diciembre

00am - 10:00am	Dirección de Recursos Humanos REPASO
:00am - 12:00am	División de Contabilidad REPASO con énfasis en preparación de I-1 y en manejo de contratos, convenios y donativos
00pm - 5:00pm	Tiempo disponible para que los asistentes solucionen problemas especiales de cada oficina, en relación con las distintas dependencias.

Archivo

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. DG/SP-2414
Fecha Octubre 11, 1978

A : Ver distribución

De : Heraclio A. Lombardo, Director de Recursos Humanos

Asunto: Orientación y capacitación interna de secretarias de la Sede Central

1. A partir del viernes 13 de octubre y siguiendo el programa que se acompaña, se realizará una orientación y capacitación interna de las secretarias que han ingresado recientemente a la Sede Central del IICA.

2. Con el objeto de no entorpecer la labor secretarial de estas empleadas en las distintas dependencias a las cuales están asignadas, se requerirá tan solo una hora diaria de tiempo de las mismas, por espacio de diez días, entre las dos y las tres de la tarde.

3. Copia de la presente comunicación se envía a los jefes inmediatos de estas secretarias, con el ruego de que se sirvan liberarlas de sus funciones corrientes, de manera que puedan recibir este adiestramiento.

DISTRIBUCION: Sonia García, Gloria Chanto, Ligia Mora, Roxana Araya, Sonia Mora, Ruth Campos

cc: GGuerra, JAAguirre, LSandoval, ELiboreiro, MRodríguez, EHerrera, VTunarosa, EVigués, AFranco, JSilos, VPinto, VVarela, SLalli, HLombardo, DShurtleff, JAcosta, JHolguín, AHernández, EVillalobos, VMuñoz

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA SECRETARIAS DE LA SEDE CENTRAL

Viernes 13, octubre	Manual de Correspondencia Recomendaciones Generales	Virginia Pinto	2-3pm
Lunes 16, octubre	Correspondencia interna memorandos, circulares, etc	Vera Varela	2-3pm
Martes 17, octubre	Correspondencia al exterior, cartas a Ministros, Instituciones, etc	Susana Lalli	2-3pm
Miércoles 18, octubre	Estructura del IICA	Heraclio Lombardo	2-3pm
Jueves 19, octubre	Manuales, Ordenes Ejecutivas, Instrucciones internas	Jaime Acosta	2-3pm
Viernes 20, octubre	Servicios	José A. Holguín	2-3pm
Lunes 23, octubre	Importancia de la Lista de Personal, vacaciones, horario Acción de Personal, Remuneraciones, evaluación	Aurelio Hernández	2-3pm
Martes 24, octubre	Recepción y archivo de correspondencia	Elizabeth Villalobos	2-3pm
Miércoles 25, octubre	Visita al Archivo y Trámite Documentario para conocer su funcionamiento	Elizabeth Villalobos	2-3pm
Jueves 25, octubre	Programa de Seguros, inclusiones, reclamos. Derechos y Obligaciones del Personal	Víctor Muñoz	2-3pm

Archivo

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. SC/RH-914
Fecha 17 de marzo de 1980

A : Ver distribución

De : Héctor Alburquerque - Director de Recursos Humanos

Asunto: Orientación y capacitación interna de secretarias

1. A partir del lunes 24 de marzo se realizará un programa de capacitación para un grupo de secretarias de reciente ingreso al IICA.

2. Copia de esta comunicación se envía a los jefes inmediatos de las secretarias que participan en este programa a fin de que autoricen y faciliten su concurrencia.

3. Este programa de capacitación tendrá lugar de dos a tres de la tarde. Oportunamente se avisará el lugar donde se llevará a cabo el curso.

DISTRIBUCION

Patricia Solís	Ana Cristina Rodríguez
Yadira García	Ma. Elena González
Mayra Sequeira	Elizabeth Kluge
Virginia Ugalde	Vera Vargas
Luz Solís	María de los Angeles Páez

cc: Elizabeth Villalobos	Enrique Vigués
Jaime Cusicanqui	Malcolm MacDonald
William Gudger	HMurcia
Gilberto Páez	FMulhern
Pamiro Acosta	FDao

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA SECRETARIAS DE LA SEDE CENTRAL

24 al 3 de abril

nes 24	Estructura del IICA. Política de Personal, selección, evaluación, remuneración	Aurelio Hernández	2-3pm
rtes 25	Correspondencia interna memorandos, circulares, etc.	Vera Varela	2-31/2pm
ércoles 26	Correspondencia al exterior cartas a Ministros, instituciones,etc.	Susana Lalli	2-31/2pm
eves 27	Manuales, ordenes ejecutivas instrucciones internas	Jaime Acosta	2-3pm
ernes 28	Servicios Vehículos, compras, importaciones, suministros, viajes, pasaportes, relaciones de gastos, etc.	José A. Holguín	2-3pm
nes 31	Importancia de la Lista de Personal vacaciones, horario, Acción de Personal	Lilia de la Cruz Heidy Román	2-3pm
rtes 1°	Recepción y archivo de correspondencia visita al archivo y trámite documentario para conocer su funcionamiento	Elizabeth Villalobos	2-3pm
Ércoles 2	Programa de Seguros inclusiones, reclamos derechos y obligaciones del Personal	Víctor Muñoz Vera Ramírez	2-3pm
ves 3	Relaciones Oficiales	Flor Loaiza	2-3pm

******

093419
Agosto 26 1980

IICA **Memorando**

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. SC/RH-4135
Fecha 26 de agosto, 1980

A : Manuel Rodríguez, Subdirector General.

De : Ignacio Ansorena, Jefe de la División de Capacitación Interna.

Asunto: Adiestramiento para Secretarias.

1. De acuerdo a la conversación que mantuvimos en el día de ayer, someto a tu consideración información adicional sobre el curso de capacitación , "Análisis y Aplicación de las Normas Oficiales del IICA para Redacción de Referencias Bibliográficas".

2. Según el Memorando SC/RH-2934 del 12 de agosto, al Director de Recursos Humanos, Encargado, le informaba que el Curso de Capacitación, que en principio era de Redacción Técnica, se había cambiado al de Redacción de Referencias Bibliográficas, debido a que uno de los recursos que se disponía para la primera alternativa era la colaboración del Ing.Gorbitz, que lamentablemente desistió de ella.

3. También se establecía en dicho Memorando, de que por parte del CIDIA, (Memorando SC/CD-064) se expresaba la necesidad de capacitar a Secretarias, en algunos aspectos que tienen relación con la Redacción de Referencias Bibliográficas. Apuntando en este sentido, cabe mencionar, así mismo que según el "Manual de Manejo de Documentación y Publicaciones", en el Capítulo 2, Sección 3, Reglamento de Publicaciones, en el Artículo 6, Literal d, se establece dentro de las normas de estilo las "Citas Bibliográficas" de toda publicación que se prepare dentro del IICA, se utilizarán las normas señaladas en "Redacción de Referencias Bibliográficas".

En el Memorando del Director del CIDIA SC/CD-065, se sugirió que dichas normas las hagan del conocimiento de las Secretarias a fin de que se familiaricen con las mismas y oportunamente, puedan colaborar con los técnicos, cuando se trate de indicarlas en cualquier publicación.

Por otra parte, se pretende de que cuando los técnicos tengan que indicar bibliografías, puedan evitarse esa tarea, dejando a cargo de las respectivas Secretarias, la elaboración de las mismas. Es una forma también de desarrollar conocimientos para el perfeccionamiento de la función secretarial, especialmente en un Instituto de base científica.

4. En el Memorando SC/RH-3934 del suscrito a Hernández, se establecían también los objetivos de la capacitación, estos son los siguientes:

a. Proveer conocimientos sobre la identificación y diferentes tipos de documentos que sirvan de material de referencia.

b. Desarrollar habilidades para la interpretación y manejo de las normas oficiales de redacción de la referencia bibliográfica del IICA.

5. En el mismo Memorando, se sugería cual podría ser el número de posibles candidatas, dos de la Dirección General Adjunta de Desarrollo Rural, dos de la Dirección General Adjunta de Planeamiento, dos de la Oficina de Coordinación del Plan de Acción en Costa Rica, dos de la Dirección de Proyectos Multizonales, dos del Módulo, dos de la Subdirección de Coordinación Externa, una de la Dirección de Recursos Humanos, una de la Imprenta, una de Contabilidad, una de la División de Información Pública.

6. También indicábamos, la sugerencia que para selección de la Secretaria, ello quedaría a criterio del Subdirector o Director respectivo, pensando localizar en cada una de esas unidades a una Secretaria, que pueda asesorar a las demás en el caso de presentar la necesidad de aplicar las normas de Referencias Bibliográficas. Si bien, entendemos que todas las Secretarias deberían de tener esa capacitación, el seleccionar una o dos Secretarias de cada Unidad (quedando esto al criterio de la Unidad respectiva), se evita alterar en alto grado los servicios secretariales en las Unidades antes citadas.

7. El programa del Curso, acordado con Alvear es el siguiente:

a. Las referencias bibliográficas:

i. Concepto.
ii. Importancia.

b. Los documentos:

i. Concepto.
ii. Tipos.
iii. Características.

c. Normas para la Redacción de Referencias Bibliográficas:

i. Libros y folletos.
ii. Publicaciones Periódicas.
iii. Artículos en Publicaciones Periódicas.
iv. Publicaciones Seriadas.
v. Tesis.
vi. Congresos, Conferencias, Reuniones.
vii. Mapas.

d. Organización y presentación de la bibliografía.

8. En el Memorando Informal 0045895, indicaba que las fechas probables para ello serían, desechando la primera de las sugeridas ya que se pasó el tiempo; Setiembre 1-3 y 5 ó Setiembre 29- Octubre 1 y 3.

9. Es importante que se tome una decisión sobre el particular y que se comunique a los Subdirectores y Directores respectivos, para que designen a las Secretarias y que se sirvan comunicar a esta División para proseguir las etapas de organización.

Saludo cordial.

cc.: AHernández

CURSO INTENSIVO PARA PERSONAL ENCARGADO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LOS PAISES DE LAS ZONAS ANDINA, NORTE Y SUR

5 - 9 de mayo de 1980

AGENDA

LUNES 5

07:30	Se recoge en el Hotel a los participantes para trasladarlos al Edificio de la Sede Central.	
08:30-09:00	Sesión Inaugural:	
	a. palabras de bienvenida.	José E.Araujo
	b. Jefe de la División de Capacitación Interna.	Ignacio Ansorena
	i. presentación de los participantes. ii. lectura de la agenda. iii. explicación sobre la forma como se desarrollará la reunión. iv. explicación sobre nuestra convención del IICA.	
09:30-10:00	Jefe de la División de Información Pública. Qué es el IICA?	José Mario Vilches
10:00-11:30	Jefe de la División de Organización y Métodos.	Jaime Acosta
	a. explicación del nuevo organigrama del IICA. b. breve descripción de las funciones de las distintas unidades. c. información sobre los manuales vigentes. d. explicación general sobre las materias que cubre cada manual. e. forma de presentación de los manuales y cómo se efectúan cambios en ellos.	
11:30-12:00	Jefe de la División de Contabilidad.	Carlos Ferreiro
	a. forma en que trabaja la Contabilidad. b. presentación de los funcionarios que componen la División.	

13:15-15:00	Jefe de la Unidad de Derechos y Obligaciones del Personal. a. explicación sobre el plan colectivo de seguros. b. participantes en el plan colectivo de seguros. c. cálculo de las primas para cada una de las pólizas. d. inclusiones, exclusiones y presentación de los reclamos.	Víctor Muñoz
15:15-17:30	Jefe de la División de Reclutamiento y Manejo de Personal. a. explicación del plan de jubilaciones y pensiones. b. explicación sobre el plan de previsión c. explicación sobre la cooperativa federal de crédito. d. administración del personal de servicios generales. i. nombramientos. ii. cuadros de personal. iii. pago de sueldos. iv. horario de trabajo. v. días feriados. vi. vacaciones y licencias. vii. reglamento interno de trabajo. viii. modificación de las escalas de salarios.	Aurelio Hernández
MARTES 6		
08:00-09:00	Jefe de la Unidad de Trámite Documentario. a. organización y funcionamiento del sistema de trámite documentario. b. explicación sobre el funcionamiento del archivo. c. explicación sobre los formularios en uso.	Elizabeth Villalobos

09:15-12:00 Jefe de la División de Contabilidad. Carlos Ferreiro

a. objetivo de la contabilidad centralizada.
b. estructura del sistema (funciones de las oficinas en los países y de la División de Contabilidad).
c. normas generales del sistema.

   i. moneda de registro.
   ii. formularios.
   iii. identificación de las oficinas.
   iv. transferencias entre partidas.
   v. niveles de contabilización.
   vi. detalle de las cuentas que integran el balance y explicación sobre su uso.

13:15-17:30 Jefe de la División de Contabilidad. Carlos Ferreiro

a. asientos de diario.
b. conciliación de cuentas bancarias.
c. viajes oficiales.
d. contabilización de nóminas del personal internacional.
e. contabilización de nóminas del personal nacional.
f. uso de fondos rotatorios.

MIERCOLES 7

08:00-09:15 Jefe de la División de Contabilidad. Carlos Ferreiro

a. apertura y cierre de cuentas corrientes.
b. manejo de fondos en cuentas corrientes.
c. solicitud mensual de fondos.
d. manejo de fondos en caja chica.

09:15-12:00	Jefe de la División de Servicios.	José Holguín

a. procedimiento para compras y contratación de servicios.

   i. solicitud de bienes y servicios.
   ii. trámite de las órdenes de compra.
   iii. órdenes de compra por pasajes aéreos.
   iv. liquidación de las órdenes de compra.

b. procedimiento para importaciones.

   i. autorización.
   ii. límite y restricciones para importación.

13:15-16:00	Jefe de la División de Reclutamiento y Manejo de Personal.	Aurelio Hernández

a. administración del personal profesional internacional.

   i. contratación (exámenes trámites de nombramientos, cuadros de personal, clasificación, etc.)
   ii. subsidios, ajustes por sede de trabajo.
   iii. gastos or reclutamiento, traslado o repatriación.
   iv. vacaciones, viaje a la patria, licencias.
   v. viajes oficiales (documento oficial de viaje, condiciones de los viajes, viáticos, medios de transporte.
   vi. privilegios, control de importaciones.
   vii. terminación de servicios.

16:00-17:30	Jefe de la División de Apoyo Administrativo y Auditoría Interna.	Jaime Acosta

a. funciones que cumple esta División.
b. objetivos de las visitas a los países.
c. informes.
d. seguimiento.

JUEVES 8

08:00-10:00	Jefe de la División de Contabilidad. a. breve explicación sobre el proceso de computación, equipo que se tiene. b. importancia del uso correcto de los códigos. c. detalle de los estados y cuadros que se elaboran, información que contienen y explicación sobre sus usos.	Carlos Ferreiro
10:00-12:00	Jefe de la División de Servicios. a. bodegas de existencias. b. control de vehículos. c. ventas de equipo y mobiliario. d. control de activos fijos.	José Holguín
13:15-17:30	Jefe de la División de Contabilidad. a. elaboración del formulario I-1 (primera parte).	Carlos Ferreiro

VIERNES 9

08:00-12:00	Jefe de la División de Contabilidad. a. elaboración del formulario I-1 (segunda parte).	Carlos Ferreiro
13:15-17:30	Personal de la División de Contabilidad. Asuntos específicos de cada oficina.	

M. Rodríguez

CCFI

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. SC/CI-154
Fecha 24 de junio, 1980

A : Ver distribución.

De : Ignacio Ansorena, Jefe de la División de Capacitación Interna.

Asunto: Cursillo Intensivo para Personal que Ejerce Funciones Administrativas en los países de habla inglesa del Caribe.

1. Después de tener las respuestas necesarias de parte de los Directores de las Oficinas del IICA en los países de habla inglesa y en acuerdo con el Doctor Lyndon McLaren, Director de Supervisión y Seguimiento del Area 2, se establece lo siguiente en relación a la capacitación de la referencia.

2. El curso se realizará del 4 al 9 de agosto, 1980 en la Sede Central, San José.

3. De acuerdo a lo establecido en los Memorandos se acordó lo siguiente:

a. Memorando ZL/J-313 de Percy Aitken, se aceptó la participación de la Sra. Lindsay A.Miller. La Oficina se hace cargo de todos los gastos que ello demande. No existe inconveniente que la Sra. Miller pueda permanecer en esta, días adicionales, siempre que después de su llegada haga los arreglos con las personas de las que desee obtener información adicional.

b. Memorando ZL/G-192 de Héctor Barreyro, de acuerdo en que puedan asistir las dos candidatas propuestas, Secretaria Ejecutiva y Contadora.

Como contribución del Proyecto de Capacitación Interna, se autoriza el pago de dos pasajes; los viáticos correspondientes estarán a cargo del presupuesto de la Oficina IICA-Guyana.

La cuenta a imputar los gastos de pasajes es A.13.RCB.112.20.

c. Memorando ZL/152 de Armando Reyes, de acuerdo a que pueda asistir una Secretaria, Charmaine A.Herrera, como contribución del Proyecto de Capacitación Interna, Se autoriza el pago del pasaje. Los viáticos correspondientes estarán a cargo del presupuesto de la Oficina del IICA-Trinidad & Tobago.

La cuenta a imputar los gastos del pasaje es A.13.RCB.112.20.

4. No tuvimos respuesta del Director de Grenada; Lyndon McLaren visitará esa Oficina y considerará la posibilidad de enviar al funcionario que pueda estar en funciones.

Queda pendiente hasta entonces, la decisión sobre la participación de un funcionario de esta Oficina

5. Rogamos nos dispensen que no podamos recibir a los participantes en el Aeropuerto ya que llegan en diferentes vuelos. En el Aeropuerto Santamaría que sirve a la Ciudad de San José, hay servicio muy bueno de taxis o limosinas colectivas, que llevan a domicilio. El viaje de taxi cuesta nueve dólares y la limosina cuatro dólares.

6. El hotel que generalmente reservamos es el Amstel, el precio que cobra este Hotel por un cuarto single, es de $20.00.

7. Una vez confirmado el viaje, favor de comunicar el día de llegada y número de vuelo a los efectos de reservar el hotel a nombre del participante, en principio será el hotel antes mencionado, cuya dirección y teléfono es:

Dirección: Calle 7, Avenida 1 y 3.

Teléfono: 22-46-22.

8. El día 4 de agosto, el Microbus del IICA, estará en el Hotel Amstel a las 07:30 a.m. para venir a la Sede Central del IICA.

Será el único día que se facilitará dicho servicio; los días siguientes tendrán que valerse de transporte colectivo. El bus que se debe tomar pasa por el Centro, por la Avenida 9, su cartel indicativo es CORONADO, el tiquete vale ₡1.00. Los buses llegan hasta el edificio del IICA. Un taxi del centro al IICA cuesta aproximadamente tres dólares. (El cambio de $1.00 es ₡8.60).

9. Cualquier información adicional que sea necesaria se les será enviada tan pronto la soliciten.

10. Estamos complacidos que funcionarios administrativos de esa Oficina puedan participar en este cursillo.

Cordiales saludos.

DISTRIBUCION: HBarreyro, Director de la Oficina del IICA en Guyana.
WForsythe, Director de la Oficina del IICA en Barbados.
MFranqa, Director de la Oficina del IICA en Grenada.
AReyes, Director de la Oficina del IICA en Trinidad & Tobago
PAitken-Soux, Director de la Oficina del IICA en Jamaica.

cc.: CFerreiro
AHernández
LMcLaren
MPaulette
MRodríguez

INTENSIVE COURSE FOR PERSONNEL IN CHARGE OF ADMINISTRATIVE

DUTIES IN THE ZONE OF THE ANTILLES

August 4-8, 1980

AGENDA

Monday, August 4

07:30	Participants are pick up and brought to General Headquarters building in San Isidro de Coronado.	
08:00-09:00	Inaugural Session.	Manuel Rodríguez
	a. Salutation.	
	b. Head, Training Division:	Ignacio Ansorena
	i. Presentation of participants.	
	ii. Agenda.	
	iii. How course will be conducted?	
	iv. IICA Convention.	
09:30-10:00	Head, Public Information Unit.	José Mario Vilches
	a. What is IICA?	
10:00-12:00	Head, Personnel Rights & Obligations Unit.	Víctor M.Muñoz
	a. Description of IICA's Group Insurance Plan.	
	b. Participants Group Insurance Plan.	
	c. Premium calculation of policies.	
	d. Additions and exclusions of participants, presentation of claims.	
3:00-17:15	Head, Division of Recruiting and Personnel Management.	Aurelio Hernández
	a. Description of Retirement and Pension Fund.	
	b. Description of Provident Plan.	
	c. Description of the OAS Staff Federal Credit Cooperative.	
	d. Administration of General Services Personnel:	

i. Appointments.
ii. Approved Personnel List.
iii. Salaries.
iv. Office hours.
v. Holidays.
vi. Vacation and leave of absence.
vii. Internal staff rules.
viii. Modification of salary scales.

Tuesday, August 5

08:00-09:00	Head, Documentary Processing Unit.	Elizabeth Villalobos

a. Organization and operation of documentary processing system.
b. Description of files.
c. Description of forms in use.

09:15-12:00	Head, Accounting Division.	Carlos Ferreiro

a. How Accounting Division operates?
b. Presentation of Accounting Division Personnel.
c. Objectives of centralized accounting.
d. Structure of the system (National Offices and Accounting Division functions).
e. General rules of the system.

i. Monetary Unit Registry.
ii. Forms.
iii. Identification of Offices.
iv. Budgetary account transfers.
v. Accounting levels.
vi. Detail of accounts in statements and their use.

13:15-17:30	Head, Accounting Division. a. Journal entries. b. Balancing bank accounts. c. Official travel. d. Payroll accounting. e. Local payroll accounting. f. Use of revolving funds.	Carlos Ferreiro

Wednesday, August 6

08:00-09:15	Head, Accounting Division. a. Establishment and closing of current accounts. b. Management of current account funds. c. Monthly requests for funds. d. Management of petty cash funds.	Carlos Ferreiro
09:15-12:00	Head, Services Division. a. Purchasing procedures and contrating services. i. Requests for supplies and services. ii. Processing purchase orders. iii. Purchase orders for air transportation. iv. Liquidation of purchase orders. b. Importation procedures. i. Authorization. ii. Importation limits and restrictions.	José A.Holguín

13:15-16:00	Head, Division of Recruiting and Personnel Management.	Aurelio Hernández

a. Administration of International Profesional Personnel.

i. Contracting, medical exams, appointment process, authorized personnel lists, classification, etc.
ii. Allowances and post adjustment.
iii. Recruiting expenses, transfers or repatriation.
iv. Vacation, home leave, other leaves.
v. Official travel (Official travel document, travel regulations, per diem, means of transportation).
vi. Privileges, control of importations.
vii. Termination of services.

16:00-17:30	Head, Division of Administrative Support and Internal Auditing.	Jaime Acosta

a. Description of IICA's new organization chart.
b. Brief description of the functions of the various units.
c. Information of present manuals.
d. Subjects covered by each manual.
e. Presentation of manuals and how changes are made.
f. Functions of this division.
g. Objective of visits to national offices.
h. Reports.
i. Follow-up.

Thursday, August 7

08:00-10:00	Head, Accounting Division. a. Brief description of computer program process and computer hardware. b. Importance of the proper use of codes. c. Detail of statements and tables that are drawn up, content information and description of their use.	Carlos Ferreiro
10:00-12:00	Head, Services Division. a. Stock warehouses. b. Vehicle control. c. Sale of equipment and furniture. d. Control of real estate.	José A. Holguín
13:15-17:30	Head, Accounting Division. a. Preparation of Form I-1 (First part).	Carlos Ferreiro

Friday, August 8

08:00-12:00	Head Accounting Division. a. Preparation of Form I-1 (Second part).	Carlos Ferreiro
13:15-17:30	Accounting Division Personnel Specific subjects of respective offices.	

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. SC/DR-115
Fecha Abril 16 1980

A : José Emilio Araujo, Director General

De : Malcolm MacDonald SDGA de Desarrollo Rural
MMMacDonald

Asunto: Orientación y adiestramiento Sede Central

1. Con el fin de adiestrar y orientar a las cuatro técnicas regionales del programa de la mujer, éstas se reunirán en la Sede Central, los días 21 a 25 de abril.

2. Por tal motivo, cortésmente solicito su colaboración, en la forma detallada en la agenda adjunta, lo cual ya se había acordado con Jan Hurwitch en forma verbal.

3. Si tiene alguna pregunta, favor consultar con Jan Hurwitch.

Gracias.

MMDIC

11 26

)rientación y adiestramiento en la Sede Central a las cuatro técnicas regio-
ıales del programa de la mujer, del 21 al 25 de abril Sala Argentina.

AGENDA

'echa/hora	Tema	Persona
.unes 21		
):00 - 9:30 am	Bienvenida al IICA Proyección humanista y hemisférica	José Emilio Araujo D.G.
0:00-11:00	Audiovisual Institucional del IICA preguntas y respuestas	Mario Vilches Ignacio Ansorena
1:00-12:30	Reclutamiento y evaluación de personal	Aurelio Hernández
12:30- 1:30 pm	almuerzo	
1:30- 2:30	Plan de Seguros del IICA	Victor Muñoz
3:00- 4:00	Importaciones, solicitud de viaje, relación de gastos, solicitud de bienes y servicios.	José Holguin
4:00- 5:00	Formularios de rutina	Elizabeth Kluge
lartes 22		
9:00- 9:30 am	Naturaleza y proceso de la planificación del IICA	Enrique Blair
0:00-11:00	El Programa Operativo; informes de viaje, informe trimestral de supervisión, seguimiento y apoyo técnico	Luis Marambio
1:00-12:00	Proyectos y presupuesto	Luis Marambio
2:00- 1:00 pm	Almuerzo	
1:00- 5:00	Asuntos personales	

Miércoles 23

9:00- 9:30 am	Filosofía y funciones de la SDGA de Desarrollo Rural	Malcolm MacDonald
9:30-10:00	Ciencias del Hombre Naturaleza del Desarrollo	Ernesto Liboreiro
10:00-11:00	Desarrollo Institucional	Eugenio Herrera
11:00-12:00	Organización Campesina	Luis Flores
12:00- 1:00 pm	Almuerzo	
1:00- 2:00	Programa de Juventudes Rurales	Jaime Cusicanqui
2:00- 5:00	Sesiones Técnicas	Jan Hurwitch

Jueves 24

9:00-12:00	Sesiones Técnicas	Jan Hurwitch
12:00- 1:00	Almuerzo	
1:00- 5:00	Sesiones Técnicas	Jan Hurwitch

Viernes 25

9:00- 9:30	Naturaleza y funciones de la SDGA de Coordinación Externa	Rodolfo Martinez F.
9:30-10:30	Proyectos con financiación de recursos externos	Jose A. Aguirre
11:00-11:30	SDGA de Administración y Tesorería	Don Shurtleff
12:00- 1:00	Almuerzo	
1:00- 2:00	Entrevista con personal de información pública con fines de divulgación	Mario Vilches Patricia Baltodano
2:00- 5:00	Conclusiones de sesiones técnicas	

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA SECRETARIAS DE LA OFICINA CENTRAL

27 NOVIEMBRE AL 3 DICIEMBRE DE 1982

DIA	EXPOSITORES	HORA	TEMAS
29	Humberto Rosado E. Víctor Muñoz Alberto Costales Heidy Román Lilia de la Cruz	8.30-9.30 am	Organigrama del IICA, formularios de la Dirección de Recursos Humanos, procedimientos de Personal
30	Julieta Fernández Susana Lalli Julieta Jiménez	8.30-9.30 am	Correspondencia interna, memorandos, circulares, correspondencia al exterior
1	Olman Briceño Juan Sánchez	8.30-9.30 am	Vehículos, compras, importaciones, suministros, viajes, pasaportes, relaciones de gastos.
2	Jaime Acosta	8.30-9.30 am	Manuales, Ordenes Ejecutivas, Instrucciones Internas
3	Elizabeth Villalobos	8.30-9.30 am	Recepción y archivo de correspondencia

* PRESENTARSE DIRECTAMENTE A LA UNIDAD DE ARCHIVO Y TRAMITE DOCUMENTARIO

*****

DIRECCION GENERAL

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE OPERACIONES

IICA/DG-SDGAO/Doc. 03(84)
15 de mayo de 1984
Original: español

TEMARIO COMENTADO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Subdirección General Adjunta de Operaciones

TEMARIO COMENTADO

1. Aspectos Generados

a. Palabras de bienvenida

Las reuniones a Nivel de Area serán presididas por el Subdirector General Adjunto de Operaciones, quien inaugurará el evento y cederá la palabra al Director de Area respectivo para ofrecer la bienvenida y anunciar la infraestructura física y administrativa disponible a los participantes.

Participarán en las reuniones el Director de Area y los Directores de las Oficinas Nacionales que integran esa Area, los Directores de Programa con sede en el Area, los Especialistas de la Oficina Nacional sede de la Reunión y funcionarios de la Oficina Central del Instituto, responsables de las exposiciones del Temario.

b. Propósitos de la Reunión y resultados esperados

El propósito fundamental de las Reuniones a Nivel de Area es capacitar a los Directores de Area, Directores de Oficinas Nacionales, y por su intermedio difundir a todos los Especialistas del Instituto, en el uso de los instructivos y formatos de los sistemas de Programación, Operación, Supervisión y Seguimiento, Finanzas y Contabilidad y en las normas y procedimientos para la celebración de Acuerdos, Convenios y Contratos y otros Instrumentos Legales con Organismos Nacionales e Internacionales para formalizar la Elaboración y Ejecución de Proyectos.

Como resultado de la reuniones se espera lograr un mejor entedimiento de las relaciones existentes entre las estrategias del Instituto y los instrumentos diseñados para normar sus operaciones.

c. Temario Comentado de la Reunión

Conjunto de temas que se expondrán en las Reuniones a Nivel de Area, explicando en forma resumida el contenido de cada tema.

d. Mecánica de la Reunión

Las Reuniones a Nivel de cada una de las Areas tendrán una duración de cuatro días hábiles, con un horario de trabajo de 6 horas efectivas. Las fechas y lugar de las Reuniones están indicadas en el Programa de Trabajo.

Los documentos conteniendo los instructivos, formatos, normas y procedimientos para cada uno de los temas a tratar serán distribuídos al inicio de las Reuniones. Cada expositor distribuirá, además el esquema de su presentación y utilizará las ayudas visuales que considere necesarias para una mejor compresión del tema. Para el Area del Caribe todas las exposiciones se ofrecerán en inglés.

Cada expositor utilizará en su presentación la mitad del tiempo asignado al tema. La otra mitad del tiempo será dedicada a resolver preguntas y aclarar conceptos.

2. Operacionalización de la Estrategia del IICA

La Estrategia de la Cooperación Técnica del IICA implica la concertación de la cooperación mediante la participación activa de los Estados Miembros en la identificación, programación, ejecución, seguimiento, supervisión y evaluación de las acciones de interés común a realizar, la concentración de esas acciones para optimizar la utilización de los recursos disponibles, enfatizando el resultado/productos de su acción, y la descentralización de su operación con delegación de autoridad en los diferentes niveles de su estructura administrativa.

El documento describe la participación del Despacho del Director General y de las tres Subdirecciones Generales Adjuntas en la operacionalización de las Estrategias del IICA y el papel que les corresponde desempeñar a las Unidades Operativas descentralizadas.

3. Programación

Sobre este tema se presentan tres documentos. El primero de ellos trata de los Programas como marco de referencia para la identificación y formulación de las acciones de cooperación técnica del Instituto.

El documento sobre "Orientaciones para la Preparación de Proyectos de Cooperación Técnica del IICA" está organizado en tres capítulos referentes a los proyectos como instrumentos de cooperación técnica, instrucciones para la preparación del Proyecto IICA y el formato que se utilizará en su elaboración.

El tercer documento se ha organizado en dos capítulos y un anexo. El primer capítulo presenta el Programa-Operativo como un instrumento para el manejo de las acciones de cada Unidad Operativa y se argumenta que no solo debe vérsele como un instrumento de programación del Instituto y menos aún como un presupuesto que se limita a presentar una serie de cuadros con diferentes tipos de costos desligados de

las acciones directas de cooperación técnica. El segundo capítulo da las orientaciones para el desarrollo de los diferentes componentes del Programa-Operativo de una unidad del Instituto. Finalmente, el Anexo presenta el formato por usar para preparar el Programa-Operativo de cada unidad.

4. Seguimiento y Supervisión

El Seguimiento y la Supervisión son actividades permanentes y contínuas de todas las dependencias de la Dirección General del Instituto y en especial de la Subdirección General Adjunta de Operaciones, responsable de asegurar la eficiente ejecución de las acciones de cooperación técnica y la coordinación de todas las operaciones con otras dependencias.

El documento que se presenta en las Reuniones de Area describe el propósito del Sistema, los niveles y sus relaciones, el producto que se espera obtener del mismo y los instrumentos para su aplicación: Unidades Operativas de Administración Descentralizada, Sistema Unico de Informes, Visitas de Seguimiento y Supervisión y Reuniones de Coordinación Interna para la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento e implementación de las mismas.

5. Sistema Automatizado de Finanzas y Contabilidad

El crecimiento de las operaciones del IICA y las exigencias cada vez mayores de los Estados Miembros implica la necesidad de mejorar la eficiencia de los servicios de la Institución. Esto significa que se debe poner especial énfasis en la programación, en la ejecución presupuestaria y su control, la información sobre seguimiento y supervisión y la evaluación, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo.

Para cumplir con esos objetivos, el IICA deberá proceder a automatizar sus sistemas financieros y administrativos. EL primero que se encuentra en proceso de automatización es el financiero.

El documento elaborado por la Dirección de Recursos Financieros y Gestión, que se presenta en las Reuniones de Area, tiene por objeto informar el estado en que se encuentra dicha automatización y la aplicación de la nueva codificación contable.

6. Normas y Procedimientos para la Celebración de Acuerdos, Convenios, Contratos y Otros Instrumentos Legales para la Formalización de Acciones de Cooperación Técnica con Entidades Nacionales y Internacionales

La presentación que se hará sobre el tema se refiere a orientaciones para la preparación de los documentos legales que amparan la ejecución de acciones de cooperación técnica del Instituto, así como sobre el cálculo de los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos.

7. Asuntos de Personal

Sobre el tema de la administración de los Recursos Humanos del Instituto se presentarán los borradores de los Manuales de Personal Profesional Internacional y de Personal Profesional Local y de Servicios Generales, corregidos de acuerdo a las modificaciones introducidas mediante sucesivas Ordenes Ejecutivas y lo dispuesto por la Junta Interamericana de Agricultura. Se explicará los principales puntos que han sufrido cambios y se aclararán aquellos aspectos que han provocado mayores dificultades de interpretación.

Igualmente, se presentarán algunos problemas encontrados en la aplicación de los sistemas de clasificación y evaluación de personal, tratando de mostrar la interrelación de esos instrumentos y las posibilidades de mejorar su utilización.

Vinculado a estos temas se presentará una propuesta de metodología para el relevamiento sistemático del mercado salarial a nivel de País.

Finalmente, se pondrá a consideración el marco normativo para la Contratación de Consultores del IICA y se comentarán los resultados de la evaluación de desempeño del personal local realizada este año.

8. Proyectos Multinacionales

El tema se trae a consideración de las Reuniones de Area, a solicitud del Director General, a fin de conocer experiencias pasadas, logros alcanzados, problemas encontrados y plantear sugerencias para mejorar la operación de estos instrumentos de cooperación técnica.

9. Comentarios y Sugerencias de los Participantes

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Subdirección General Adjunta de Operaciones

PROPOSITOS DE LA REUNION Y RESULTADOS ESPERADOS

1. PROPOSITOS

El propósito fundamental de las Reuniones a Nivel de Area es el de capacitar a los Directores de Area, Directores de Oficinas Nacionales, y por su intermedio difundir a todos los Especialistas del Instituto, en el uso de los instructivos y formatos de los Sistemas de Programación, Operación, Seguimiento y Supervisión, Finanzas y Contabilidad y en las normas y procedimientos para la celebración de acuerdos, convenios y contratos y para la contratación de consultores del IICA.

1.1 El IICA cuenta con documentos en los que se establecen las bases de su existencia, se define su política y se establece el marco orientador de las acciones del IICA. Estos son la Convención, Políticas Generales del IICA y el Plan de Mediano Plazo 1983-1987 y se conocen con el nombre de Documentos Básicos.

1.2 Los aspectos fundamentales contenidos en dichos Documentos se especifican en forma más detallada en sus reglamentos: Reglamento de la Junta Interamericana de Agricultura, del Comité Ejecutivo y la Dirección General; Reglamento de Personal y Reglamento Financiero (en elaboración), que son de la aprobación de la Junta Interamericana de Agricultura.

1.3 El Director General, con base en las atribuciones que le confiere la Convención y sus reglamentos, emite manuales que norman las acciones de todas las distintas unidades que componen la Dirección General o definen las funciones de cada una de ellas: Manual de Personal Profesional Internacional y Nacional, Manual de Administración, etc., y documentos en los que se define el sistema operativo y los procesos que lo conforman, tal como: "Sistemas Operativos para la Acción del IICA".

1.4 Con el objeto de que las acciones que realicen las unidades del IICA sean ordenadas dentro de un mismo marco de referencia, se emiten una serie de instructivos o instrumentos como son: Guía para la Elaboración de Perfiles de Proyectos, Proyectos, Acciones de Coyuntura y Propuesta de Cooperación Técnica; Guía para la Preparación del Programa-Presupuesto y el Programa-Operativo, Sistema Unico de Informes; Guía para la Preparación de Convenios, Acuerdos y Contratos., Instructivo para el uso de códigos para las cuentas del IICA, Instructivo para Evaluación de Personal, etc. Estos instructivos norman el quehacer diario de las distintas unidades del IICA y son usados por todo el personal en mayor o menor grado, conforme al cargo que ocupen.

1.5 Tanto los Documentos Básicos como los Reglamentos, Manuales e Instructivos atañen a todo el personal que trabaja en el IICA y su conocimiento y uso apropiado, en particular de los últimos, hace que todas las unidades actúen acordemente dando unidad de acción y de imagen a la Institución. Por ello es que se hace necesario realizar esfuerzos constantes de capacitación para lograr un uso más eficiente de cada uno de estos documentos e instructivos con el objeto de que su interpretación y aplicación sea la correcta, facilitando de este modo las acciones del IICA. Este proceso de capacitación debe darse a todos los niveles, a través de Reuniones de Directores, reuniones de personal a nivel de la Oficina Central y las Oficinas Nacionales e individualmente para el personal que recién se incorpora al IICA. En esta oportunidad damos por descontado que todos ustedes conocen muy bien los Documentos Básicos y los Reglamentos que han sido tratados en otras reuniones de directores. Por esta razón el Director General ha querido que en esta oportunidad concretemos nuestro esfuerzo en tratar el uso de los "Instrumentos", algunos conocidos y otros nuevos que rigen a diario el accionar del IICA. Esta es la razón del porqué celebramos esta reunión: para capacitarnos mejor en el uso de estos instrumentos y evitar con ello tropiezos y errores innecesarios en la ejecución de las acciones.

2. RESULTADOS QUE SE ESPERAN DE LA REUNION

Como resultado de las reuniones se espera lograr un mejor entendimiento de las relaciones existentes entre las estrategias del Instituto y los instrumentos diseñados para normar sus operaciones.

Al término de estas reuniones esperamos:

2.1 Que todos entendamos mejor las relaciones existentes entre la estrategia del Instituto y los instrumentos diseñados para su implementación.

2.2 Que el conocimiento del papel, contenido y uso de dichos instrumentos disminuya las dudas, tropiezos y errores que puedan surgir en los distintos niveles de ejecución, haciendo más fácil y efienciente la acción del IICA para el logro de sus objetivos.

2.3 Que surjan, antes y después de la Reunión, contribuciones para mejorar en el futuro dichos instructivos.

2.4 Que de estas reuniones surja una mayor unión entre las distintas unidades del IICA, mediante un mejor entendimiento de los niveles de autoridad, canales de comunicación, normas y procedimientos que rigen a la Institución.

3. TEMARIO COMENTADO DE LA REUNION

Este documento contiene los temas por tratar en esta reunión, con una breve explicación del contenido de cada uno de ellos, y tiene por objeto brindar a los participantes una primera idea sobre el particular.

4 MECANICA DE LA REUNION

La reunión durará cuatro días con un horario de trabajo diario de seis horas efectivas. Durante los tres primeros días se tratarán los temas referentes al uso de instrumentos. El cuarto día se dedicará a:

4.1 Comentarios de los participantes sobre la reunión y sugerencias para mejorar el sistema de capacitación;
4.2 planteamiento de problemas que no hubiesen sido aclarados o tratados en la reunión y que obstaculizan la buena marcha de la Institución;
4.3 Discusión de la operación de proyectos multinacionales.

La mecánica durante los tres primeros días será la siguiente:

- Presentación del tema por el correspondiente expositor.
- Preguntas y respuestas sobre cada tema expuesto.
- Sugerencias de los participantes para mejorar los instrumentos, los que serán entregados por escrito al Director de Area.

Las sesiones del cuarto día serán presididas por el Director de Area y tendrán la siguiente mecánica:

- En los temas 4.1 y 4.2 se le dará la palabra a cada uno de los participantes.
- En el tema 4.3 el Director de Area hará una exposición de sus puntos de vista sobre la opeacionalización de los proyectos multinacinales que se llevan a cabo dentro de su área, y se abrirá una sesión de preguntas, respuestas y comentarios. Se preparará una Ayuda Memoria de los puntos tratados y los acuerdos a que se llegue.

PROGRAMA CURSO WANG

1. **Introducción al Sistema Wang de Procesamiento de Textos**

   a- Estación de trabajo
   b- Unidad Central de Procesamiento (CPU)
   c- Impresora
   d- Disco del sistema
   e- Disco de archivo
   f- Etapas de trabajo

2. **Contenido de las listas de opciones y de los resúmenes**

3. **Símbolos de la pantalla**

   a- Return
   b- Tab
   c- Indent
   d- Page
   e- Insert
   f- Auto-Subrayado
   g- Decimal tab
   h- Go to page
   i- Note
   j- Indice, Sub-índice

4. **Operaciones de Ajuste de la línea de formato**

5. **Sobrescritura y Supresión**

6. **Localización de información por posición**

7. **Colocación global de guiones**

8. **Paginación global**

9. **Uso del Move y del Super-Move**

10. **Uso del Copy y del Super-Copy**

11. **Búsqueda selectiva**

12. **Búsqueda Global**

13. **Reemplazo**

14. **Reemplazo Global**

15. **Unión de documentos**
    "Merge"
    Generador de sobres"

16. Cuadros

17. Archivo de documentos (Sencillo y Múltiple)

18. Encabezados

19. Pie de página

20. Sistema de sort

21. Bolding Printing

22. Impresión

23. Impresión a doble columna

24. Funciones matemáticas

25. Funciones avanzadas

26. Elaboración signo colón

27. Glosario

Duración: 36 horas

ocm

PROYECTO PARA ADIESTRAMIENTO DE ADMINISTRADORES
SOBRE SISTEMA AUTOMATIZADO DE FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS

Se ha diseñado un plan de trabajo para el adiestramiento de Administradores de las oficinas que conforman el IICA, con el objetivo de unificar el manejo del Sistema Financiero y de Recursos Humanos Automatizado.

Para lograr este cometido se hizo un plan de trabajo con base en (4) cuatro cursos, de acuerdo a las cuatro áreas que conforman el IICA. Además se hizo un cálculo aproximado de costos, para una duración de (15) quince días, de los cuales serán (12) doce días laborables, trabajando de lunes a sábado, discriminando de la siguiente forma:

El primer curso se programará en la ciudad de Guatemala, Guatemala, con fecha tentativa del 3 al 15 de marzo de 1986 y la participación de los siguientes paises:

PAIS	PARTIC.	PASAJE UNITARIO	PASAJE TOTAL	ALOJAMIEN. Y ALIMEN (2)	ESTIPEN. O AYUDA (3)	OTROS GASTOS	TOTAL US$ (1)
ESTADOS UNIDOS	1	555.00	555.00	195.00	255.00	45.00	1050.00
HONDURAS	2	136.00	272.00	390.00	510.00	90.00	1262.00
EL SALVADOR	2	114.00	228.00	390.00	510.00	90.00	1218.00
NICARAGUA	2	260.00	520.00	390.00	510.00	90.00	1510.00
REP. DOMINICANA	2	556.00	1112.00	390.00	510.00	90.00	2102.00
MEXICO	2	195.00	390.00	390.00	510.00	90.00	1380.00
COLOMBIA -INST	1	567.00	567.00	195.00	255.00	45.00	1062.00
COSTA RICA-INST	4	250.00	1000.00	780.00	1020.00	180.00	2980.00
ALQUILER WANG						532.80	532.80
TOTAL			4644.00	3120.00	4080.00	720.00	13096.80

NOTA: Los cálculos de alojamiento y alimentación y otros gastos estan con base a los datos recibidos de la Oficina del IICA en Guatemala.
La sede en Guatemala sería en el Hotel Plaza.
(1) US$1.00 POR 2.70 QUETZALES
(2)Q35.00 POR DIA-HOMBRE
(3)US$17.00 POR DIA-HOMBRE

El segundo curso se programará en la ciudad de Bogotá, Colombia, con fecha tentativa del 24 de marzo al 5 de abril de 1986 y la participación de los siguientes países:

AIS	PARTIC.	PASAJE UNIT.$	PASAJE TOTAL $	ALOJAMIEN. Y ALIMENTA.	ESTIPENDIO O AYUDA	OTROS GASTOS	TOTAL
ENEZUELA	2	276.00	552.00	1200.00	600.00	180.00	2532.00
ERU	2	509.00	1018.00	1200.00	600.00	180.00	2998.00
CUADOR	2	207.00	414.00	1200.00	600.00	180.00	2394.00
OLIVIA	2	605.00	1210.00	1200.00	600.00	180.00	3190.00
ANAMA	2	200.00	400.00	1200.00	600.00	180.00	2380.00
OSTA RICA	4	399.00	1596.00	2400.00	1200.00	360.00	5556.00
OTAL			5190.00	8400.00	4200.00	1260.00	19050.00

OTA: Los cálculos de alojamiento y alimentación estan con base en los datos recibidos de la Oficina del IICA en Colombia, US$40.00 por DIA-HOMBRE
Los estipendios se calculan US$20.00 por DIA-HOMBRE y un 10% sobre alojamiento, alimentación y estipendios, para otros gastos.

El tercer curso se programará en la ciudad de Montevideo, Uruguay, con fecha tentativa del 7 de abril al 19 de abril de 1986 y la participacion de los siguientes paises:

'AIS	PARTICIPANTES	PASAJE UNITARIO	PASAJE TOTAL*	VIATICOS	OTROS GASTOS	TOTAL US$
RGENTINA	2	83.00	166.00	1320.00	132.00	1618.00
HILE	2	383.00	766.00	1320.00	132.00	2218.00
RASIL	2	725.00	1450.00	1320.00	132.00	2902.00
ARAGUAY	2	360.00	720.00	1320.00	132.00	2172.00
OLOMBIA -INST	1	933.00	933.00	660.00	66.00	1659.00
OSTA RICA-INST	4	1290.00	5160.00	2640.00	264.00	8064.00
LQUILER WANG					600.00	600.00
OTAL			9195.00	8580.00	1458.00	19233.00

El cuatro curso se programará en la ciudad de Bridgetown, Barbados, con fecha tentativa del 28 de abril al 9 de mayo de 1986 y la participación de los siguientes paises:

AIS	PARTICIPANTES	PASAJE UNITARIO	PASAJE TOTAL	VIATICOS	OTROS GASTOS	TOTAL US$
ANADA	2	963.00	1926.00	4050.00	405.00	6381.00
AITI	2	408.00	816.00	4050.00	405.00	5271.00
ANTA LUCIA	1	102.00	102.00	2025.00	202.50	2329.50
RINID & TOBAGO	2	123.00	246.00	4050.00	405.00	4701.00
UYANA	2	144.00	288.00	4050.00	405.00	4743.00
RENADA	1	123.00	123.00	2025.00	202.50	2350.50
AMAICA	2	439.00	878.00	4050.00	405.00	5333.00
OMINICA	1	166.00	166.00	2025.00	202.50	2393.50
JRINAME	1	408.00	408.00	2025.00	202.50	2635.50
OLOMBIA-INST	1	1100.00	1100.00	2025.00	202.50	3327.50
OSTA RICA-INST	4	933.00	3732.00	8100.00	810.00	12642.00
OTAL			9785.00	38475.00	3847.50	52107.50

OTAL DE LAS (4) CUATRO ACTIVIDADES.....	103487.30
ostos aproximados de reproducción de:	
eglamento Financiero.....	144.00
eglamento de Personal.....	900.00
nual de Contabilidad.....	900.00
terial de apoyo.....	150.00
municaciones, diplomas, clausura y enciones oficiales.....	800.00
GRAN TOTAL	US$106381.30

/cso

TEMARIO

INTRODUCCION AL MANEJO DE COMPUTADORES WANG-PC

Para esta parte se han dedicado 16 horas de trabajo, esto es (2) os dias hábiles de Capacitación.

1. Estructura general del computador profesional

2. Componentes del sistema
   - El teclado
   - La unidad electrónica
   - El monitor de video
   - Los diskettes del sistema y los manuales

3. Utilitarios del sistema
   - Verificar disco
   - Mostrar directorio de disco
   - Copiar disco
   - Copiar archivos
   - Copiar archivos añadiendo
   - Eliminar archivos
   - Cambiar de nombre a los archivos
   - Formatear disco
   - Trayectoria cambiar directorio
   - Trayectoria crear directorio
   - Trayectorio eliminar directorio
   - Trayectoria programar alternativas
   - Cambiar fecha
   - Cambiar opciones del teclado
   - Cambiar valores locales
   - Cambiar hora
   - Back-up del Winchester
   - Restore Winchester
   - Verificar escritura

4. Manejo de Archivos

5. El Editor

6. Introducción al Multiplan

7. Manejo de la hoja de cálculo electrónico

8. Comandos del Multiplan

9. Prácticas sobre hojas de trabajo en Multiplan.

I. SISTEMA AUTOMATIZADO DE FINANZAS

En el área de Finanzas y Contabilidad, se han dedicado un total de seis horas laborales, esto es (6) seis días de capacitación intensiva:

1. Aspectos básicos referente al cambio (sistema actual al nuevo)

2. Enfoque sobre asuntos financieros, contables y presupuestarios indicados en el "Documento Oficial, Series No. 22 (Rev.)", y Resoluciones del Comité y la Junta Interamericana de Agricultura.

3. Discusión y Reglamento Financiero del IICA.

4. Discusión del Proyecto del Manual de Contabilidad. (Para paises, Contabilidad y Análisis Financiero)

5. Introducción al nuevo sistema automatizado :
   - Concepto del sistema.
   - Descripción general del sistema.

6. Aplicación del nuevo sistema :
   - Presupuestario (Apropiación-Asignación-Obligación) cuentas de presupuesto.
   - Nueva estructura de cuentas del Mayor General.

7. Enfatizar sobre Contabilidad por Fondo (forma que se aplicará en el IICA).

8. Introducción sobre uso de número de documento y codificación.

9. Introducción sobre asignación y uso del número de empleado y proveedor.

10. Llenado de formularios de documentos de obligación :
    - Información - datos.
    - Elementos básicos a llenar.
    - Control de formularios (numeración secuencial).
    - Distribución de original y duplicados de solicitud.

11. Clasificación de obligaciones, según el período :
    - Obligaciones permanentes.
    - Obligaciones temporales.

12. [illegible]
    - [illegible] y documentos de obligaciones, [illegible], modificación o anulación, cambios de [illegible], aprobación y autorización de cambios de [illegible].
    - Transferencias presupuestarias.

13. Inicio del trámite de obligaciones :
    - Autorización de obligaciones.
    - Pago de obligaciones.
    - Autorización formal y responsabilidad.

14. Llenado de formulario I-1 (Transacciones de Obligaciones y Gastos) y sus efectos en los estados presupuestarios.

15. Llenado del formulario I-70 (Registro de cuentas del Mayor General-Balance).

16. Llenado y utilización de los formularios I, referente a su nuevo diseño :
    - Controles de formularios.
    - Copias de solicitudes de servicios que originan documentos de obligación.
    - Identificación de documentos de obligaciones : Autorización de Viajes I-4, Orden de Compra I-7, Orden de Compra de Pasajes Aéreos I-20, etc.

17. Informes :

    De las Oficinas a la Sede :
    - Copia de rendición de cuentas (informes) que preparan para instituciones donantes (contratos, acuerdos, convenios, etc).
    - Justificantes o Comprobantes por Oligaciones y Gastos de recursos externos de aquellos convenios, acuerdos y contratos que se facturarán desde la Sede (Oficina Central, San José).
    - Conciliaciones Bancarias, y el envio mensual de copias de las mismas.
    - Conciliaciones de Obligaciones.
    - Adelantos salariales.
    - Adelantos viajes, pasajes y otros.
    - Solicitud de Fondos I-2.

    De la Sede a las Oficinas :
    - Estado de Asignaciones (nivel de objeto mayor y menor de Gastos).
    - Estado de Obligaciones.
    - Reporte de Transacciones diarias Presupuestarias.

18. Adiestramiento sobre el registro y control de Asignaciones, Obligaciones, Gastos proveedores y cuentas del Mayor General en las microcomputadoras.

. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Para esta actividad se tendrán disponibles 32 horas laborales, sto es (4) cuatro días hábiles de trabajo.

A. INTRODUCCION
   Objetivos generales del seminario

B. ORGANIZACION ACTUAL DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
   Divisiones, funciones y personal

C. EL MANUAL DE NORMAS DE PERSONAL APROBADO POR LA JIA PARA 1986
   1. Clasificación de personal, clasificación de cargos
   2. Reclutamiento, selección y nombramientode personal
   3. Deberes, obligaciones y privilegios del personal
   4. Movimientos de personal y desempeño de funciones, traslados, ascensos, reubicación, evaluación de desempeño
   5. Licencias y vacaciones anuales
   6. Viajes oficiales
   7. Terminación de servicios
   8 Disciplina

D. EL SISTEMA DE REMUNERACIONES Y SEGUROS APROBADO POR LA JIA PARA 1986
   1. Seguros
      a- Tipos de seguros
      b- El trámite de seguros
   2. Remuneraciones
      a- Remuneraciones del Personal Local
         i. La escala salarial
         ii. Las encuestas salariales
         iii. Los estudios de revaloración
      b- Remuneraciones del Personal Internacional
         i. La escala salarial
         ii. Subsidios y Ajuste por Sede
         iii. Viáticos

SUGERENCIAS

Decidir sobre los documentos a enviar previamente a las Oficinas del CA, para su estudio, por parte de los participantes antes de un mínimo 20 días con relación a la fecha de Capacitación :

Documento Oficial No. 22 (Reglamento de Dirección General).
Reglamento Financiero.
Manual de Contabilidad.
Reglamento de Personal.
Normas vigentes de Personal.
Normas para clasificación de Personal.
Sistema de Remuneración.
Nuevos Formatos de Formularios (I).

[illegible] en Colombia [illegible] [illegible] para el Area Sur a diferencia [illegible], Uruguay, para [illegible] alternativas de [illegible] incluidos en Brasilia, Brasil, en la [illegible] Abril [illegible] Marzo 7 de 1986.

Curso de Capacitación
Uso del Servicio de Correo Electrónico CARINET
Fecha : Del 17 al 22 de Julio de 1985 (1 - 3 p.m.)
Lugar : Sala Argentina - Sala de microcomputadores
Responsable : Róger Mayorga J.

Programa:

Lunes 15.
- Generalidades sobre los microcomputadores
- Generalidades sobre Correo Electrónico
- Generalidades sobre Comunicaciones

Martes 16.
- Funciones del Correo Electrónico
  - a. Envío de Mensajes
  - b. Recepción de mensajes
- Pasos para establecer comunicación con el Sistema EIES
- Algunos comandos del XTALK.

Miércoles 17
- Comandos básicos del Sistema CARINET
  - a. Recepción de mensajes
  - b. Creación de mensajes
  - c. Envío de mensajes
- PRACTICA

Jueves 18
- Comandos básicos de XTALK
- PRACTICA

Viernes 19
- Comandos CARINET
- Comandos XTALK
- PRACTICA

Lunes 20
- Creación de mensajes con el WP, o el EDITOR
- Envío de archivos con XTALK
- PRACTICA

Martes 21
- Procedimientos para el uso del Servicio de C. E.
- PRACTICA

Miércoles 22
- PRACTICA

ANEXO III

Programas de Orientación (1972)

ANEXO N° 1

INSTRUCCIONES INTERNAS

(Adaptada a setiembre, 1978)

3 de octubre de 1972

N° 13-72

A: Personal Profesional Internacional con sede en Costa Rica
Personal Nacional y de Servicios Generales

DE: José Emilio G. Araujo, Director General

ASUNTO: Período de Orientación para nuevos empleados

A partir de la fecha entran en ejecución los programas de orientación para nuevo personal, siguientes:

PERIODO DE ORIENTACION PARA NUEVOS EMPLEADOS DE LA CATEGORIA PROFESIONAL INTERNACIONAL.

Primer día

1. Contacto inicial con el Oficial de Protocolo (cualquiera que sea la persona que lo presente - técnico, secretaria, etc. - deberá conducirlo a la oficina del citado antes de cualquier otro enlace o presentación).

   a. Hacerle conocer el programa total del período de orientación
   b. Entrevista con el Director General
   c. Entrevista con el Sub-Director General
   d. Presentación al Director de su Departamento, quien a su vez:

      i. Le presentará los compañeros del Departamento
      ii. Hará la asignación de oficina

   e. Presentación al resto de los funcionarios de la Dirección General
   f. Explicación sobre la organización general del IICA y de la Dirección General (entregarle organogramas)
   g. Facilitar los documentos que se indican a continuación y dar una breve explicación de cada uno de ellos

      i. ¿Qué es el IICA?
      ii. El IICA y la OEA
      iii. Plan General (Serie de Documentos Oficiales N° 1)

iv. Comisión Asesora (Serie de Documentos Oficiales N° 2)
v. Ordenes Ejecutivas
vi. Instrucciones Internas
vii. Documentos de Política
viii. Manual de Operaciones

h. Tiempo para la lectura de los documentos entregados anteriormente.

Segundo día

1. Entrevista con la División de Planificación Anual.

   a. Explicar cómo se prepara el Informe Anual, el Programa-Presupuesto y el Programa Operativo.
   b. Entregar copias correspondientes al último año, de los documentos citados anteriormente.

2. Entrevista con el Asesor de Asuntos Financieros y Tesorero para: información general sobre las actividades que se realizan, divisiones que lo integran, etc.

3. Entrevista con el Director de Recursos Humanos.

   a. Explicación sobre seguros, fondo de retiro, sistema de clasificación y evaluación del personal, días feriados, ausencias, etc.
   b. Entregar folleto "Política y Reglamento para el Personal Profesional Internacional", copia de Instrucción Interna donde se especifican los días feriados adicionales, copia de fórmula I-23 "Autorización para ausentarse del trabajo", etc.

4. Entrevista con el Jefe de la División de Contabilidad.

   a. Información sobre manejo de presupuesto, de inventario, pago de salarios, adelantos para viajes oficiales, presentación de cuentas de gastos, etc.
   b. Entregar copias de los capítulos VI y XVI del Manual de Contabilidad "Sistema de adelantos para viajes" y "Control de Inventario Activo Fijo" respectivamente.

5. Entrevista con el Director de Administración.

   a. Explicación del trámite para exención de impuestos sobre sus importaciones, orientación sobre adquisición de vehículos, servicio de transporte oficial, etc.
   b. Visita a la Unidad de Control de Correspondencia y Archivo, con ligera explicación sobre la forma de archivo, funcionamiento del correo interno, etc.
   c. Visita a la División de Compras y Servicios. Información sobre sus funciones, procedimientos para efectuar compras, etc.
   d. Entregar copia del Capítulo VII del Manual de Contabilidad, "Procedimiento para efectuar compras" y del Memorando DG/A-978 "Nueva Sección de Compras y Servicios".

6. Tiempo libre para lectura de los documentos recibidos durante el día.

Tercer día

1. Entrevistas con los otros Departamentos de la Dirección General (el Oficial de Protocolo coordinará con los Directores el orden que debe seguirse en estas entrevistas, de modo que resulten lo más productivas posible).

   a. Se le informará sobre las actividades, funciones y cometidos de cada uno de ellos (divisiones existentes, número de funcionarios, etc.)

Cuarto Día

1. Entrevista con el Director del CIDIA.

   a. Explicación general sobre las actividades que desarrolla este Centro, divisiones que lo componen, número de funcionarios, etc.
   b. Información sobre los servicios que presta (fotocopias, micropelículas, préstamos de obras, bibliografías, etc.)
   c. Visita a la Biblioteca y al depósito de libros.
   d. Visita a la Oficina de Distribución y Venta de Publicaciones (información sobre los libros para la venta y las publicaciones de distribución gratuita, etc.)
   e. Visita a la imprenta y entrevista con el Jefe. Explicación de los servicios que presta: impresiones, reproducción de mapas o copias bibliográficas, servicio de fotografía, taller de arte, etc. Ilustrarlo sobre el procedimiento que debe seguirse para obtener sus servicios.

Quinto día

1. Entrevista con el Director de su Departamento, para información general sobre número de funcionarios, divisiones que lo componen, actividades y trabajos que se están llevando a cabo, etc.

   a. Interiorización de las actividades y labores que deberá desarrollar.
   b. Lectura de documentos y materiales que el jefe considere necesarios para el mejor desempeño de su tarea.
   c. Entrevista con los compañeros con quienes trabajará directamente.
   d. Tiempo libre para lectura de los documentos recibidos.

Puntos que deben tenerse en cuenta.

1. El Oficial de Protocolo, como encargado de hacer cumplir el "Programa de Orientación" y de acuerdo con el mismo, lo conducirá y presentará

a las distintas dependencias de la Dirección General. Para evitar pérdidas de tiempo y desencuentros, deberá concretar las entrevistas con anterioridad.

2. Si alguna de las entrevistas no se puede realizar por razones de fuerza mayor, el Oficial de Protocolo deberá tenerlo presente para efectuarla en la primera oportunidad posible, aunque haya pasado algún tiempo del arribo del nuevo funcionario. Esto es importante, ya que con bastante frecuencia está ausente parte del Personal Directivo de la Dirección General.

PERIODO DE ORIENTACION PARA NUEVOS EMPLEADOS DE LA CATEGORIA NACIONAL, AUXILIAR Y OBRERO.

Primer día

1. Contacto inicial con el Director de Recursos Humanos, en la Dirección General, y en las demás Oficinas, con quien realiza las funciones administrativas (cualquiera que sea la persona que lo presente - técnico, secretaria, etc.- deberá conducirlo ante los funcionarios citados antes de cualquier otro enlace o presentación).

   a. Charla sobre la organización general del IICA y de la Dirección General.
   b. Hacerle conocer el programa total del período de orientación.
   c. Presentación al Director General o Jefe de Oficina, según corresponda.
   d. Presentación al Sub-Director General.
   e. Presentación al Asesor para Asuntos Financieros y Tesorero

2. Presentación al Jefe inmediato y demás compañeros del Departamento.

3. Presentación al resto de los empleados de la sede de trabajo.

4. Facilitarle los documentos que se indican a continuación y darle una breve explicación de cada uno de ellos:

   a. ¿Qué es el IICA?
   b. El IICA y la OEA
   c. Manual de Contabilidad (si es empleado de Contabilidad)
   d. Manual de Correspondencia (si se trata de secretaria)
   e. Folleto "Política y Reglamento para el Personal Nacional Profesional, Auxiliar y Obrero".
   f. Instrucciones internas

5. Asignación de escritorio.

6. Tiempo para lectura de los documentos entregados anteriormente.

Segundo día

1. Visita a la Unidad de Trámite Documentario, con explicación sobre la forma de archivo, registro de la correspondencia, funcionamiento del correo interno, despacho de correspondencia, etc.

2. Visita al mimeógrafo. Explicación del uso de los servicios de polígrafo y de fotocopia.

3. Visita a la División de Servicios. Información sobre sus funciones, procedimientos para efectuar compras, etc. Entregar copia del Memo DG/A-878 "Nueva Sección de Compras y Servicios".

4. Entregar copia del Capítulo VII del Manual de Contabilidad, "Procedimiento para efectuar compras" (si se trata de Secretaria) y explicación sobre procedimiento para comprar tiquetes. En la Dirección General se entregará copia del MEMO DG/A-333 "Nuevo procedimiento para la adquisición de pasajes de avión".

5. Prestarle archivo de Ordenes Ejecutivas y de Instrucciones Internas.

6. Tiempo para lectura de los documentos entregados anteriormente.

Tercer día

1. Facilitar los siguientes modelos de formularios con ligera explicación sobre su uso:

   I-4 "Autorización para Viaje Oficial"
   I-5 "Relación de Gastos"
   I-6 "Solicitud de Bienes y Servicios"
   I-14 "Autorización para trabajar tiempo extra"
   I-22 "Solicitud de materiales en existencia"
   I-23 "Autorización para ausentarse del trabajo"

2. Entrevista con su superior inmediato.

   a. Interiorizarse de las actividades y labores que deberá desarrollar.
   b. Presentación de documentos y materiales que el Jefe considere necesario para el mejor desempeño de su tarea.
   c. Entrevista con los compañeros con quienes trabajará directamente.
   d. Tiempo libre para lectura de documentos.

ANEXO IV

Documento Política de Capacitación (1978)

Importante

IICA DE LA OEA

POLITICA DE CAPACITACION

INTRODUCCION

Si bien el IICA cuenta con un plantel de profesionales de alto nivel de aptitud técnica, su capacidad institucional a largo plazo para lograr sus objetivos generales, de ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural; aplicar su estrategia de fortalecer los sistemas institucionales que en los países se dedican a realizar esfuerzos de desarrollo agrícola y cumplir con sus funciones, dependerá de que logre mantener el alto nivel de excelencia profesional de sus funcionarios y alcance a compenetrarlos e imbuirlos de su filosofía, objetivos, estrategia, funciones y desarrolle en ellos conocimientos y habilidades, para cumplir tareas administrativas.

La preocupación y el interés por la capacitación de sus funcionarios ha sido permanente, tanto por la institución como por sus propios técnicos. El Manual de Administración de Personal contiene disposiciones para la capacitación profesional mediante licencia o uso del Viaje a la Patria; algunos funcionarios han puesto sus inquietudes por escrito y la mayoría por encuestas recientes, manifestó grandes deseos de capacitarse a distintos niveles. En respuesta a todos estas manifestaciones de deseos de superación, el Director General elevó a nivel de Dirección a la unidad encargada de la administración de personal, dándole la responsabilidad de crear un programa de capacitación. En consecuencia, el IICA exhibe una clara y evidente necesidad de renovar y actualizar a su propio personal, para contrarrestar el normal proceso de deterioro técnico y profesional que limita o impide más y más transmitir con eficacia nuevas ideas y formas de lograr el desarrollo rural. La política que se esboza en este documento, por lo tanto, es el resultado de preocupaciones e

../..

inquietudes conjuntas que busca delinear, de manera sistemática, qué es lo que el IICA se propone hacer, y cómo, en materia de capacitación.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo es capacitar al Personal Profesional Internacional en la comprensión y manejo de las políticas institucionales y técnicas del IICA y sus procedimientos de trabajo, en general y en el cumplimiento de sus tareas específicas, para asegurar el desarrollo de modalidades coherentes de acción para alcanzar los objetivos consignados en el Plan General.

PROGRAMA DE CAPACITACION

El IICA contempla las siguientes formas de capacitar a su personal:

Orientación
Adiestramiento en Servicio
Actualización de conocimientos
Superación profesional

La Orientación estará dirigida a dos grupos de funcionarios. Aquellos que ingresan a la institución por primera vez y aquellos que asumen posiciones directrices que requieran familiarización con sus nuevas funciones.

A todo nuevo funcionario se le dará un período de orientación sobre la estructura de la organización, su historia, filosofía de trabajo, estrategia de fortalecimiento institucional, instrumentos de acción (Plan General, Plan Indicativo, sistema de planeamiento), operaciones, coordinación externa, derechos y deberes y servicios administrativos.

La Orientación será una actividad permanente a cargo de la Dirección General o de las oficinas en los países, según sea el caso. Le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos coordinar el contenido de los cursillos de

capacitación y de su ejecución. En la Orientación, participará personal del IICA escogido por cada unidad operativa para hacerlo.

El Adiestramiento en Servicio constituirá a corto y mediano plazo el esfuerzo principal de capacitación del IICA. Se identifican cuatro grandes áreas para cubrir el Adiestramiento en Servicio:

Políticas y Estrategias
Normas y Procedimientos
Aspectos Gerenciales
Aspectos Técnicos

Dentro de Políticas y Estrategias se incluyen:

a) Políticas y estrategias generales y específicas relacionadas con las Líneas de Acción y los Programas correspondientes.

b) Calidad técnica del producto y de los instrumentos institucionales.

Las Normas y Procedimientos se refieren a:

a) Planificación
b) Operaciones
c) Coordinación Externa
d) Administración, personal, contabilidad, bienes patrimoniales.

Los aspectos gerenciales tienen que ver con:

a) Organización
b) Planeamiento
c) Control presupuestario
d) Información
e) Relaciones humanas
f) Coordinación

Aspectos Técnicos: Hay una variedad amplia dentro de la institución. Tales son por ejemplo:

a) Manejo (Gerencia) de Proyectos
b) Desarrollo Rural Integrado
c) Conceptualización y práctica del fortalecimiento institucional
d) Organización y Empresas de autogestión campesina
e) Educación rural
f) Disciplinas de especialización de los técnicos.

Para el Adiestramiento en Servicio, se organizarán reuniones especiales o bien seminarios, talleres y el examen de experiencias específicas del IICA como los Proyectos de Desarrollo Rural Integrado y las Areas Demostrativas.

El Adiestramiento en Servicio podrá ser individual o colectivo. Por su vigencia e importancia se programarán actividades de Adiestramiento en Servicio en torno al Proyecto Manejo de Proyectos y otros similares que existan en el futuro.

La capacitación podrá darse mediante la programación de reuniones específicas o en las reuniones de programación y otras que se consideren apropiadas.

Por la posición clave que ocupan y sus funciones, y por el hecho de haber un número apreciable de ellos, nuevos en el cargo, los primeros esfuerzos de capacitación se harán con los Directores de Oficina y los Directores de Coordinación Regional. Durante el primer año del programa de capacitación se concentrarán esfuerzos y recursos en este núcleo de funcionarios.

Actualización de Conocimientos es la capacitación mediante la cual los técnicos del IICA podrán repasar materias de su especialidad profesional y

afines, incluyendo en este rubro la ejecución de investigaciones. Su propósito es contrarrestar el proceso normal de deterioro técnico y profesional que impide más y más la transmisión eficaz de ideas y formas de lograr el desarrollo rural.

La Actualización de Conocimientos se apoyará mediante la asistencia a reuniones técnicas internacionales y la participación en cursos formales en centro universitarios reconocidos. El apoyo financiero se reglamentará posteriormente.

Superación Profesional es la capacitación orientada hacia nuevos conocimientos que permitan a los técnicos del IICA cumplir con mayor eficiencia sus funciones, deberes y responsabilidades. Por la creciente importancia de la Zona de las Antillas, se promoverá el aprendizaje de los idiomas inglés y francés. Igualmente, cualquier otra materia que, profesionalmente, le sirva mejor al técnico como funcionario del IICA.

RECURSOS TECNICOS Y FISICOS

El IICA tiene suficiente capacidad técnica interna y facilidades para atender actividades de capacitación en Orientación y Adiestramiento en Servicio. Sin embargo, para éstas como para otras formas de capacitación, buscará la cooperación de otros organismos como el USDA, BID, Banco Mundial, OEA, OPS; universidades norteamericanas con las cuales ha suscrito convenios; Centros Internacionales de Investigación; instituciones de excelencia en los países miembros del IICA.

Por su naturaleza y características, las actividades de Orientación y el Adiestramiento en Servicio estará bajo la responsabilidad de los funcionarios del IICA. No obstante, siempre que haya mérito para ello, se podrá ocupar a

..

personal ajeno a la institución. También, se utilizará personal disponible mediante convenios con universidades norteamericanas y las facilidades de organismos internacionales que ofrecen cursos de capacitación a los cuales podrían asistir los técnicos del IICA.

CONSIDERACIONES FINALES

La Dirección de Recursos Humanos será la unidad operativa responsable de la capacitación, debiendo coordinarse con ésta las otras dependencias para la ejecución sistemática y fluída de las actividades de capacitación. A la Dirección de Recursos Humanos le corresponde determinar las necesidades de capacitación por medio de encuestas, evaluaciones de desempeño y otros medios; programas y ejecutar la capacitación en función de las necesidades detectadas y evaluar los resultados para identificar y hacer los ajustes necesarios en la programación del adiestramiento.

Aunque se responsabiliza a una unidad operativa de la capacitación, su importancia para el IICA es de tal magnitud que involucra la participación de todos sus funcionarios.

La dispersión de su personal, la complejidad de las tareas y los escasos recursos disponibles son importantes factores limitantes en la ejecución de un Programa de Capacitación. La Política expuesta será puesta en práctica con firmeza pero sujeta a las dificultades mencionadas. Se pondrán en práctica inmediatamente aquellas fases del Programa de más inmediata viabilidad, comprometiéndose la institución a buscar vigorosamente los medios para darle vigencia integral a su política de capacitación.

ANEXO V

Documento Propuesta de Política y Reglamentación
de capacitación del personal del IICA (1978)

IICA

Memorando

DIRECCION GENERAL

No. DG/S-865
Fecha 13 de octubre de 1978

A : José Emilio G. Araujo - Director General

De : Manuel Rodríguez - Subdirector General

Asunto: Propuesta de política y reglamentación de capacitación del personal del IICA

1. Te adjunto el documento que se anuncia en el rubro, preparado por el Director de Recursos Humanos, quien tomó en cuenta las recomendaciones que hizo el Comité que para ese efecto designó Carlos Madrid (Enrique Blair, Miguel Paulette y Gilberto Páez).

2. Revisé el documento y considero que atiende la necesidad de formular una política de capacitación, tanto para el personal profesional internacional como para el de servicios generales.

3. Si no tuvieras observaciones, cabría ponerlo en vigencia y preparar un plan de adiestramiento para el presente año operativo, para lo cual se ha destinado la suma de US$5.000,oo.

4. Deseo agradecer por este medio, la eficiente colaboración de todos los que participaron en esta actividad.

cc: EBlair
HLombardo
MMacDonald
MPaulette
GPáez
JSilos

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS (IICA)

(Organización de Estados Americanos - OEA)

POLITICA Y REGLAMENTO DE CAPACITACION

POR: Dr. Heraclio A. Lombardo

INTRODUCCION:

Si bien el IICA cuenta con un plantel de profesionales de alto nivel de aptitud técnica, su capacidad institucional a largo plazo para lograr sus objetivos generales, de ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural; aplicar su estrategia de fortalecer los sistemas institucionales que en los países se dedican a realizar esfuerzos de desarrollo agrícola y cumplir con sus funciones, dependerá de que logre mantener el alto nivel de excelencia profesional de sus funcionarios y alcance a compenetrarlos e imbuirlos de su filosofía, objetivos, estrategia y funciones, y desarrolle en ellos conocimientos y habilidades, para cumplir tareas administrativas.

La preocupación y el interés por la capacitación de sus funcionarios de nivel internacional y de los profesionales nacionales y empleados de servicios generales ha sido permanente, tanto por la institución como por sus cuadros directivos y sus propios técnicos. El Manual de Administración de Personal contiene disposiciones para la capacitación profesional mediante licencia o uso del "Viaje a la Patria". Para los profesionales nacionales y empleados de servicios generales, existen normas mediante las cuales se autorizan ausencias y se concede ayuda monetaria para proseguir estudios. A su vez, los funcionarios individualmente y por medio

(XX) El IICA no tiene interés en enviar técnicos a Post-grado porque considera que los debe buscar por su capacidad JR.

de encuestas, han expuesto sus inquietudes y expresado deseos de capacitarse a distintos niveles.

Por otra parte, el IICA exhibe una clara y evidente necesidad de renovar y actualizar a su propio personal, para contrarrestar el normal proceso de deterioro técnico y profesional que limita o impide más y más generar y transmitir con eficacia nuevas ideas y formas de lograr el desarrollo rural. En respuesta a estas manifestaciones de superación, el Director General elevó a nivel de Dirección a la unidad encargada de la administración de personal, dándole la responsabilidad de crear un programa de capacitación.

La política a que el personal tiene derecho

En consecuencia, la política que se esboza en este documento, es el resultado de preocupaciones e inquietudes conjuntas que busca delinear, de manera sistemática, qué es lo que el IICA se propone hacer, y cómo, en materia de capacitación.

(XX)

No obstante, el IICA considera que la capacitación no es un fin en sí sino un instrumento para mejorar el desempeño de sus funcionarios y empleados y prepararlos para tareas futuras. Por lo tanto, la capacitación se ofrece en función de las necesidades del organismo.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS:

La política institucional de capacitación busca los siguientes objetivos:

1. Actualización continua de los conocimientos del personal técnico y de servicios generales, como medio para alcanzar un nivel de eficiencia que mejore el servicio a los países.

2. Desarrollar en su personal técnico y de servicios generales aptitudes y destrezas para hacer más efectiva la acción de la institución.

(X) mal uso es permanente; que tenemos entes que regresan a sus países. JR

3. Mantener el alto nivel de excelencia profesional de sus funcionarios y empleados mediante un conocimiento amplio y profundo de su filosofía, objetivos y estrategia y desarrollar en ellos conocimientos y habilidades para cumplir tareas administrativas.

4. Suministrar o facilitar al personal de servicios generales, adiestramiento apropiado, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de sus labores y para ampliar su capacidad de mayores servicios a la Institución.

5. Familiarizar a los nuevos funcionarios y empleados con las políticas, normas, estructura y funciones a fin de que con prontitud y sin dificultad puedan desempeñar eficientemente sus deberes y responsabilidades.

AREAS DE CAPACITACION:

La capacitación está orientada hacia un personal integrado por las siguientes categorías:

1. Nuevos funcionarios
2. Funcionarios que asumen cargos directivos, particularmente Directores de Oficina
3. Técnicos en general
4. Empleados de servicios generales

Para estos cuatro grupos, la capacitación se ofrecerá mediante:

1. Orientación
2. Adiestramiento en servicio
3. Actualización de conocimientos
4. Superación profesional

ORIENTACION:

La Orientación estará dirigida a dos grupos de funcionarios y empleados: aquellos que ingresan a la institución por primera vez y aquellos

que asumen posiciones directrices que requieran familiarización con sus nuevas funciones.

Tiene como finalidad familiarizar rápidamente al funcionario o empleado con la Institución, con su cargo y los deberes y responsabilidades inherentes al mismo.

A todo nuevo funcionario, se le dará un período de orientación sobre la estructura de la organización, su historia y filosofía de trabajo, funciones de la Junta Directiva IICA-OEA (en Washington), funciones de la Junta Directiva delegada, funciones de la Comisión Especial y funciones del Consejo Técnico Consultivo, estatutos y convención vigente y la nueva; estrategia de fortalecimiento institucional, instrumentos de acción (Plan General, Plan Indicativo, Sistemas de Planeamiento y Operaciones); coordinación externa: enlace del IICA con organismos nacionales (acuerdos básicos a nivel de país), enlace con organismos internacionales (acuerdos suscritos con el BID, FAO, OEA, AID y otros), enlace con universidades norteamericanas; funcionamiento de la Dirección General: Comité Asesor de Directores, reunión del Consejo de Directores, Comité Asesor de Subdirectores y Asesores; derechos y deberes y servicios administrativos. Este período de orientación será de por lo menos dos semanas y antes de que el nuevo funcionario asuma sus funciones y en todo caso, dentro de los primeros dos meses de trabajo (Política 4.14).

Para los funcionarios en servicio que asuman el cargo de Director de Oficina, el énfasis será sobre los sistemas de planeamiento y operaciones; el sistema de contabilidad y la contratación y administración de personal, incluyendo el programa de seguros. Esta orientación será ofrecida en la

Sede Central del organismo. (Véase anexos ilustrativos y circular del Director General, adaptada).

Le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos la responsabilidad de que la orientación sea ofrecida; para ello, deberá coordinar con las diferentes unidades operativas de la Sede Central y las Oficinas en los Países, el contenido de la orientación y período durante el cual se ofrecerá. Cada unidad operativa designará al personal que deberá cubrir lo que le corresponda de la Orientación.

ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO:

Se entiende y define como Adiestramiento en Servicio la capacitación que se recibe u ofrece, costeando el IICA todos los gastos y reconociendo como trabajado el tiempo que dure la capacitación. Se caracteriza, dentro del IICA, por versar sobre temas, asuntos y problemas inherentes al organismo y ser ofrecida, predominantemente, por personal de la institución.

El Adiestramiento en Servicio constituirá a corto y mediano plazo el esfuerzo principal de capacitación del IICA. Se identifican cuatro grandes áreas para cubrir el Adiestramiento en Servicio:

1. Políticas y Estrategias
2. Normas y Procedimientos
3. Aspectos Gerenciales
4. Aspectos Técnicos

Dentro de Políticas y Estrategias se incluyen:

a) Marco conceptual sobre política, filosofía, doctrina (Plan General, proyección hemisférica y humanista)

b) Políticas y estrategias generales y específicas relacionadas con las Líneas de Acción y los Programas correspondientes.

c) Calidad técnica del producto y de los instrumentos institucionales.

Las Normas y Procedimientos se refieren a:

a) Planificación:

Sistema y Organización de Planificación del IICA

Identificación de Proyectos y Acción del IICA

Conceptos básicos de planificación

b) Operaciones:

Sistema y Organización de Operaciones del IICA

Estrategia Operacional del IICA

Definición operativa del IICA en su doctrina

Modelo único de informes

c) Coordinación Externa:

Sistema y organización de la Coordinación Externa del IICA

Procedimientos y experiencias en la obtención de recursos externos (Promoción de Proyectos)

Negociación de convenios y su estructura

d) Administración:

Sistema y organización administrativa del IICA

Análisis financiero y ejecución del presupuesto

Contabilidad y uso de cuentas

Actualización periódica sobre el manejo de la oficina nacional

Administración del personal

Organización del archivo de la oficina

Manejo de recursos externos

Actualización sobre procesos y trámites documentarios

Definición y límites de responsabilidad

Los Aspectos Gerenciales tienen que ver con:

a) Organización de la oficina

b) Planeamiento del trabajo técnico y administrativo

c) Control presupuestario

d) Información

e) Relaciones humanas y relaciones públicas

f) Coordinación interna con la Dirección General y las Oficinas en los países

Aspectos Técnicos: Hay una variedad amplia dentro de la institución. Tales son por ejemplo:

a) Manejo (Gerencia) de Proyectos

b) Conceptualización y práctica del fortalecimiento institucional

c) Organización y Empresas de autogestión campesina

d) Educación rural

e) Disciplinas de especialización de los técnicos

Para el Adiestramiento en Servicio, se organizarán reuniones especiales o bien seminarios, talleres y el examen de experiencias específicas del IICA como los Proyectos de Desarrollo Rural Integrado y las Areas Demostrativas.

El Adiestramiento en Servicio podrá ser individual o colectivo. Por su vigencia e importancia se programarán actividades de Adiestramiento

en Servicio en torno al Proyecto Manejo de Proyectos y otros similares que existan en el futuro.

La capacitación podrá darse mediante la programación de reuniones específicas o en las reuniones de programación y otras que se consideren apropiadas.

Por la posición clave que ocupan y sus funciones, y por el hecho de haber un número apreciable de ellos, nuevos en el cargo, los primeros esfuerzos de capacitación se harán con los Directores de Oficina y los Directores de Coordinación Regional. Durante el primer año del programa de capacitación se concentrarán esfuerzos y recursos en este núcleo de funcionarios. El énfasis en su capacitación girará en torno a administración, operaciones, promoción de proyectos y manejo de recursos externos.

ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS:

Actualización de Conocimientos es la capacitación mediante la cual los técnicos del IICA podrán repasar en universidades o centros de alto nivel científico y técnico, materias de su especialidad profesional y afines, incluyendo en este rubro la ejecución de investigaciones. Su propósito es contrarrestar el proceso normal de deterioro técnico y profesional que impide más y más la transmisión eficaz de ideas y generación de nuevas formas de lograr el desarrollo rural.

La Actualización de Conocimientos se apoyará mediante la asistencia a reuniones técnicas internacionales, la participación en cursos formales y en programas especiales en centros universitarios y científicos reconocidos. El apoyo financiero se reglamentará posteriormente. Igualmente, se establecerá la licencia sabática para estos fines.

SUPERACION PROFESIONAL:

Superación profesional es la capacitación orientada hacia nuevos conocimientos que permitan a los técnicos del IICA cumplir con mayor eficiencia sus funciones, deberes y responsabilidades. Por la creciente importancia de la Zona de las Antillas, se promoverá el aprendizaje de los idiomas inglés y francés. Igualmente, cualquier otra materia que, profesionalmente, le sirva mejor al técnico como funcionario del IICA. Para esta clase de capacitación podrá hacerse uso de la licencia sabática.

RECURSOS TECNICOS Y FISICOS:

El IICA tiene suficiente capacidad técnica interna y facilidades para atender actividades de capacitación en Orientación y Adiestramiento en Servicio. Sin embargo, para éstas como para otras formas de capacitación, buscará la cooperación de otros organismos como el USDA, BID, Banco Mundial, OEA, OPS; universidades norteamericanas con las cuales ha suscrito convenios; Centros Internacionales de Investigación; instituciones nacionales de excelencia en los países miembros del IICA.

Por su naturaleza y características, las actividades de Orientación y el Adiestramiento en Servicio estará bajo la responsabilidad de los funcionarios del IICA. No obstante, siempre que haya mérito para ello, se podrá ocupar a personal ajeno a la institución. También, se utilizará personal disponible mediante convenios con universidades norteamericanas y las facilidades de organismos internacionales que ofrecen cursos de capacitación a los cuales podrían asistir los técnicos del IICA.

CAPACITACION DEL PERSONAL NACIONAL PROFESIONAL Y DE SERVICIOS GENERALES:

Será política del IICA suministrar o facilitar a su Personal Nacional Profesional y de Servicios Generales la capacitación apropiada, cuando lo considere necesario, para mejorar su desempeño y ampliar su capacidad de mayores servicios hacia la institución.

La capacitación se dará mediante cursillos de orientación coordinados por la Dirección de Recursos Humanos. Sin embargo, los empleados podrán solicitar por su propia iniciativa, el adiestramiento que estimen necesario para el mejor desempeño de sus funciones.

La orientación estará dirigida al conocimiento de la doctrina, estrategia de acción, estructura e historia de la organización; funciones del empleado y los deberes y responsabilidades del cargo.

I. Los Directores, Coordinadores del Plan de Acción en los Países y el Subdirector General en la Sede Central, podrán aprobar las solicitudes que presente el Personal, a través de su superior inmediato, las cuales estarán sujetas a las siguientes condiciones:

   i. Los estudios o capacitación deberán tener relación directa con el trabajo que el empleado ejecuta en el Instituto, conforme a su descripción de funciones.

   ii. Presentación del Plan de Estudio o Adiestramiento para comprobar si éstos contribuirán directamente al mejoramiento y rendimiento de su trabajo.

   iii. El Período de Capacitación deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para cumplir cabalmente sus objetivos,

sin afectar desfavorablemente el cargo que ocupa el interesado.

iv. El tiempo que se emplee para la capacitación deberá ser fuera del horario normal de trabajo.

II. Cuando no haya ninguna otra forma de que el empleado pueda seguir estudios o adiestramiento fuera del horario de trabajo, los funcionarios citados en el párrafo anterior, pueden si lo consideran conveniente, autorizar al empleado a llegar tarde o ausentarse del trabajo fuera del horario establecido para permitirle asistir a clases, siempre y cuando se ajusten a las siguientes condiciones:

i. Que el número de horas semanales aplicado a los estudios no exceda de dos, salvo interés especial del instituto.

ii. Que las horas no trabajadas por motivo de los estudios o adiestramiento sean compensadas con trabajo extra durante la semana, hasta alcanzar el horario mínimo de 40 horas semanales establecido.

Cuando la Solicitud de Capacitación haya sido aprobada y se cumpla con los requisitos señalados en los dos párrafos anteriores, el Instituto podrá conceder a sus empleados ayuda económica para la capacitación.

III. La ayuda económica consistirá en el pago de hasta el 50 por ciento del valor de la matrícula e igual porcentaje para el pago de las mensualidades durante el Programa de Adiestramiento o Estudio.

IV. Durante el período en que el Instituto esté proporcionando la ayuda económica, el empleado tendrá la obligación de presentar por lo menos una certificación mensual de asistencia al establecimiento donde está recibiendo el adiestramiento o estudio.

CONSIDERACIONES FINALES:

La responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación y la formulación de programas de adiestramiento es responsabilidad del funcionario, su jefe inmediato y la Dirección General.

En la Dirección General funcionará un Comité de Capacitación, integrado por los Subdirectores Generales, actuando el Director de Recursos Humanos como Secretario del mismo. Este Comité dependerá del Subdirector General y será coordinado por éste. Le corresponde a dicho Comité la presentación al Director General para su aprobación, los programas anuales de capacitación y considerar en primera instancia, las solicitudes individuales de capacitación que con la anuencia del jefe inmediato eleven los funcionarios.

Mediante encuestas, evaluaciones de desempeño y otros medios, la Dirección de Recursos Humanos determinará las necesidades de capacitación y elaborará los programas respectivos en función de las necesidades de capacitación detectados y evaluar los resultados para hacer los ajustes necesarios en la programación. La Dirección de Recursos Humanos promoverá, coordinará y supervisará la programación de la capacitación. Sin embargo, las operaciones técnicas serán responsabilidad de los especialistas de las Subdirecciones Generales Adjuntas.

La dispersión de su personal, la complejidad de las tareas y los escasos recursos disponibles, son importantes factores limitantes en la ejecución de un Programa de Capacitación. La Política expuesta será puesta en práctica con firmeza pero sujeta a las dificultades mencionadas. Se pondrán en práctica inmediatamente aquellas fases del Programa de más inmediata viabilidad, comprometiéndose la institución a buscar vigorosamente los medios para darle vigencia integral a su política de capacitación.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION DEL PERSONAL DEL IICA

PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

1.- Capacitación Interna

1.1 Orientación del Personal recién nombrado

1.2 Seminarios en la Sede Central

1.3 Talleres sobre

a.- Manejo de Proyectos

b.- Coordinación Externa

c.- Operaciones

1.4 Reuniones técnicas, con los profesionales integrantes de una misma Línea de Acción

1.5 Reuniones técnicas del Personal que trabaja en una misma especialidad. Ejemplo: Comercialización, Educación Agrícola, etc.

2.- Capacitación Externa

2.1 Participación en reuniones técnicas de asociaciones internacionales, por disciplinas

2.2 Cursos sobre Manejo de Proyectos auspiciado por el Banco Mundial

2.3 Cursos de gerencia o de adiestramiento en Elaboración de Proyectos, ofrecidos por el BID y otros organismos internacionales

2.4 Cursos de refrescamiento auspiciados y ofrecidos por distintas universidades de los Estados Unidos u otros países

PERSONAL NACIONAL PROFESIONAL Y DE SERVICIOS GENERALES

1.- Orientación del Personal nuevo que se nombre a nivel de Oficina

2.- Adiestramiento en servicio, a nivel de la Oficina sede

3.- Actualización de conocimientos

3.1 Reuniones a nivel regional

3.2 Cursillos de capacitación en la Sede Central

4.- Superación Profesional

4.1 Ampliación de estudios, a nivel medio o profesional, en el mismo país de su sede

4.2 Estudios de idiomas

4.3 Otro tipo de estudios relacionados directamente con el trabajo que el empleado efectúe

ACTIVIDADES DE CAPACITACION A REALIZARSE DURANTE EL AÑO 1978/79

1. ORIENTACION:

Se espera dar orientación a un total de 20 funcionarios de distintos niveles y períodos de nombramiento. Hasta el mes de setiembre, inclusive, se ha dado orientación a siete funcionarios internacionales. No se establecen fechas para la orientación por cuanto no puede preestablecerse el momento de incorporación. Se acompañan modelos de orientación ofrecidos.

2. ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO:

2.1 Taller sobre operación de proyectos.

Se celebrarán dos. Uno en Riobamba, Ecuador, del 23 al 27 de octubre, para los Directores de Coordinación Regional de las Zonas Andina y Sur y los Directores de Oficina en los países comprendidos en estas dos zonas. El segundo tendrá como sede Tegucigalpa, Honduras, y se llevará a efecto del 13 al 17 de noviembre. Asistirán los Directores de Coordinación Regional de las zonas Norte y Antillas y los Directores de las Oficinas del IICA en esas dos zonas. Se adjunta el temario.

2.2 Doce (12) seminarios internos para el personal de la Sede Central. Hasta la fecha se han celebrado tres, los segundos jueves de cada mes. Además, se celebró uno con carácter extraordinario.

2.3 Se tienen programados dos cursillos al año de adiestramiento, para la capacitación del personal encargado de las funciones

administrativas en las oficinas del IICA en los países. El propósito es instruir a los nuevos empleados encargados de estas funciones en todos los aspectos que conciernen a personal, contabilidad y otros servicios.

La aceptación de los candidatos está a cargo de la Dirección de Recursos Humanos. Al proponer a un empleado, el Director de la Oficina deberá exponer los argumentos a favor del candidato.

Se adjunta copia del programa para el cursillo que se celebró del 1 al 11 de marzo de 1978.

2.4 Periódicamente, cada cuatrimestre más o menos, se organiza un ciclo de orientación y capacitación interna para secretarias de la Sede Central. El ciclo versa sobre el estilo de correspondencia, estructura del IICA, manuales y órdenes ejecutivas, la División de Servicios, deberes y derechos del personal, oficina del Director General, trámite documentario, programa de seguros.

Se anexa copia del programa del último ciclo realizado.

3. ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS Y SUPERACION PROFESIONAL:

Durante el año 1978/79 se harán los contactos con las universidades con las cuales el IICA tiene convenios, a fin de establecer las bases mediante las cuales los técnicos podrían actualizar conocimientos. Igualmente, se estudiará la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos en instituciones de enseñanza, investigación y otras.

ANEXO VI

Conclusiones del Encuentro de Capacitación
e Integración de la Zona Norte (1979)

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACION DE PERSONAL NUEVO Y CAPACITACION PERMANENTE DEL PERSONAL PROFESIONAL*

1. PLANTEAMIENTO DE LA AGENDA Y ANTECEDENTES

El Grupo decidió encuadrar la discusión del tema a la siguiente agenda:

1.1 Antecedentes
1.2 Situación actual
1.3 Sugerencias

Al definir un marco conceptual para la discusión, se consideró que los esfuerzos de capacitación, de orientación inicial y el adiestramiento en servicio, corresponden primordialmente al aspecto ocupacional de mejoramiento de los recursos humanos. Por otra parte, la capacitación para el perfeccionamiento o refrescamiento profesional fuera de la institución se definió como de nivel educacional. Asimismo se consideró que el ámbito de la discusión y recomendaciones debe incluir también al personal de servicios generales.

Se indicó que el Manual de Administración de Personal, en los puntos 5.6 y el 7.19 se refieren a políticas del IICA sobre licencias para capacitación profesional y el uso del Viaje a la Patria para capacitación profesional.

2. SITUACION ACTUAL

El Grupo hizo un análisis retrospectivo de la situación de la capacitación e identificó los problemas prevalecientes que se detallan más adelante.

Se tomó nota de los resultados del cuestionario a las oficinas nacionales sobre la cooperación técnica del IICA, señaladas en el memorando DG/O-295 del 3 de mayo de 1978 del Subdirector General Adjunto de Operaciones, en lo referente a los siguientes aspectos de capacitación:

2.1 Falta de talleres, intercambio de experiencias con otro personal del IICA que trabaja en campos o proyectos similares.

---

* Elaboradas con base en el Encuentro de Capacitación e Integración del Personal de la Zona Norte, Guatemala 31 de marzo a 3 de abril de 1979

2.2 Falta de otras oportunidades de refrescamiento en su especialización o área de responsabilidad.

Además, del consenso general del Grupo se reconocieron los problemas que siguen:

2.3 No hay una política institucionalizada de capacitación y adiestramiento permanente para el personal profesional.

2.4 Se estima que falta una programación sistematizada para mejorar y mantener el alto nivel de calificación profesional en la prestación de los servicios, en lo referente a las especialidades técnicas.

2.5 La capacitación inicial para el personal profesional nuevo es prácticamente inexistentes, lo que dificulta y retrasa su asimilación institucional.

Por tanto, el grupo hace las siguientes recomendaciones:

3. RECOMENDACIONES

3.1 Nivel Ocupacional

3.1.1 Que se capacite sobre aspectos institucionales tales como las Líneas de Acción y los Planes del IICA, su filosofía, los derechos y obligaciones del personal, comunicación y aspectos operativos, en forma institucionalizada al personal profesional nuevo. La parte normativa y de seguimiento y coordinación de ejecución de las normas respectivas a nivel de las Oficinas Nacionales, debe estar institucionalizada en la División de Recursos Humanos.

3.1.2 El mecanismo para la capacitación puede ser a través de cursos o talleres que utilicen técnicas didácticas apropiadas.

3.1.3 Los cursos deben incluir a todo tipo de personal en un adiestramiento diferenciado de acuerdo con las funciones que tienen que desempeñar cada uno.

3.2 Nivel Educacional

3.2.1 Se reconoce la necesidad de capacitar en forma permanente a los técnicos como sistema para mantener una alta calidad en la prestación de los servicios de cooperación técnica del IICA, implementando de esta forma los aspectos señalados en forma general en el Manual de Administración de Personal.

3.2.2 Patrocinar por parte del IICA la participación en cursos y seminarios de actualización y refrescamiento técnico en otras

instituciones, asegurando la difusión, posterior a la reincorporación del técnico, para estimular el efecto multiplicador.

3.2.3 Como alternativa para operacionalizar estas recomendaciones, el grupo planteó los siguientes puntos:

3.2.3.1 Que cada Oficina Nacional del IICA haga un inventario de las necesidades de capacitación de su personal y de las fuentes de recursos disponibles existentes a nivel de país para garantizar la implementación de estas acciones.

3.2.3.2 Que se centralice esta información en la División correspondiente de la Sede Central para organizar las actividades de capacitación en forma coordinada para todo el IICA y de acuerdo con las sugerencias y cronogramas presentados por las Oficinas Nacionales.

3.2.3.3 Que se realicen excitativas a las Oficinas Nacionales para buscar contactos y recursos externos para la capacitación.

3.2.3.4 Que se elaboren proyectos para institucionalizar esta acción y obtener los recursos necesarios.

COMO MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS OFICINAS NACIONALES Y DENTRO DE LA ZONA COMO UN TODO

Conclusiones y Recomendaciones

Agenda de Trabajo

1. Definir un prototipo de condiciones para favorecer el trabajo en equipo.

2. Confrontar el prototipo de condiciones con el trabajo realizado en las oficinas de los países y de la región.

3. Recomendaciones para su mejoramiento

1. Listado de elementos del prototipo para favorecer el trabajo en equipo

   1.1. Dentro del listado las condiciones más sobresalientes deberían ser:

   a. Establecer un liderazgo adecuado en las oficinas, que genere la motivación y participación efectiva del personal técnico tanto en la formulación como en la ejecución y control del Plan de Acción. Este liderazgo debe involucrar los aspectos técnicos, administrativos, y de relaciones institucionales.

   b. Establecer una gerencia técnica apropiada, a través de un conocimiento real de la problemática de los países y el desarrollo de habilidades y destrezas en los directores para planear, organizar, dirigir y controlar los de acción.

   c. La necesidad de identificar, formular e integrar objetivos y lograr la mancomunidad de los mismos por parte de los técnicos a todo nivel, que permitan identificar roles individuales y colectivos así como la participación individual dentro del esfuerzo global de la oficina y de la región.
   Dichos objetivos deben abarcar los niveles siguientes:

   1) Institucional
   2) Regional
   3) Nacional
   4) Individual

d. Instaurar mecanismos adecuados para lograr un mayor grado de participación de los técnicos en la elaboración del PANP.

e. Establecer los mecanismos e instrumentos más apropiados para mejorar el proceso de comunicación intra-oficina, inter-oficinas e intra-regional.

f. Instrumentar un sistema de auto-capacitación institucional de técnicos intra-oficina e intra-regional.

g. Instrumentar en las oficinas un proceso de auto-evaluación a través de la instauración de tabuladores de actuación a nivel individual de los técnicos en cada oficina.

2. A nivel regional. Se deberá tener en cuenta dos sub-conjuntos:

- Relación entre oficinas dentro de la región
- Relación entre oficinas y proyectos multinacionales

Existe entre las oficinas de la zona un grupo técnico regional formado por los especialistas en los países. Bajo estas condiciones puede mejorar el trabajo en equipo a través de:

a. Durante la programación anual, la integración de equipos regionales deberá iniciarse con la consulta respectiva de los técnicos involucrados.

b. El trabajo en equipo a nivel de región deberá continuar a través de la programación trimestral ya establecida en la institución.

Con relación a los proyectos multinacionales y las oficinas se deberá seguir el mismo procedimiento anterior.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA IMAGEN DEL IICA COMO LIDER EN EL CAMPO DEL DESARROLLO RURAL*

Antecedentes:

Las ideas que se dan a conocer en este trabajo se fundamentan en las conclusiones derivadas de las deliberaciones que tuvieron lugar durante el "Encuentro de Capacitación e Integración del Personal de la Zona Norte" del 31 de marzo al 3 de febrero de 1979 en la Cd. de Guatemala, Guatemala.

Las deliberaciones se orientaron, inicialmente, a determinar una serie de premisas que permitieran, posteriormente, derivar conclusiones y formular sugerencias.

Premisas

Para mejorar algo hay que conocer sus fallas. En el caso del IICA solamente tenemos apreciaciones generales: Sabemos que frente a ciertos públicos el IICA cuenta con una imagen favorable, pero también que, frente a otras, dicha imagen no es la mejor. Pero: "Cualquiera que sea la imagen que se tiene del IICA, esta imagen puede ser mejorada"

"Toda imagen puede desagregarse en los componentes que contribuyen a formarla" por tanto, habría que identificarlos y recomendar las acciones que puedan mejorarlos.

Componentes de la Imagen

La imagen está dada por tres componentes primarios: La presencia del IICA frente a sus públicos, la calidad de los servicios que les presta y las consecuencias de sus acciones.

A su vez cada uno de estos componentes primarios se integran por una serie de componentes secundarios.

La presencia física del IICA y el conocimiento que de él se tiene. En el primer caso hay que considerar como componentes terciarios la amplitud geográfica del país y la capacidad operativa de la oficina.

---

* Presentación de Humberto Rosado

Por cuanto al conocimiento hay que considerarlo a dos niveles: el político y el profesional.

Al analizar la calidad de los servicios, se identificaron tres componentes secundarios: Capacidad: Técnica, Administrativa y Operativa. La primera tiene dos componentes terciarios: Los recursos humanos y financieros con que cuenta a nivel de oficina . El segundo también tiene dos componentes terciarios: la aptitud de su personal respecto a dirección y gerencia. Por último el tercer componente secundario tiene a su vez tres componentes terciarios: la posibilidad de implementación de sus procesos de programación, ejecución y retroinformación.

Por último el componente primario de proyección, se descompone en cuatro secundarios: la consecuencia del impacto de la acción del IICA, la selección de medios e instrumentos de la acción, la forma de utilización y la evaluación de los mismos para la adecuación del proceso de creación y difusión de esa imagen.

Consideraciones

El grupo consideró que debe entenderse por "públicos del Instituto" a las diferentes instituciones nacionales que integran el Sector Público-Agrícola; a los organismos internacionales o regionales que son fuente de financiamiento o cuyas actividades están relacionadas con las del IICA; y a los productores agropecuarios que son, en última instancia quienes al final se beneficiarán con las acciones del IICA.

Dentro de nuestros públicos deben considerarse una serie de niveles sobre los que se proyecta la imagen del IICA: Directivo; decisorio; técnico operativo y usuario. Para cada uno de éstos se puede tener una diferente imagen y su forma de mejorarla también podría ser diferente.

Recomendaciones del Grupo

Los medios de proyección de la imagen deben ser seleccionados de acuerdo con las condiciones particulares de cada país y dentro de éste, de acuerdo con cada uno de los niveles de nuestros públicos.

Debe reflexionarse sobre la conveniencia y posibilidad de presentar diferentes "modelos de desarrollo" como alternativas a los Gobiernos.

Es imprescindible que a nivel de país, participen activamente las Oficinas del IICA en la promoción y mejoramiento de la imagen del Instituto estableciendo los Programas Operativos, actividades que tengan ese objetivo específico.

En lo que respecta a los componentes terciarios su calidad y adecuación son definitivamente perfeccionables. Por ejemplo:

La presencia física puede ser mejorada incrementando el personal para alcanzar una mayor influencia físico-geográfica y la presencia operativa, con un incremento en los recursos económicos o en la eficacia del uso de dichos recursos.

El nivel de conocimiento en el campo político se puede mejorar si los programas del IICA prestan atención prioritaria a las necesidades expresadas en los Planes Nacionales de Desarrollo.

El nivel de conocimiento en el campo profesional se puede mejorar seleccionando efectivamente la lista de distribución de envíos.

El mejoramiento de la capacidad técnica, operativa y administrativa es motivo de estudio por parte de otros grupos.

Es necesario e indispensable que las acciones de proyección de la imagen del IICA se sujeten a un diagnóstico para determinar si la selección de medios (El IICA en América, Carta PIADIC, IICA-Trópicos, Alerta, Juventud Rural, Documentación e Información para el Desarrollo, los Boletines de Prensa ocasionales, y las Revistas: Desarrollo Rural en las Américas y Turrialba), han sido seleccionados adecuadamente; si su uso, medidas adecuadas para utilizarlas con mayor eficiencia.

Igual procedimiento debería seguirse en relación con las películas y módulos audiovisuales.

Como recomendación final, el Grupo acordó que deberá nombrarse un equipo que investigue a fondo cual es la imagen que se tiene del IICA en el Hemisferio Occidental, y en cada uno de los países, llegando a identificarla por públicos y sus niveles.

Relaciones Públicas

Toda institución necesita informar y estar informada, el IICA no es una excepción y para mejorar su imagen es necesario contar con una Dirección de Información y lo que es mejor con una Dirección de Relaciones Públicas a efecto de que pueda estar intimamente coordinada con las otras instituciones.

Para alcanzar una máxima eficiencia en sus actividades, es necesario:

1) -que las personas que la tienen a su cargo tengan una clara comprensión del papel que desempeñan en el IICA; un constante conocimiento de cómo la tarea de cada uno engrana con las de los otros y relaciones cordiales y de buena voluntad con sus compañeros de trabajo;

2) -Mantener a sus públicos continuamente informados y evaluar la reacción de esos públicos respecto a nuestras actividades.

La condición fundamental para hacer buenas Relaciones Públicas es una actitud mental. Sin ésta, de poco sirven las técnicas y los instrumentos materiales que se usan. Con ella el uso de ambos adquiere significado y amplia facilidad de manejo.

Por último es conveniente recordar que ninguna técnica puede sustituir a la buena voluntad de las personas, por lo que si queremos realmente mejorar nuestra imagen, todos debemos poner de nuestra parte comprensión, empatía e interés para lograr la proyección de esa mejor imagen.

ANEXO # 1

- **PRESENCIA**
  - Física
    - Proporción geográfica
    - Proporción operativa
  - De conocimiento
    - Nivel político
    - Nivel profesional
- **CALIDAD**
  - Capacidad técnica e
    - Recurso humano
    - Recurso financiero
  - Capacidad Administrativa
    - Dirección
    - Gerencia
  - Capacidad Operativa
    - Programación con participación de los cuadros nacionales
    - Ejecución
    - Retroinformación
- **PROYECCION**
  - Consecuencia del Impacto
  - Selección Medios
  - Utilización
  - Evaluación

ANEXO VII

Programa de Capacitación (1979)

TEMA I: PROGRAMA DE CAPACITACION

Introducción

El IICA cuenta con un plantel de profesionales de alto nivel, que son los responsables de establecer o de desarrollar aspectos normativos que orientan las políticas de la Institución y la forma operativa para su realización. Este es el papel de los técnicos que se relacionan con la organización. Al mismo tiempo, dicha actuación debe encuadrarse dentro de normas y procedimientos operativos, que administran los procesos. Por otra parte,ha de mencionarse también, que los técnicos son personas que están contribuyendo con su forma de pensar, sentir y actuar como ingredientes humanos, al proceso global de toda la administración de un organismo. Todos estos parámetros, con sus respectivas dimensiones, corresponden igualmente a otro gran grupo de personal participante del IICA, que constituyen los funcionarios de Servicios Generales.

Siendo el IICA un organismo institucional, debe ser considerado un grupo social, de personas que cumplen funciones tendientes al logro de propósitos comunes. El alcance y consecución de éstos, será más acelerado y mejor, cuando las personas participantes tengan una mayor preparación y disposición para ejecutar las acciones que se les encomienden.

Cualquiera que sea la contribución de la persona a la acción del grupo, deberá cumplir fundamentalmente tres requisitos:

1) Que sepa hacer lo que supuestamente tiene que hacer.
2) Que tenga deseo de hacerlo, o sea que, se sienta motivado para ello.
3) Que su contribución pueda ser gratificada, o sea, que tenga alguna forma de reconocimiento.

El primer requisito, tiene que ver principalmente con aquellas destrezas, (físicas, mentales), necesarias a los efectos de procurar obtener resultados con el menor consumo posible de recursos. Esto tiene que ver con la eficiencia del trabajo, teniendo vigencia la proposición de que "No tenemos derecho a exigir una forma particular de acción a una persona, hasta que no le hayamos enseñado, cómo deseamos que la ejecute".

Los otros dos requisitos mencionados anteriormente, tiene que ver con su preparación y mantenimiento anímico, de tal suerte, que el cumplimiento de sus responsabilidades le represente alguna forma de gratificación, que le estimule a un sentimiento de haber ofrecido algo que contribuye a un todo más amplio.

Con objeto de facilitar y estimular el logro de dichos requisitos a las personas que integran un organismo,es de trascendente importancia promover acciones de capacitación. Se define como actividades de capacitación al proceso de aplicación de métodos educativos apropiados, a las situaciones particulares de una organización, en el que el mejoramiento en la ejecución de las acciones que este requiere, pueda constituirse en la consecuencia de un mejor aprendizaje. El IICA por tal, no escapa a estas consideraciones. Necesidades de capacitación han sido expresadas por los técnicos que lo constituyen, en diversas oportunidades. Así mismo, la demanda de la capacitación se ve fundamentada por:

1) La necesidad propia que supone el mantener un alto nivel en sus técnicos.
2) La necesidad propia que genera un organismo que está en desarrollo constante, de producir acciones propias y de motivación en aquéllos otros organismos nacionales, en su misión de cooperación técnica.
3) La necesidad propia de un organismo, que en su incremento de actividades requiere reclutamiento de personal nuevo, cambios de cargo por cambio de circunstancias o cambios de doctrina política y procedimiento que requieren nuevos conocimientos, destrezas y actitudes

Basado en estas proposiciones el objetivo general de la capacitación del IICA puede enunciarse de la siguiente manera: Promover el desarrollo de las capacidades del personal del IICA, para su perfeccionamiento técnico, administrativo y personal, para que su contribución fortalezca al organismo de asistencia técnica.

A los efectos de darle significado a los componentes de las tareas que realizan los funcionarios del IICA, ellos se definen de la siguiente manera:

Componentes Técnicos: Son aquellos aspectos de las tareas, que requieren una respuesta cognoscitiva y de acción operativa, para que su cumplimiento resulte en un nivel de ejecución aceptable y en línea con el propósito principal.

Componentes Administrativos: Son aquellos aspectos de las tareas que se relacionan con los procesos de ajuste a los aspectos de planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación.

Componentes Humanos: Son aquellos aspectos que surgen tanto de las características propias de las personas, como de todas aquellas manifestaciones que surgen como consecuencia de la interacción de las personas.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del plan de capacitación se elaborarán para cada oportunidad. La forma de expresarlo, será en base a tres elementos: 1) El cambio de conducta que se procura de las personas a las que el esfuerzo va dirigido; 2) el contenido sobre el que se trata la capacitación y 3) la caracterización del público a quien se le dirige. Sobre cada una de estas áreas se harán algunas consideraciones que tratan de identificarlas más claramente.

En relación a la parte de conducta de los objetivos, se refiere a la forma expresiva de conducta que tendrá que demostrar la persona capacitada, una vez que haya pasado por la experiencia.

Esta conducta se refiere a aspectos que pueden englobarse en tres campos, el cognoscitivo, el afectivo y el sicomotor, los objetivos específicos de la capacitación del IICA estarían comprendidos en casi su totalidad en los dos campos primeros, recibir y organizar información que conformen conocimientos y dentro del campo afectivo proceder a ajustes de percepción y desarrollar valores, actitudes y apreciaciones sobre diferentes aspectos.

Las conductas comprendidas en el campo sicomotor se refiere, a aquellas destrezas que se aplican para el manejo ordenado de los movimientos adecuados para obtener un resultado determinado. Se trata de las conductas requeridas para saber el como hacer algo.

Personal a capacitar

Del punto de vista del plan de capacitación, los funcionarios que se relacionan con el IICA se pueden clasificar en las siguientes categorías:

Funcionarios nuevos. Son aquéllos que ingresan al IICA a asumir responsabilidades asignadas tanto en proyectos por períodos cortos, medianos o largo plazo, o como funcionarios permanentes.

Funcionarios permanentes. Estos funcionarios son aquéllos que por distintas razones, asumen nuevos cargos, cambiando de esa manera sus obligaciones y derechos, por lo que deben de tener un período de capacitación para ajustarse a las nuevas exigencias del cargo.

Técnicos especialistas. Son aquellos profesionales, tanto nacionales como internacionales, que por demandas propias de sus necesidades técnicas necesitan capacitarse.

Los empleados de Servicios Generales. Son todos aquellos funcionarios no clasificados dentro de las categorías anteriores.

Del punto de vista de la capacitación, se entiende que en un organismo moderno, todo personal que ingresa o permanece, demanda algún esfuerzo para su capacitación ya que tanto los cambios de organismos, en sus aspectos normativos y operativos, como cambios en las responsabilidades y derechos de sus funcionarios, son bastante constantes, requiriendo nuevas adaptaciones a los nuevos requerimientos.

Naturaleza de la Capacitación

La naturaleza del plan de capacitación puede ser, a su vez, clasificado en diferentes tipos como los siguientes:

a) Capacitación de orientación.

Se define como esfuerzo educativo que se hace para familiarizar al funcionario o empleado de la Institución con su cargo, deberes y responsabilidades inherentes al mismo. A todo nuevo funcionario se le dará un período de orientación sobre la historia de la Institución que cubre aquellos aspectos históricos y evolutivos más importantes; aspectos doctrinarios, en sus alcances y finalidades como organismo internacional, de cooperación técnica, con todos sus instrumentos indicativos sobre su orientación doctrinaria. Comprenderá también una ilustración sobre la estructura operativa del IICA, basado sobre nieveles de decisión, de dependencia jerárquica,

explicando en cada una de las partes del organigrama, sus funciones. Por último, también se debe referir a los aspectos del personal como: tipos de personal, seguridad del cargo, política de continuidad y los beneficios que presenta la organización y todos aquellos aspectos que entran dentro de la parte de Recursos Humanos. En cada oportunidad, dicho programa podrá ir variando de acuerdo a la mejor experiencia que se vaya obteniendo. Dicha capacitación será fundamentalmente a nivel de oficinas nacionales aunque no se descarta la posibilidad de que puedan existir, concentraciones de funcionarios nuevos en algún país, para aprovechar recursos en el que se pueden hacer cursillos a nivel zonal o interzonal de acuerdo a lo que aconseje el número de funcionarios existentes en las distintas oficinas y a los efectos del ahorro de dinero se podrá elegir el país que ofrezca la ventaja de estar más equidistante a los demás para hacer dichas reuniones. Es importante que en dichos aspectos de capacitación, puedan participar los Directores de Coordinación Regional, como asimismo, Directores de Oficinas Nacionales, o de otro personal que estos podrán seleccionar. Se estima que el tiempo suficiente para esta capacitación será de aproximadamente dos semanas. La Dirección de Capacitación, siempre tendrá relación con estos esfuerzos de capacitación, ya sea, que puede estar bajo su entera responsabilidad, la organización, en forma coordinada con los directores respectivos, como asimismo también podrá ofrecer asesoramiento en la estructuración del programa como también podrá colaborar con dichos esfuerzos, asignando técnicos de otros países o zonas, para colaborar con ese grupo. El material didáctico, que se use será fundamentalmente los aprobados por la División de Capacitación y que tengan cierto viso de documentos oficiales. El Plan General, el Plan Indicativo de Mediano Plazo, los manuales existentes, ya sea en su totalidad o parte de ellos, como también otros documentos que pueden ser elaborados específicamente con esta finalidad, con el objeto de formar módulos como ayuda didáctica para estas oportunidades de capacitación u otros documentos que pueden estar a disposición.

b) Adiestramiento de actualización en servicios.

Es la capacitación que reciben funcionarios del IICA, o sea aquellos que tienen algún nombramiento y que están trabajando, tanto en forma permanente como temporal en proyectos. Dicho adiestramiento, se refiere fundamentalmente a problemas inherentes al Organismo y generalmente puede ser ofrecido por personal de la Institución. Es la forma más común de capacitación que se requiere y debe ser considerado como continuo, aunque en ciertos períodos de intensificación, pueden caracterizarse en cursillos intensivos ya a nivel de oficina, regional o también aquellas oportunidades en que por coincidencia, por funciones similares, existen encuentros de técnicos, que si bien requieren de su activa contribución técnica e intelectual, a la vez le sirve para recibir, proposiciones y enfoques distintos que contienen aspectos del trabajo del IICA. Muchas de las reuniones que demanda la Dirección General, para el desarrollo de los programas del IICA, pueden ser consideradas también como oportunidades de capacitación en servicio. Por ejemplo: las reuniones de técnicos de línea, Reunión de Consejo de Directores, o llamados especiales, que realizan en forma circunstancial, alguna dirección en particular o por cumplimiento específico indicado en proyectos en progreso.

Las reuniones que se realizan con motivo de planificación, de supervisión y apoyo técnico, de evaluación, con motivo de las actividades de las Direcciones de la Dirección General se deben considerar también como oportunidades de Capacitación en Servicio. Asimismo, existen comunicaciones desde la Dirección General o desde las Direcciones de Coordinación Regional que constituyen acciones de capacitación debido a que ellos procuran logros, en términos de conductas a desarrollarse en la gente. Dentro de este grupo, se consideran las comunicaciones contenidas en el Boletín Interno del IICA, que cuenta con una parte de editorial de nuestro Director General que significa siempre una forma de expresar las orientaciones de ciertos conceptos o eventos, en que el IICA ha expuesto su posición doctrinaria.

Asimismo, las Ordenes Ejecutivas o simplemente algunos memorandos de la Dirección General representan normas y procedimientos que son importantes que sean bien entendidos y aceptados en su forma más conveniente. En términos generales, las cuatro áreas que deben de cubrir la Capacitación de Actualización en Servicios, podrían encuadrarse dentro de los siguientes grupos:

1) Políticas y estrategias
2) Normas y procedimientos
3) Aspectos gerenciales
4) Aspectos técnicos

De cada uno de ellos se ofrecen algunos aspectos más discriminados y analíticos, que ilustran qué es lo que comprende cada una de estas áreas.

1) <u>Políticas y estrategias</u>

Se incluyen:

a) Marco conceptual sobre política, filosofía, doctrina (Plan General, Proyección Hemisférica y Humanista, Plan Indicativo de Mediano Plazo).
b) Política y estrategia generales-específicas, relacionadas con las Líneas de Acción y los programas correspondientes.
c) Calidad técnica del producto de los instrumentos institucionales.

2) <u>Normas y procedimientos</u>

Estas se refieren a aspectos de planificación y operación del sistema de organización de planificación del IICA, identificación y elaboración de proyectos, siguiendo el formato y pautas indicativas del IICA.

a) Técnicas de evaluación de proyectos, según la pauta existente para evaluar los proyectos de acción del IICA.

b) Operaciones:
Sistema de Organización de operaciones del IICA, su finalidad, sus funciones y programas de acción; estrategia operacional del IICA, la supervisión y apoyo.
Modelo único de informe, pautas que se han de seguir en las visitas que realizarán los técnicos de Operaciones.

c) Coordinación Externa:
Sistema y organización de la Coordinación Externa del IICA, procedimientos y experiencia en la obtención de recursos externos. (Promoción de Proyectos).
Negociación y elaboración de convenios, contratos y otras formas de cooperación con otras organizaciones.

d) Administración:
Sistema y organización administrativa del IICA, indicando sus propósitos y funciones.
Análisis financiero y ejecución del presupuesto.
Contabilidad y usos de cuentas.
Actualización periódica sobre el manejo de la Oficina Nacional.
Administración del Personal.
Organización del archivo de la Oficina.
Manejo de recursos externos.
Actualización sobre procesos y trámites documentarios.
Definición y límites de responsabilidad.
Los Manuales de Operación, de Administración de Personal Profesional Internacional, Personal Nacional y de Servicios Generales, de Contabilidad, Financiero y Administración de Bienes; de Operación, de Organización General; de Correspondencia; de Manejo de Documentación y Publicaciones.

3) <u>Aspectos gerenciales</u>

Estos tienen que ver con las siguientes áreas de capacitación:

a) Organización de la oficina

b) Planeamiento del trabajo técnico y administrativo

c) Control presupuestario

d) Información

e) Relaciones Humanas y Relaciones Públicas

4) <u>Aspectos técnicos</u>

Dentro de los aspectos técnicos como es lógico suponer, la variedad de conocimientos es amplia sobre las posibilidades de capacitación. Se ofrecen algunos tipos de conocimientos, que ilustran sobre el campo que cubre esta acción.

a) Manejo gerencial de proyectos

Estos cubren, los análisis de los antecedentes del proyecto, preparación para la ejecución de proyectos.

Organización de los recursos.

La programación de las actividades.

La organización y coordinación institucional.

La supervisión y seguimiento.

La evaluación del Proyecto.

b) La conceptualización y práctica del fortalecimiento institucional.

c) Organización y manejo de empresa de autogestión campesina.

d) Educación Rural.

e) Campos de especialización de los diferentes técnicos.

Por las características de la capacitación en actualización en Servicio, esta podrá ser individual o colectiva, según las circunstancias del tipo de clientela o la temática de que se trata.

Por su vigencia e importancia, las oficinas nacionales expresarán a la División de Capacitación de sus requerimientos, en las reuniones de programación. La División de Capacitación dará respuesta en término de si entran dentro del programa de esta División, o si simplemente la División dará su apoyo o estimulará la organización de oportunidades de capacitación para que sean promovidas, administradas y ejecutadas por las propias oficinas nacionales. La capacitación en servicio por otra parte, podrá ser también, una actividad específica de la División de Capacitación ya que la podrá organizar a nivel hemisférico, como la programación de reuniones específicas.

Reciclaje Técnico

Esta forma de capacitación se refiere a la provisión de oportunidades que se podrán ofrecer a los técnicos del IICA, para poder asistir a Universidades o centro de reconocida reputación y de alto nivel técnico con el propósito de actualizar conocimientos de su especialidad profesional, ejecución de investigaciones que sean de utilidad a su trabajo como funcionario del IICA . Su propósito es contrarrestar el proceso normal de deterioro, técnico y profesional, que impide más y más la transmisión eficaz, ideas y generación de nuevas formas de lograr el desarrollo rural. Esta forma de capacitación, podrá ser también llevada a cabo a través de la asistencia a las reuniones técnicas internacionales, congresos, participación en cursos formales de programas especiales o en otras instituciones que promueven reuniones técnicas de alto nivel. La División de Capacitación procurará reservar alguna parte de su asignación presupuestaria, para financiar viajes de dos técnicos al año para completar esta forma de capacitación. El avance y desarrollo científico y tecnológico de hoy día, requiere una actualización constante y frecuente, lo que se traduce en las innumerables reuniones a nivel nacional, internacional o mundial que se llevan a cabo, oportunidades éstas, en que el IICA tendría que estar presente, ya sea con el aporte técnico de sus experiencias, como también, para recoger y actualizar conocimientos. Otra forma que se entiende que puede entrar dentro de la modalidad de reciclaje es la realización de estadías, en países que lo pueden autorizar y que por supuesto, presentan

un estándar de excelencia, para que represente verdaderamente una oportunidad de avance profesional, al técnico que se designe. La División de Capacitación podrá también considerar la posibilidad de que se consigan recursos externos, para poder financiar la presencia del IICA en eventos de significación para el avance profesional de sus técnicos.

Superación Profesional

Esta modalidad de capacitación, se refiere a aquellas oportunidades de avance profesional, que se pueda autorizar a los funcioncionarios del IICA, de tal forma que ello se considere que aumenta su eficiencia para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades como funcionarios del IICA. La diferencia fundamental con la modalidad anterior de capacitación, se refiere fundamentalmente a que este cubre un período mayor, en esta modalidad se encuentra muchas veces algunas formas de capacitación que han escogido los funcionarios del IICA y que solicitan a éste que el IICA pueda colaborar con alguna ayuda financiera para pagar en alguna medida el costo de los estudios. Fundamentalmente los costos que han de pagarse son aquéllos que se refieren a parte o la totalidad de la matrícula de inscripción.

Para cada uno de los casos, se tomará la decisión y se le comunicará al funcionario. La decisión será tomada por la Dirección de Capacitación, conjuntamente o en consulta con el Jefe o Director de la Unidad a la que pertenece el funcionario. La ayuda financiera también podrá significar el pago de algún costo relacionado, como un viaje o algún aspecto de tesis que deba presentar el funcionario. En otras palabras se refiere a la colaboración para el pago circunstancial y por una sola vez, que debe cumplir el funcionario en alguna etapa de sus estudios para la obtención del grado o el certificado que procura.

Recursos técnicos y financieros para la capacitación

Se considera como recursos técnicos para facilitar la capacitación de personal en sus diferentes tipos a todos aquellos profesionales, tanto como técnicos Internacionales, Nacionales o de Servicios Generales que se consideren capacitados, como para desempeñarse como técnicos, instructores o coordinadores de situaciones de capacitación. En tal sentido, se hace necesario que dicha circunstancia sea de conocimiento de los directores jefes, para que sepan que dentro de sus responsabilidades se podría contar alguna colaboración del tiempo de sus técnicos, para destinarlo a la capacitación de otros. Esto requiere por supuesto la información y acuerdo necesario por parte del director o del jefe superior del técnico solicitado, para que pueda autorizar su participación.

Dentro de los recursos financieros cabe mencionarse, que en primer lugar, está aquella partida presupuestaria que se asigna a la División de Capacitación, y que deberá ajustarse a las indicaciones de programación anuales para indicar su uso respectivo. Cualquier unidad del IICA, también podrá programar alguna actividad de capacitación, previendo alguna partida presupuestaria para los efectos o disponer también alguna partida presupuestaria que pueda requerir algún funcionario, del cual el jefe de la unidad entienda que debe aprovechar alguna oportunidad que pueda surgir, tanto a nivel zonal, regional o a nivel de la Dirección General.

Otra fuente de recursos, que puede existir para la capacitación es, aquella que proviene de recursos establecidos en los proyectos de financiación tanto de cuotas o de otros fondos como los del Fondo Simón Bolívar o cualquier otro recursos de proyectos de financiación externa. También, como otra forma de financiamiento para la capacitación, podrá provenir de proyectos especiales que se hagan con dicho fin y que pueden estar financiados por otras entidades. Por la naturaleza y característica que se ha dado en las actividades de capacitación en Orientación y en Servicio, estaría en la responsabilidad de funcionarios del IICA. No obstante, siempre que se

pueda justificar, se podrá ocupar a personal ajeno a la institución, aunque solamente para aspectos muy específicos, porque fundamentalmente lo que se pretende con este tipo de capacitación de orientación, es que se puedan generar, ciertos aspectos de informática sobre procesos del IICA, y también procurar el desarrollo de ciertas actitudes y apreciaciones básicas por parte de los nuevos funcionarios, para que puedan incorporarse a la propia filosofía y mística que requiere la Institución en sus trabajos, que por supuesto por ser integrado por una heterogeneidad grande de personas, muchas veces, no presentan una uniformidad de excelencia igual vista por mucha gente; lo que se requiere entonces de los nuevos funcionarios es una actitud hacia la mejor colaboración y si es posible, creadora hacia el perfeccionamiento del trabajo. De ahí entonces, que para estos dos tipos de oportunidades de capacitación, se requiere personas avezadas en el funcionamiento de la institución, en su problemática y en su estrategia para resolver problemas; así como también aquellas personas que por su larga experiencia se identifican positivamente con el organismo al analizar objetivamente su problemática y que pueden hacer generar no una actitud de crítica negativa sino una actitud de crítica hacia el perfeccionamiento de la Institución.

Estas oportunidades de capacitación que se pueden realizar a nivel de oficina, a nivel regional, como habíamos dicho anteriormente, pueden usar el material que va a ser suministrado en su primera oportunidad por la Unidad de Capacitación y que podrá ser reproducido posteriormente a nivel de cada una de las oficinas. Otro recurso para la capacitación, es el que se refiere a la preparación de folletos, boletines, documentos oficiales, etc. que puedan ser utilizados; en virtud de tal, se requerirá la colaboración de la Dirección de Información Pública que cuenta con dibujantes y otros técnicos en ayudas visuales, que deberá dar su aprobación a este tipo de colaboración.

RECOMENDACIONES DEL CUARTO GRUPO

Tema 9: Programa de Capacitación

Participantes: Edward Batzig, Guillermo Guerra, Edgar Ibarra, Ernesto Liboreiro, Malcolm H. MacDonald, José Marull, Jorge M. Montoya, Miguel Paulette, Armando Reyes, Pompeyo Ríos, Antonio Saravia, Hugo Torres

El grupo de trabajo hizo las siguientes recomendaciones:

1. Se sugirió, en primer lugar, la distribución del documento titulado "Programa de Capacitación", elaborado por Ignacio Ansorena para que cada Oficina Nacional emita su opinión sobre el mismo.

2. Existe necesidad de contar con un mecanismo permanente de identificación de necesidades de capacitación. Estas serán determinadas por la División de Capacitación con la participación de las Oficinas Nacionales.

3. Será conveniente utilizar para la capacitación interna el personal de la nueva unidad pero también el de la Sede Central y el que opera en los países.

4. Cada unidad operativa deberá elaborar las necesidades de capacitación de su personal técnico y las oportunidades que se presentan para utilizarlos.

5. La Dirección General, deberá comunicar, por otra parte, las oportunidades que se presentan para que el personal técnico del IICA se capacite.

6. Se recomienda que se acepte el programa de capacitación elaborado para el 2° Semestre de 1979, sin cambios.

7. El programa para 1980 deberá ser revisado, conforme a las recomendaciones que formulen las unidades operativas, buscando formas de maximizar el uso de recursos limitados.

ANEXO VIII

Normas de Capacitación del personal (1984)

NORMAS DE CAPACITACION DEL PERSONAL

DEL IICA

1. Objetivo General

Lograr el perfeccionamiento técnico del personal del IICA.

2. Justificación

Es necesario determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

a. Para que el funcionamiento sea más productivo en su trabajo actual y este listo para progresar.

b. Porque la ejecución de proyectos y actividades del IICA exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se defina y resuelvan las necesidades de capacitación de cada funcionario, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.

c. Porque todos los funcionarios independientemente de su jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo, si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, cuando el Instituto prevé las necesidades de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Es preciso entonces, como primer paso determinar las necesidades válidas de entrenamiento individual y colectivo.

d. Se desperdicia tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

3. Objetivos específicos

Dar respuesta a:

a. Las necesidades de capacitación de Personal Profesional Internacional, Personal Profesional Local y de Servicios Generales del Instituto, en aspectos técnicos, que permitan el mejoramiento de los servicios a los países.

b. El mejoramiento de los sistemas de dirección y apoyo del Instituto (gerenciales y de administración).

4. Estrategia

Acciones a corto plazo:

Definir las actividades de capacitación que sean competencia del IICA agrupados en las siguientes categorías:

a. Institucional: aquellos que se desarrollen para todo el Personal Profesional Internacional, Personal Profesional Local y de Servicios Generales del IICA.

.//....

b. Inducción: diseñadas para todos los funcionarios (PPI, PPL y SG) del IICA. Cumplirá el propósito de dar contexto y ubicación al empleado y sentido institucional a su trabajo. Como áreas para ser tratadas en la inducción, podrían considerarse:

- Naturaleza y propósitos del IICA, (miembros, órganos, JIA, Comité Ejecutivo, Dirección General, Recursos Financieros, Sede o Idiomas).

- Políticas Generales del IICA.

- Plan de Mediano Plazo, (objetivos y estrategias, lineamientos para la acción institucional, los programas del IICA, etc.).

- Organización Institucional.

- Programa Operativo.

- Programa Presupuesto.

- Funciones específicas.

c. Capacitación en servicio: comprenderá la preparación que la institución ofrece al funcionario, tanto para su formación técnica continuada, como para su mejor habilitación en el desempeño del cargo que ejerce.

La capacitación en servicio será vista en función de dos objetivos:

- el de actualizar al funcionario en el avance que da la dinámica científica-tecnológica, y

- complementar los conocimientos y las técnicas requeridas para el ejercicio de sus funciones.

En la capacitación en servicio se deberá integrar el método y la técnica, el cómo hacer, con los fundamentos conceptuales que lo enmarcan. Formas de capacitación en servicios son:

- Viajes de estudio, viajes de observación, pasantías, etc.

- Participación en actividades organizadas internamente (cursos intensivos, seminarios y reuniones).

.//....

d. Especialización: dirigidas a la profundización del conocimiento en áreas específicas, que conlleven mayor vigor académico (i.e., títulos a nivel de posgrado), cursos por períodos extensos, etc.

e. Actualización: la que realiza el IICA para sus funcionarios, sobre técnicas, procesos o avances en los varios aspectos de la gestión institucional. Se hará en períodos cortos (charlas, talleres, etc.) pero con la idea subyacente de dar a conocer, solamente.

f. Entrenamiento propiamente dicho: en donde el proceso de enseñanza-aprendizaje se orientará a desarrollar destrezas para implementar procesos propios institucionales. Se trata de cursos prácticos sobre distintos aspectos instrumentales orientados a mejorar institucionalmente al IICA.

Las diferentes actividades de capacitación podrán ser ejecutadas por el IICA o ser otras entidades, lo importante en este caso es que se orienten a satisfacer las necesidades del IICA y a cumplir con los objetivos institucionales. El propio IICA debe coordinar y supervisar todo el proceso de capacitación.

5. Beneficiarios

Todos los miembros del Personal Profesional Internacional, Personal Profesional Local y de Servicios Generales del Instituto.

6. Selección

La selección se hará trimestralmente en los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año. Habrá un Comité Ad Hoc que analizará las solicitudes recibidas y recomendará un curso de acción al Director de Recursos Humanos.

7. Comité de Selección

Estará presidido por el Subdirector General del IICA y compuesto por el Director de Recursos Humanos y un representante de cada Subdirección General Adjunta.

8. Solicitudes

Pueden ser presentadas por los Directores de Oficina, Directores de Programas, Directores de Area o los propios interesados, incluyendo la mayor información documental posible. Sin embargo, toda solicitud deberá presentarse refrendada con la conformidad y comentarios del Director superior inmediato y del Director de Programa respectivo cuando se trate de temas técnicos.

Las solicitudes deberán ser presentadas para su aprobación al Comité de Selección por intermedio del Director de Recursos Humanos antes de la reunión trimestral referida en el punto 6.

.//....

9. Obligación de los beneficiarios

Los beneficiarios además del informe que elevarán por escrito, sobre la actividad de capacitación recibida, deberán cumplir con los requisitos que el Comité de Selección y el Director de Recursos Humanos hayan establecido previamente.

ANEXO IX

Programas de Capacitación (1984)

PROGRAMAS DE CAPACITACION

ESTIMACION PRESUPUESTARIA PROGRAMA CAPACITACION PERSONAL LOCAL

1985

1. Curso uso y manejo de máquina procesadora de datos

Cursos a impartirse: dos . Veinte participantes por curso.

Duración: 2 meses (32 horas)

Horario: 17 a las 19 horas, dos veces por semana

Gastos:

Pago de 96 horas extras	$ 120.-	
Confección certificados	120	
Uso 4 disketes	25	
Costos horas máquina Wang	170	
Fotocopias	25	
Clausura(café-repostería)	75	
Total		$ 535.-

2. Curso capacitación para administradores de las oficinas en los países

Cursos a impartirse: 1 con aproximadamente 25 participantes

Duración: 1 semana

Horario: 8 a las 17 horas

Gastos:

Viáticos ($86 por persona diarios)	$ 16.000	
Pasajes	25.000	
Transporte Aeropuertos_Hotel-Aeropuerto	100	
Papelería-útiles oficina	200	
Reproducción documentos	700	
Costos horas máquina Wang	170	
Servicio cafetería(café-galletas)	200	
Gastos clausura	1.000	
Total		$ 43.370

3. Curso de capacitación para Secretarias en servicio

Cursos a impartirse: 2 (aproximadamente 40 personas por curso)

Duración: 7 ½ horas durante una semana

Horario: 8 a 9¼ horas

Gastos:

Reproducción de documentos	$ 400.-	
Clausura (café-repostería)	$ 120.-	
Total		$ 520.-

4. Curso para personal de supervisión media

Cursos a impartirse: 1 con aproximadamente 30 participantes

Duración: 40 horas aproximadamente

Horario: a convenir

Gastos:

Costo curso dictado empresa consultora	$ 1.500.-	
Reproducción de documentos	100	
Confección certificados	90	
Clausura(café-repostería)	100	
Total		$1.790.-

5. Curso manejo de microcomputadores

Cursos a impartirse: 3 - 20 participante por curso

Duración: 2 meses

Gastos:

Costo curso dictado empresa consultora	$ 6.250	
Confección certificados	200	
Papelería y utiles oficina	100	
Clausura	150	
Total		$6.700

6. Se sugiere programar también dos cursos intensivos de conversación en inglés.

7. Traducción técnica dirigida a secretarias: $833

CURSO DE CAPACITACION PARA PERSONAL LOCAL

1- Curso para Asistentes Administrativos

Lunes

8:00 Palabras de bienvenida (Osvaldo Elissetche)

9:00 Administración de Personal Local (Emilia Amado)

-Nombramientos
-Cuadros de personal
-Horarios de trabajo
-Vacaciones
-Licencias
-Escalas(aumentos)
-Reglamentos
-Capacitación

12 Descanso

13 Seguros (Marcial Sánchez)

-Plan colectivo de seguros
-Cálculo de las primas de las pólizas
-Trámite : inclusiones, exclusiones,
presentación reclamos

Martes

8:00 Administración de Personal Internacional (Osvaldo Elissetche)
(Marcial Sánchez)

-Plan de jubilaciones y pensiones
-Plan de Previsión
-Cooperativa Federal de Crédito

10:00 -Contratación
-Clasificación
-Subsidios, Ajustes por sede
--Gastos por reclutamiento

12 Descanso

13 -Vacaciones
-Viaje a la patria
-Licencias
-Viajes oficiales
-Privilegios
-Terminación de servicios
--Reglamentos

Miércoles

8 Auditoría Interna (Jaime Acosta)

12 Descanso

13 Asesoría Legal (JLRivas/TRivera)

15 División de Servicios ()
- Compras
- Solicitudes bienes y servicio etc.

Jueves

8 División de Contabilidad (MCortez

12 descanso

13 División de Contabilidad

Viernes

8 División de Presupuesto (JLMarambio)

12 descanso

13 Computarización ()

Cursos capacitación para Secretarias de la Oficina Central

1- Organigrama del IICA- breve explicación Manual de Personal - " " Trámite y prodecimiento diferentes formularios, solicitudes, etc. -vacaciones -compensatorios -licencias -control de asistencia -incapacidades	Responsable personal de Dirección de Recursos Humanos
2. Correspondencia interna y externa	Secretaría de la Dirección General
3. División de Servicios -compras -importaciones -reproducción de documentos -agencias de viajes	
4. División de Contabilidad - Tramite de I.6 - Relaciones de gastos - Autorizaciones de viaje	M.E.Cortez
5. Unidad de Trámite Documentario Trámite, recepción y archivo de correspondencia	E.Villalobos
6. Breve explicación sobre uso de códigos de presupuesto y sistema de computarización	JLMarambio Contabilidad

ANEXO X

Informe de Capacitación (1985)

INFORME DE CAPACITACION

INTRODUCCION

El IICA ahora tiene 43 años de existencia, y ha sufrido cambios institucionales de políticas, de estructuras, de procesos administrativos, etc. Después de 1981, a causa de la nueva Constitución, la elección de un nuevo Director General, la revisión de los documentos operacionales básicos como el Plan a Mediano Plazo, el Reglamento de la Dirección General del Director General, las Guías para la elaboración de proyectos, los informes trimestrales, etc. y la introducción de las microcomputadoras, se siente una especie de dislocación de las operaciones y acciones tradicionales. Naturalmente siguen la confusión y la desmoralización del personal tanto profesional como administrativo y de apoyo. "¿A dónde va el Instituto? se preguntan muchos empleados.

De este hecho se deduce claramente la necesidad de capacitar, o mejor, de actualizar al personal sobre la naturaleza de esos cambios y para su ejecución. Si no, va a crecer la confusión, el "stress", la desafectación hasta la deserción o, por lo menos, la ineficacia en el cumplimiento del trabajo.

Una consulta con los Subdirectores, la mayoría de los Directores y algunos Jefes de Unidades o Divisiones, muestra un consenso sobre esta necesidad prioritaria. La actualización del personal técnico, administrativo y de servicio, de una manera racional, sistemática y contínua, está percibida como esencial para el futuro del Instituto y de su acción en los países miembros. Como toda institución, el IICA es al momento una mezcla de progresos y de retrasos. Se debe consolidar los primeros y usarlos para dominar los otros, al mismo tiempo reforzando su razón de existir. Teniendo en cuenta las realidades estructurales y los recursos tanto financieros como humanos que tiene la institución, nos atrevemos a hacer las siguientes sugerencias a la Dirección General.

RESPONSABILIDADES

En esta sección, se identificarán las responsabilidades propias de la Dirección General, de la Dirección de Recursos Humanos y a los Subdirectores Generales Adjuntos para actualizar el personal. Al mismo tiempo, se describirán las áreas prioritarias de esa actualización.

La Dirección General debe definir o promulgar las políticas esenciales a la puesta en marcha del proceso. Por ejemplo, debe definir o identificar la responsabilidad y el papel de la Dirección de Recursos Humanos y de las Subdirecciones con sus unidades de trabajo, indicar también los mecanismos de cooperación entre estas (comité de capacitación, grupos de trabajo, etc.). Autorizar a las unidades operativas (incluyendo las oficinas nacionales) a conceder períodos determinados e indicarles el porcentaje a contribuir a los gastos de la capacitación dentro de su propio presupuesto. Debe también establecer las prioridades del Instituto cronológicamente o, si se prefiere, objetivos específicos con fechas de logro.

Debe definir o decidir si se va a recurrir a capacitadores internos exclusivamente, o (y hasta que punto) asesores externos. Debe estudiar si y cómo será premiado el logro de las prioridades anuales por un individuo o una unidad. Debe organizar un estudio de las necesidades y prioridades de capacitación en los idiomas oficiales del Instituto y quienes deberían recibirla.

En general, la Dirección de Recursos Humanos es responsable de la planeación, coordinación y ejecución de las acciones de actualización generales en favor de todas las categorías de empleados. (Un documento distinto está en preparación para uso del Director de la Dirección de Recursos Humanos).

Hay consenso sobre las siguientes áreas de actualización generales:

- los nuevos sistemas de contabilidad, de descripción de proyectos, de formulación de programa-presupuesto;

- el uso creciente de la microcomputadora y del procesor de palabras en cada unidad de trabajo para acelerar y mejorar su producción e insertarla en la red hemisférica eventual;

- los nuevos procesos de administración del personal como la clasificación de los puestos, escala de remuneraciones, cambios en los manuales de administración de personal, etc.

La Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas debe colaborar con la Dirección de Recursos Humanos a identificar las prioridades del personal profesional a partir de la demanda de los países miembros por una parte, y de una adecuada evaluación del desempeño de cada encargado y ayudante de proyecto o programa (N.B. El formulario actual tiene más de veinte años de edad).

Es propio de los Directores de Programas seguir directamente la actualización de los especialistas de su programa, cooperando con la Dirección de Recursos Humanos para la actualización con cursos cortos, seminarios, etc., (descritos bajo el título "ACCIONES" abajo) con la Subdirección General Adjunta de Operaciones y los Directores de Area para reuniones regionales de especialistas (abajo), y los Directores de Oficinas Nacionales para la identificación de especialistas de alto nivel en cada país y cada disciplina como futuros asesores externos.

De la misma manera, la Subdirección General Adjunta de Operaciones deberá asumir la responsabilidad de incluir, en la planeación de las reuniones regionales y hemisféricas de los Directores de Oficinas nacionales, como lo ha hecho este año, sesiones de actualización programadas por la Dirección de Recursos Humanos y los comités o grupos de trabajo.

A los Directores de las oficinas nacionales corresponde la responsabilidad directa de facilitar, cooperar y motivar a los especialistas en sus esfuerzos de actualización. Particularmente deben autorizar el tiempo de trabajo necesario para la preparación de cursos cortos, seminarios, artículos para revistas científicas e informes para encuentros nacionales, hemisféricos o mundiales (ver abajo). En cooperación con cada especialista, deben identificar los profesionales de alto nivel en el país para informar regularmente (con la red de microcomputadoras) los Directores de Programas, la Dirección de Recursos Humanos, etc. De la misma manera se mantendrá actualizada la información sobre reuniones nacionales, seminarios, cursos cortos de actualización por realizarse en el país para ayudar a los especialistas y las otras unidades operativas a planear su participación.

CATEGORIAS

1. PROFESIONALES

La mayoría de los directivos entrevistados se preocupan por la competencia actual de los profesionales del Instituto. "Presumiendo que a la fecha de su entrada en el Instituto, cada profesional tiene una competencia académica o administrativa de alto nivel en su país, se queda rebasado, "obsoleto", después de cinco años de trabajar exclusivamente en su proyecto o cargo. "Frecuentemente, el IICA no parece como un museo, sino como un cementerio de profesionales anteriormente de alto nivel". Al otro lado, más y más se va acrecentando en los países miembros la competencia profesional en las instituciones nacionales, universitarias, etc., hasta el punto que el IICA pronto deberá decidir si va a intentar de dominar ese nivel o va a especializarse en fomentar "la cooperación" entre esos profesionales, usándolos como asesores externos de capacitación, o actualización, de planeación, ejecución y evaluación de proyectos, a corto o mediano plazo (como lo hace más y más la FAO y otras instituciones nacionales e internacionales públicas o particulares).

Se siente también que el producto del IICA, que es la cooperación técnica será aceptado para los países miembros según su nivel de excelencia. Entonces, parece a todos como muy urgente la actualización sistemática del personal profesional del Instituto.

2. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se subrayó que la gran mayoría de los administrativos (Directores de Oficinas Nacionales, Directores Regionales y de Programas, Directores y Subdirectores Generales Adjuntos) tienen su competencia original en un campo académico y fueron encargados sin una orientación metódica del manejo del personal, la gerencia de los recursos físicos, la supervisión y el apoyo al personal profesional, las relaciones diplomáticas con las autoridades oficiales, etc. Por otro lado se quejan esos administradores de que hay más y más "trabajo de papel", cambios de formatos, atrasos administrativos, etc.

3. PERSONAL DE SERVICIOS

Se reconoce que durante el año en curso se hizo un esfuerzo especial para capacitar a las secretarias en el uso del Procesador y de la microcomputadora. Pero se menciona que muchas veces no hay oportunidad regular para aplicar esas nuevas técnicas por falta de equipo o de entendimiento de parte de los jefes. Todavía se hacen las cosas a mano.

Por otro lado, la mayoría del personal de servicios, particularmente de reciente ingreso, no conoce bien que es el IICA ni sabe para que sirve su trabajo o quienes son los visitantes que ven pasar por la oficina del jefe o en el comedor.

ACCIONES SUGERIDAS

Dada la situación financiera actual del Instituto (conjetura corriente de los recursos financieros), se sugiere con gran consenso las siguientes acciones como de costo mínimo pero con valor reconocido de eficacia.

1. PARA LOS PROFESIONALES

1.1 Establecer y actualizar en la Dirección de Recursos Humanos:

1.1.1 el registro automatizado individual para cada profesional desde la fecha de su entrada con su nivel de competencia académica y experencial, siguiendo subsecuentemente sus acciones diversas de actualización y sus experiencias de trabajo.

1.1.2 una lista de las áreas temáticas prioritarias del IICA - en colaboración con la Subdirección de Programas y en -- colaboración con el CIDIA y los Directores de oficinas - nacionales, el calendario actualizado de los futuros cursos cortos, seminarios de actualización, reuniones académicas nacionales e internacionales dentro de las áreas prioritarias.

1.2 Desarrollar gradualmente, en colaboración con los Directores de las Oficinas en E.U.A. y Canadá, una serie de convenios prácticos con las instituciones de capacitación y actualización como las Universidades, los Departamentos de Investigaciones para -- ayudar al cambio mutuo, a corto plazo, de profesionales en las áreas temáticas prioritarias, reembolsando los gastos de viaje y viáticos.

1.3 Después de cuatro años de servicios, autorizar y facilitar al - profesional la participación en una reunión nacional o, preferiblemente internacional, con la presentación de un informe -- científico. (N.B. Esas acciones dan la oportunidad y la necesidad al profesional de actualizarse).

1.4 Si, después de cuatro años se va a renovar el contrato de un -- profesional de reciente ingreso, se sugiere la rotación a otro país a fin de mejorar la competencia profesional y también la de

la cooperación técnica, dos pájaros de un tiro. Esa forma de - actualización y capacitación en servicio debería devenir parte del manejo del personal profesional y conocido del nuevo profesional reclutado, para que él pueda pretender una verdadera carrera dentro del IICA, y no una serie improvisada de saltos de un lado a otro.

2. PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

2.1 Después de su nombramiento como Director de Oficina Nacional o a un puesto en la Sede Central, el profesional recibirá una iniciación metódica y programada (semi-aprendizaje y semi-formal) en las diferentes funciones y acciones que deberá ejecutar.

2.2 Como se ha dicho arriba, se usarán las reuniones anuales regionales y generales para actualizar el personal administrativo no solamente sobre las nuevas políticas, los nuevos sistemas y procesos desarrollados por la Dirección General, sino también sobre nuevos enfoques, teorías, innovaciones, etc., en el campo de la Gestión Pública o particular (con la participación de asesores externos de alto nivel).

2.3 Se facilitará también a los administrativos la participación en las reuniones nacionales e internacionales o en cursos cortos - sobre los diferentes temas de la gestión profesional, particularmente la gestión de los recursos humanos o las relaciones - personales dentro de una institución.

3. PARA EL PERSONAL DE SERVICIO

3.1 Que se tengan regularmente una vez al mes, en la Sede Central, reuniones generales sobre las acciones corrientes de la Administración, los nuevos proyectos de reestructuración, los visitantes futuros, etc.etc. etc.

3.2 Que se preparen y actualicen materiales audio-visuales sobre qué hacen los Programas en los diferentes países miembros para dar una buena idea de que hace el IICA y para qué sirven los servicios del personal de apoyo.

4. PARA TODOS LOS NUEVOS CONTRATADOS

Que se prepare un documento programado y automatizado, con preguntas y respuestas, para la inducción y orientación al IICA, usando la microcomputadora en cada Oficina Nacional y Unidad de la Sede Central. Al mismo tiempo se iniciará el principiante en el uso de la microcomputadora.

MITOS Y VERDADES EN CIRCULACION EN LA SEDE CENTRAL

(Sin comentarios)

- "El profesional que asume una carga administrativa debe profesionalizarse como administrador y continuar actualizándose en su campo original de competencia académica profesional".

- "La estructura administrativa es para apoyar el trabajo de cooperación técnica y no viceversa".

- "Ahora el IICA es una Institución política que hace acciones técnicas para solucionar problemas políticos".

- "Se dá la capacitación, se va el capacitado".

- "El IICA dá al profesional (regular y temporal) una capacitación no académica que es a cooperar internacionalmente y compartir con gente de otra cultura".

- "Todo el personal profesional fue reclutado originalmente porque era de alto nivel de competencia académica".

- "Todos los administrativos deberían tener un MBA".

- "Noventa porciento de nuestros profesionales trabajan en campo y/o disciplinas fuera de su competencia inicial".

IICA PERSONAL Y ASESORES EXTERNOS ENTREVISTADOS.

Dr. J.A. Aguirre. Director del Centro de Proyectos de Inversión.

Dr. H.E. Alburquerque. Director de Análisis y Evaluación de Acciones.

Ing. A. Alonso E., Jefe División de Capacitación y Diseños de Metodologías en Proyectos.

.Ed. E.M. Amado de M., Jefe División de Administración del Personal.

Dr. R. Echandi Z., Director de Gabinete.

Lic. O.O. Elissetche, Director de Recursos Humanos.

Sr. J. Escoto, Director Encargado del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola. (CIDIA).

C.P. A.J. Hernández, Director de Recursos Físicos y Servicios.

Maes. E.M. Lewis, Jefe Unidad de Servicios de Idiomas.

Lic. R. Mayorga, Programador Analista.

Dr. L.A. Mendoza M., Jefe División de Organización y Métodos.

Dr. L.A. Montoya, Director de Seguimiento y Supervisión.

Dr. P. Oñoro C. Especialista en Sistemas y Análisis Cuantitativo.

Maes. J.A. Ouellette, Director de Información Pública y Apoyo Institucional.

Sra. L. Román U., Bibliotecóloga.

Ms. C.A. Li Sánchez C. Especialista en Sistemas de Análisis Cuantitativo.

Dr. J. Soria V., Subdirector General Adjunto de Desarrollo de Programas.

Ing. F.J. Sylvester P., Director Programa I - Educación Agrícola Formal.

Ing. J.A. Torres, Subdirector General Adjunto de Operaciones.

Dr. F.M. Villacís S., Director de Recursos Financieros y Gestión.

Dr. A.M. West, Subdirector General.

Dr. G. Claveran, Coordinador Posgrado Administración Pública, Instituto Centro Americano de Administración Pública (ICAP)

Dr. P. Prévost, Profesor de Sistemas Posgrado - ICAP.

M Ad. P. G. Tessier, Profesor de Administración de Recursos Humanos Posgrado - ICAP.

Ing. R. Tremblay, Instructor en Informática Posgrado - ICAP.

ANEXO XI

El marco normativo vigente

EL MARCO REGLAMENTARIO VIGENTE

En este apartado se incluyen y se comentan brevemente todas las disposiciones que han regulado y regulan las actividades de capacitación en el IICA durante el período analizado.

Las referencias al tema en los reglamentos del Instituto son escasas, y referidos a aspectos parciales. El Reglamento de la Dirección General, en su Artículo 14, inciso "C" dispone que, entre los principios para la administración del Personal Profesional Regular, debe estar el:

> " Estímulo y apoyo para mejorar su preparación" (en la versión en inglés se utiliza el término 'training')

En los reglamentos específicos de personal se han establecido distintos preceptos, algunos de los cuales han variado a través del tiempo. Conviene presentarlos por separado, según las categorías de personal del Instituto.

A. Personal Profesional Internacional

1. Período de Orientación

En el Manual de Administración correspondiente, puesto en vigencia a partir del 1/11/74, se estableció la siguiente norma*:

> " Período de Orientación
>
> a. Todo nuevo funcionario deberá tener un período de orientación antes de asumir sus funciones con el objeto de conocer el personal y la estructura y funcionamiento de la Institución.
>
> b. Todo nuevo funcionario se someterá a un período de orientación de por lo menos dos semanas en la forma como lo determine el respectivo Director, con la aprobación del Director General. Este período de orientación deberá tener lugar antes de que el nuevo funcionario asuma sus funciones y en todo caso, dentro de los dos primeros meses de trabajo".

Esta norma permaneció sin modificación importante durante su vigencia, aunque lo indicado por el inciso b) de la misma no se ha cumplido de manera regular.

---

* Norma 4.14

En el Reglamento de Personal, puesto en vigor a partir del 1-1-86 quedó incorporado como Artículo 2.10:

"Orientación

A todo funcionario nuevo se le proporcionará un período de orientación antes de asumir funciones, con el fin de familiarizarlo con todos los aspectos fundamentales del IICA, así como con su personal, estructura y funcionamiento."

Aún falta reglamentar dicho Artículo. Se recomienda al respecto, mantener el período de dos semanas que establecía la antigua norma, pero precisando responsabilidades en la preparación de un programa y su ejecución.

2. Licencias para capacitación profesional

El Manual vigente a partir del 1-11-74, en su norma 5.6 establecía:

"Licencias para Capacitación Profesional:

a. Será política del Instituto suministrar o facilitar a sus funcionarios adiestramiento apropiado, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de las labores de éstos y para ampliar su capacidad de mayores servicios hacia la Institución y a los países miembros. Esta Licencia se concede de acuerdo con la reglamentación siguiente:

5.6.1. Los funcionarios que soliciten Licencia de Capacitación, estarán sujetos a las siguientes condiciones:

i. Los estudios deberán contribuir directamente a su mejoramiento profesional.

ii. El período de estudio deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para cumplir cabalmente sus objetivos, sin afectar desfavorablemente el cargo que ocupa.

iii. El solicitante deberá comprometerse a regresar al Servicio del Instituto por un período no menor del doble del tiempo ocupado en la capacitación.

iv. Los funcionarios que estén disfrutando de Permiso de Capacitación no necesariamente serán reemplazados durante su ausencia. Los programas de trabajo se planearán de manera que aseguren su continuación.

v. Las solicitudes de licencia para capacitación profesional serán presentadas ante el Jefe de la Unidad

Operativa y el Director que corresponda y si éstos están de acuerdo, la trasladarán con su recomendación, al Director General para su decisión final".

Mediante la Orden Ejecutiva No. 209/81 del 25-6-81 esta disposición fue modificada de la siguiente manera:

"Licencia para Capacitación Profesional

a. Es política del IICA suministrar o facilitar a sus funcionarios del Personal Profesional Internacional, oportunidades para capacitación, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de las labores de éstos y para ampliar su capacidad de mejores servicios hacia el Instituto y a los países miembros.

b. Se entiende por oportunidades de capacitación aquellas que faciliten el avance profesional en un campo específico, ya sea a través de: trabajos de investigación, realización de estudios, adiestramiento en servicio, asistencia a congresos, seminarios, reuniones internacionales u otros.

c. Tendrán derecho a solicitar autorización para capacitarse, aquellos funcionarios que tengan por lo menos dos períodos completos de nombramiento (cuatro años) y haber sido confirmados como personal regular.

d. El solicitante deberá comprometerse a regresar al servicio del IICA por un período no menor del doble del tiempo ocupado en la capacitación, lo cual quedará establecido en la autorización que se expida.

e. Para postular a una oportunidad de capacitación, el interesado deberá presentar una solicitud a su Director Inmediato, la cual podrá abarcar las siguientes posibilidades:

5.6.1 Autorización para hacer uso de tiempo mediante Licencia Oficial de Capacitación, sin ayuda económica.

5.6.2 Autorización para hacer uso de tiempo mediante Licencia Oficial de Capacitación, con ayuda económica.

f. En la solicitud de Capacitación el funcionario proporcionará la siguiente información:

5.6.3 Justificación e importancia de la Capacitación.

5.6.4 Lugar de realización

5.6.5 Tiempo de duración.

5.6.6 Plan de estudio de investigación o de trabajo que se desarrollará. Cuando se trate de una reunión, seminario, congreso u otro evento de esta naturaleza, se dará preferencia cuando el funcionario deba preparar y presentar en la reunión un documento técnico. Si éste implica comprometer la posición institucional, el documento deberá ser sometido a consideración de un Comité nombrado por el Director General, que dictaminará sobre la aceptación de compromiso institucional.

g. El trámite que seguirá la autorización correspondiente será:

5.6.7 El Director respectivo, después de acoger la solicitud y con la opinión correspondiente, enviará a la Subdirección General la solicitud presentada indicando:

i. Cómo se justifica la capacitación del funcionario en razón de las prioridades institucionales y de las funciones que desarrolla el técnico;

ii. La forma cómo se está solucionando la situación de ausencia del funcionario, en relación con las actividades por las que es responsable;

iii. Obligaciones que tendrá el funcionario después de su reincorporación (pueden referirse tanto a los aspectos relacionados con la naturaleza del trabajo, como al tiempo de duración del mismo)

5.6.8 El estudio de antecedentes, aspectos de méritos, requerimientos de manejo de personal y ayuda económica, estarán a cargo del Comité Permanente de Becas, órgano creado específicamente para tal fin y el cual una vez analizado el expediente, elevará la recomendación pertinente al Director General para su aprobación definitiva.

5.6.9 El Comité Permanente de Becas estará integrado por el Subdirector General, el Subdirector General Adjunto de Planificación o su representante, el Subdirector General Adjunto de Desarrollo Rural o su representante y el Director de Recursos Humanos; el Jefe de la División de Capacitación actuará como Secretario Permanente del Comité.

h. La ayuda económica que se puede otorgar podrá cubrir parcial o totalmente los gastos que suponga la capacitación del personal, tales como: valor de pasajes, viáticos, complementos de porciones de viaje, matrícula y otros gastos que se consideren imprescindibles para

que los funcionarios puedan cumplir a satisfacción con la actividad de capacitación.

i. El monto de esta ayuda estará en función de la cantidad presupestada disponible, tratándose de que provea oportunidad equitativa entre todo el personal del IICA.

j. Los Directores de las distintas unidades del IICA deberán comunicar a la Subdirección General a más tardar dentro de los dos primeros meses de cada año, las necesidades previstas de capacitación para el Personal Profesional que trabaja en sus respectivas unidades. Las solicitudes de autorización correspondientes, si fuera del caso, serán presentadas con esta comunicación o con 45 días de anticipación al inicio de la capacitación.

k. La ayuda económica se dará preferentemente a aquellos funcionarios que no hayan sido beneficiados anteriormente, que postulen en aquellos campos que se consideren prioritarios dentro de la política del IICA y que representen una contribución técnica efectiva a los propósitos que se señalan para la capacitación.

l. Los funcionarios que soliciten Licencia de Capacitación, podrán hacer uso de su derecho al Viaje a la Patria para este fin, sujetos a las condiciones, que establece el Manual de Administración de Personal Profesional Internacional en la política 7.19."

Algunas de estas disposiciones no tuvieron aplicación, otras se aplicaron por poco tiempo o de manera parcial.

El Comité de Becas no se consolidó como mecanismo institucional. El Reglamento Personal vigente a partir del 1/1/86 recoge este tema en su Artículo

6.5 Licencia para Capacitación Profesional Adicional:

"6.5.1 El Director General podrá conceder a sus funcionarios una licencia para obtener capacitación profesional adicional, con el fin de mejorar el desempeño del funcionario y ampliar su capacidad en beneficio del IICA. Este tipo de licencia se concederá de acuerdo con la disposición del Artículo 6.4."

Sería necesario reglamentar también los alcances de esta disposición, para lo cual pueden conservarse algunos elementos de la antigua norma.

3. Uso del viaje a la patria para capacitación profesional

El Manual puesto en vigencia el 1-11-74, en su norma 7.19 dispuso:

"a. El Viaje a la Patria podrá usarse para fines de capacitación profesional, solamente en el caso de que se disponga de licencia correspondiente.

7.19.1 Cuando el Instituto haya aprobado la conveniencia de la capacitación profesional para el funcionario que lo solicite, éste podrá realizar el viaje al lugar del adiestramiento en vez del Viaje a la Patria, siempre y cuando su plan de estudios haya sido aprobado por el Director General y cuando su costo no esté incluido en la beca o donativo que el funcionario haya conseguido para realizar este adiestramiento, adoptando una de las siguientes alternativas:

i. Para él y sus dependientes reconocidos bajo las mismas condiciones que se explican más adelante.

ii. Viaje para él bajo las mismas condiciones que se regulan más adelante y Viaje a la Patria para sus Dependientes Reconocidos.

iii. Los Dependientes Reconocidos podrán viajar a la Patria, independientemente del funcionario, cuando éste haya sido autorizado para realizar un Viaje de Capacitación Profesional en lugar del Viaje a la Patria.

7.19.2 El uso del Viaje a la Patria para Adiestramiento estará sujeto a las siguientes condiciones:

i. Será considerado como Viaje Oficial.

ii. El costo del Viaje será de ida y regreso al punto de estudios.

iii. Si el lugar de estudio está fuera de un país miembro del IICA, se pagará el costo del viaje hasta el punto del país más cercano al lugar de estudio, por la ruta aérea más directa.

iv. Si los costos del viaje de estudio son mayores que los del Viaje a la Patria, la diferencia será pagada por el Instituto. Si los primeros son menores que los segundos no se pagará la diferencia al funcionario".

Esta norma no sufrió modificaciones durante su vigencia, quedando incorporada al Reglamento de Personal que se aplica a partir del 1-1-86 como Artículo 6.13 Uso del Viaje a la Patria para Capacitación Profesional Adicional :

"El Viaje a la Patria podrá usarse para fines de capacitación profesional adicional una vez que el funcionario haya acumulado el derecho a la licencia correspondiente".

Esta norma también debe reglamentarse, y se recomienda revisar el concepto vigente en la antigua disposición.

Por último, en las disposiciones del capítulo IV del Reglamento de Personal (relativo a salarios, subsidios, beneficios y ajustes), como inciso II.4.2.15 Capacitación, y en la norma 4.15 del Sistema para la Determinación de Remuneraciones del Personal, vigente como el anterior a partir del 1-1-86, se incluyó el siguiente precepto:

"Capacitación

El Instituto suministrará o facilitará a sus empleados de la categoría Profesional Internacional capacitación apropiada, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de sus tareas y para ampliar su capacidad y desarrollo técnico-profesional".

B. Personal Profesional Local

1. Período de Orientación

En el Reglamento del Personal Nacional Profesional y de Servicios Generales, vigente a partir del 1-11-74, se dispuso, mediante la norma 3.7:

"Período de Orientación

a. El Personal Nacional Profesional y de Servicios Generales al ingresar a la organización deberá tener un período de orientación con el objeto de que se familiarice con todo el personal de la Sede de Trabajo y reciba las instrucciones para desenvolverse en sus funciones y la relación de él con las otras dependencias.

3.7.1 Todo nuevo miembro del Personal Profesional y de Servicios Generales se someterá a un período de orientación de por lo menos una semana, en la forma como lo determine la Dirección de Personal en la Sede Central, los Directores o Coordinadores en sus respectivas Sedes".

Esta norma no sufrió modificación importante durante su vigencia, aunque -al igual que en el caso del personal internacional- no se cumplió regular

mente con lo estipulado en el inciso 3.7.1.

Para esta categoría de personal también es válido lo que establece el Artículo 2.10 del nuevo Reglamento de Personal, y se recomienda que al reglamentar esta norma se modifique lo que prescribía la antigua, estableciendo un período de dos semanas igual al del profesional internacional.

2. Capacitación de Personal

En el Reglamento vigente a partir del 1/11/74 se incluyó, respecto de este tema, la siguiente disposición:

"Capacitación de Personal

a. Será Política del Instituto suministrar o facilitar a sus empleados adiestramiento apropiado, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de las labores de éstos y para ampliar su capacidad de mayores servicios hacia la Institución. Los empleados podrán solicitar por su propia inciativa el adiestramiento que estimen necesario para el mejor desempeño de sus funciones.

2.13.1 Los Directores, Coordinadores del Plan de Acción en los países y el Subdirector General en la Sede Central, podrán aprobar las solicitudes que presenre el Personal, a través de su superior inmediato, las cuales estarán sujetas a las siguientes condiciones:

i. Los estudios o capacitación deberán tener relación directa con el trabajo que el empleado ejecuta en el Instituto, conforme a su descripción de funciones.

ii. Presentación del Plan de Estudio o Adiestramiento para comprobar, si éstos contribuirán directamente al mejoramiento y rendimiento de su trabajo.

iii. El Período de Capacitación deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para cumlir cabalmente sus objetivos, sin afectar desfavorablemente el cargo que ocupa el interesado.

iv. El tiempo que se emplee para la capacitación deberá ser fuera del horario normal de trabajo.

2.13.2 Cuando no haya ninguna otra forma de que el empleado pueda seguir estudios o adiestramiento fuera del horario de trabajo, los funcionarios citados en la Regla 2.13.1 anterior, pueden si lo consideran conveniente, autorizar al empleado a llegar o ausentarse del trabajo fuera del horario establecido para permitirle asistir a clases, siempre y cuando se ajusten a las siguientes condiciones:

i. Que el número de horas semanales aplicado a los estudios no exceda de dos, salvo interés especial del Instituto.

ii. Que las horas no trabajadas por motivo de los estudios o adiestramiento sean compensadas con trabajo extra durante la semana, hasta alcanzar el horario mínimo de 40 horas semanales establecido.

b. Cuando la Solicitud de Capacitación haya sido aprobada y se cumpla con los requisitos señalados en las Reglas 2.13.1 y 2.13.2 de esta Política, el Instituto podrá conceder a sus empleados ayuda económica para la capacitación.

2.13.3 La ayuda económica consistirá en el pago de hasta el 50 por ciento del valor de la matrícula e igual porcentaje para el pago de las mensualidades durante el Programa de Adiestramiento o Estudio.

2.13.4 Durante el período en que el Instituto esté proporcionando la ayuda económica, el empleado tendrá la obligación de presentar por lo menos una certificación mensual de asistencia al establecimiento donde esta recibiendo el adiestramiento o estudio".

Esta regulación fue posteriormente modificada mediante la Orden Ejecutiva No.210/81 del 25/6/81, que oficializó el siguiente texto:

"Capacitación de Personal

a. Será política del Instituto suministrar o facilitar a sus empleados capacitación apropiada, cuando lo considere necesario para mejorar el desempeño de las labores de éstos y para ampliar su capacidad de mayores servicios hacia la Institución. Los empleados podrán solicitar por su propia iniciativa, la capacitación que estimen necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.

b. La implementación de la políca señalada se cumplirá a través de:

2.13.1 Actividades de capacitación organizadas por el IICA.

2.13.2 Actividades de capacitación organizadas por entidades distintas al IICA.

c. El Subdirector General en consulta con la Dirección de Recursos Humanos, será quien apruebe las solicitudes que presente el personal a través de su superior inmediato, las cuales estarán sujetas a las siguientes condiciones:

2.13.3 Los estudios o capacitación deberán tener relación directa con el trabajo que el empleado realiza en el Instituto, conforme a su descripción de funciones o por un interés superior para el progreso de la persona y que pueda ser justificada para el organismo.

2.13.4 Los funcionarios deberán haber cumplido cuando menos un año de servicios dentro del Instituto.

2.13.5 Se entiende como ayuda económica, para fines de capacitación el monto anual que asigna el IICA, para que el funcionario cubra parte de los gastos que ocasione la actividad de capacitación aprobada.

2.13.6 Dichos gastos pueden incluir hasta el 50% del valor del pago de matrícula u otros rubros que sean necesarios para desarrollar el programa de estudios, que se deberá seguir en una institución reconocida para el efecto.

2.13.7 La ayuda económica no podrá superar la suma del equivalente a 300 dólares, como contribución anual del IICA para cada miembro del personal que lo solicite. Este monto se refiere a casos de cursos regulares que se efectúan a nivel nacional. En caso de cursos especiales de mayor nivel y que sean de alta prioridad para el IICA, la suma de $300 podrá ser modificada.

d. Los Directores de las distintas unidades del IICA, deberán comunicar a la Subdirección General a más tardar dentro de los dos primeros meses de cada año, las necesidades previstas de capacitación para el personal de Servicios Generales, que trabaja en sus respectivas unidades y que requiere de ayuda económica para el efecto.

e. Para postular a la ayuda económica el funcionario deberá:

2.13.8 Presentar su solicitud al Jefe o Director inmediato, indicando:

i. Nombre de la actividad;

ii. Plan de estudio;

iii. Período;

iv. Obligaciones requeridas para participar en la actividad;

v. Nombre y dirección de la entidad de capacitación;

vi. Compromiso escrito de continuar trabajando en el organismo por un período igual del que se le otorga para el estudio, computándose en períodos mensuales, cuando el valor del curso y el IICA lo consideren necesario.

2.13.9 Obtener del Jefe o Director Inmediato, carta de aprobación del plan de capacitación.

2.13.10 Acompañar cuando sea del caso, carta de la autoridad pertinente del organismo capacitador, en la que conste que la solicitud de matrícula ha sido resuelta favorablemente y aprobado el ingreso del funcionario, como participante del programa.

f. El Director del postulante, después de acoger la solicitud, continuará su trámite hacia la Subdirección General (División de Capacitación) donde se analizará y tomará la decisión final.

g. Durante el período, en que el Instituto esté proporcionando la ayuda económica el empleado tendrá la obligación de presentar una certificación de los cursos aprobados u otra constancia a solicitud del IICA.

h. Cuando las actividades de capacitación sean organizadas por una entidad distinta al IICA, el tiempo que se emplee para el efecto deberá ser fuera del horario normal de trabajo.

i. Se pueden considerar solicitudes de autorización para capacitación dentro del horario de trabajo, cuando no haya ninguna otra forma en que el empleado pueda cumplir con la capacitación, debiendo ajustarse a las siguientes condiciones:

2.13.11 Que el número de horas aplicado a la capacitación no exceda de dos, a la semana, salvo interés especial del Instituto.

2.13.12 Que se compensen con trabajo extraordinario, durante la misma semana, las horas que con motivo del estudio o adiestramiento no hubieran sido trabajadas dentro de la jornada ordinaria de trabajo, hasta alcanzar el total de 40 horas semanales establecidas como mínimo en el reglamento".

Algunas de estas disposiciones se cumplieron regularmente, pero otras no, por ejemplo el inciso d.

Mediante el Memorando circular OC/RH-619 del 13/2/84, del Director de Recursos Humanos, se comunicó que las unidades solicitantes debían incorporar las partidas presupuestarias para estos fines en sus propios operativos.

El tema quedó incorporado en la norma 4.3.8 del nuevo Reglamento de Personal y el apartado III.9 del Sistema para la Determinación de Remuneraciones.

Sería necesario revisar la experiencia al momento de reglamentar las nuevas normas.

3. Licencia para capacitación profesional adicional

El nuevo Reglamento de Personal extendió el beneficio a este respecto, que antes alcanzaba sólo al personal internacional, al personal local (Artículo 6.5, ya comentado).

La reglamentación debería contemplar las diferencias entre estas dos categorías de personal, así como las posibles variaciones entre las legislaciones laborales de los países.

C. Personal de Servicios Generales

1. Período de Orientación

Aplican las mismas normas que para el Personal Profesional local, y son válidos los mismos comentarios, excepto que en este caso podría conservarse lo dispuesto por las normas anteriores, con un período de una semana para ese fin.

2. Capacitación de Personal

Las regulaciones y los comentarios efectuados en este tema respecto del Personal Profesional Local, tiene aplicación también en este caso.

En el nuevo Reglamento de Personal, la norma específica en el tema para esta categoría de personal es la 4.4.8, refrendada por la disposición IV.9 del Sistema para la Determinación de Remuneraciones.

ANEXO XII

Desarrollo de dos actividades seleccionadas del Plan Anual

Lineamientos Propuestos para el Programa de Orientación

1. Objetivos Generales

Proporcionar a todo funcionario nuevo, un periodo de orientación antes de asumir a plenitud sus funciones, con el propósito de permitirle familiarizarse con aspectos fundamentales de la Institución (historia, estructura, objetivos, programas, etc.) y de su nueva posición.*

Brindar al nuevo funcionario información práctica, según el nivel de responsabilidad de su puesto, de modo que contribuya a facilitarle un ajuste más rápido al mismo, así como un efectivo desempeño de sus tareas.

2. Descripción

Esta capacitación debe brindarse durante los primeros días del funcionario en su puesto, independientemente del nivel de responsabilidad del puesto para el que ha sido contratado, el país o la fecha en que se produzca el ingreso.

Por lo tanto, esta actividad está estructurada de manera muy flexible. Consta de cuatro módulos, dos generales y dos específicos:

a. Generales

Módulo A: Orientación de personal de Servicios Generales.

Módulo B: Orientación de personal profesional (nacional e internacional).

---

* Artículo 2.10 del Reglamento de Personal.

b. Específicos

Módulo C: Orientación para Administradores de Oficinas Nacionales.

Módulo D: Orientación para Directores y Coordinadores.

El diseño de los módulos no incluye conferencias y está basado en la utilización de técnicas de autoaprendizaje, asumiendo que su utilización se hará de manera individual cuando sea requerido.

3. Temarios

El temario de cada módulo está estructurado en tres partes:

a. Una parte de información general,

b. Una referida a las características del puesto de trabajo que ocupa el funcionario.

c. Otra parte de contenidos relacionados específicamente con la tarea a desarrollar.

a. Módulo A: Orientación de Personal de Servicios Generales

Primera Parte:
- Evolución histórica del IICA.
- Objetivos y estructura actual.
- Políticas y procedimientos
- Derechos, obligaciones y beneficios del personal de la categoría de Servicios Generales.

Segunda Parte:
- Su puesto de Trabajo: Descripción de funciones y responsabilidades principales, ubicación en el organigrama, relaciones funcionales dentro de la oficina y con otras unidades.

Tercera Parte:

- Preparación de correspondencia.
- Trámite documentario y archivo.
- Reproducción de documentos.
- Compras y servicios.
- Formularios más usuales.

b. <u>Módulo B</u>: <u>Orientación de Personal Profesional</u>

Primera Parte:

- Evolución histórica del IICA.
- Objetivos y estructura actual.
- Los programas del IICA: Descripción, características, principales proyectos.
- Políticas y procedimientos. Descripción de los principales instrumentos normativos.
- Programación y presupuestación.
- Responsabilidades técnicas y administrativas del personal profesional.
- Derechos, obligaciones y beneficios del personal profesional nacional o internacional, según corresponda en cada caso.
- Para personal internacional: Información general de utilidad sobre la sede a la cual será destinado.

Segunda Parte:

- Su puesto de trabajo: Descripción de funciones y responsabilidades principales; ubicación en el organigrama; relaciones técnicas y administrativas dentro de la oficina y con otras unidades.

Tercera Parte:

- Briefing técnico en el área de trabajo específica.

- Normas generales de trámite administrativo, importaciones, etc.

- Visita a un proyecto en el campo.

c. <u>Módulo C</u>: <u>Orientación para Administradores de Oficinas Nacionales</u>.

Primera Parte:

- Evolución histórica del IICA.

- Objetivos y estructura actual.

- Los programas del IICA: Descripción, características, principales proyectos.

Segunda Parte:

- Su puesto de trabajo: Descripción de funciones y responsabilidades principales; ubicación en el organigrama; relaciones funcionales dentro de la oficina y con otras unidades.

- Documentos de base: Convención y Reglamentos de la JIA, el Comité Ejecutivo y la Dirección General.

- Plan de Mediano Plazo.

Tercera Parte:

- Manual de operaciones.

- Organización institucional.

- Sistemas operativos.

- Reglamento financiero.

- Sistema automatizado de Contabilidad y Finanzas. Manual de Contabilidad.

- Formulación y ejecución del presupuesto.

- Reglamento de Personal.

- Sistemas para la determinación de remuneraciones.

- Normas para la clasificación del Personal

- Procedimientos de auditoría.
- Manual de correspondencia.
- Manual de manejo de la documentación y publicaciones.
- Otros sistemas administrativos.

d. <u>Módulo D</u>: <u>Orientación para Directores y Coordinadores</u>

Primera Parte:

- Evolución histórica del IICA.
- Objetivos y estructura actual.
- Los programas del IICA: Descripción, características, principales proyectos.
- El rol de las Oficinas Nacionales en los países, de las Direcciones de Programas y de las Coordinaciones.
- Relaciones interinstitucionales.
- Financiamiento externo.
- Procedimientos de coordinación, seguimiento y supervisión.

Segunda Parte:

- Su puesto de trabajo: Descripción de funciones y responsabilidades principales, ubicación en el organigrama, relaciones técnicas y administrativas dentro de las oficinas y con otras unidades.

Tercera Parte:

- Documentos de base: Convención y Reglamentos de la JIA, el Comité Ejecutivo y la Dirección General.
- Plan de Mediano Plazo.
- Manual de Operaciones
- Organización Institucional.
- Sistemas Operativos.

- Reglamento Financiero.
- Sistema automatizado de Contabilidad y Finanzas. Manual de Contabilidad.
- Formulación y ejecución de Presupuesto.
- Reglamento de Personal.
- Sistema para la determinación de remuneraciones.
- Normas para la clasificación del personal.
- Procedimientos de auditoría.
- Otros sistemas administrativos.
- Visita a un proyecto en el campo.

4. Duración de los módulos:

Módulo A: 3 días

Módulos B, C y D: 5 días

5. A quiénes están dirigidos:

A todos los nuevos funcionarios que ingresen a la institución.

6. Coordinación de la actividad

La coordinación de la actividad en la Oficina Central y la Oficina de Costa Rica, estará a cargo de la División de Capacitación y Desarrollo (CADES).

En las Oficinas Nacionales estará bajo la responsabilidad del respectivo Director, con la colaboración de CADES. La sede de realización de los módulos C y D será en todos los casos de la Oficina Central.

CONCEPTOS BASICOS DE GERENCIA

Dirigido a: Directores de Oficina
Duración : 40 horas

TEMA	TOPICOS PRINCIPALES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
I. Modelo Básico de Gerencia Planeamiento Organización Supervisión Comunicación Implementación Evaluación	- Líneas de autoridad - Areas de responsabilidad - Estructura organizacional	A. Poder identificar los elementos del modelo básico de gerencia y comprender sus funciones en la estructura del IICA. B. Comprender las interrelaciones de cada elemento, y su efecto sobre la administración y el comportamiento de la organización y sobre el proceso de cambio. C. Aplicar los conceptos del modelo a situaciones de la vida real.
II. Proceso de Planeamiento (determinación de las metas de la unidad y como alcanzarlas)	- Fijación de prioridades - Organización - Delegación de tareas - Establecimiento de plazos - Manejo del tiempo - Control - Movilización de recursos - Información	A. Comprender los elementos del proceso de planeamiento. B. Comprender la interrelación entre metas y planes C. Poder redactar metas generales y objetivos específicos D. Desarrollar un plan que satisfaga las metas en una situación actual del país
III. Toma de decisiones (decisión sobre la forma más efectiva en términos de costo para implementar el plan al nivel del país)	- Búsqueda de datos - Desarrollo de técnicas para la toma de decisiones - Limitación de recursos y toma de decisiones	A. Identificar los tipos de estilos de decisión que los administradores pueden usar. B. Identificar y usar herramientas como ayuda para la toma de decisiones. C. Aplicar el proceso de toma de decisiones a la solución de problemas prácticos de gerencia.
IV. Estilos de gerencia y liderazgo (comprender como dirigir y administrar)	- Comunicación - Definición de roles - Motivación - Disciplina - Descentralización de Autoridad - Liderazgo - Coordinación de esfuerzos grupales - Relaciones interpersonales	A. Identificar y comprender el estilo de liderazgo que utiliza corrientemente cada participante. B. Identificar la función y elementos interrelacionados del liderazgo. C. Identificar y comprender el enfoque situacional del liderazgo.
V. Cambio (conocer como introducir planes que sean aceptados al nivel del país)	- Resistencia al cambio - Manejo de conflictos - Evaluación y seguimiento - Técnicas de cambio - Identificar la necesidad de cambio	A. Desarrollar estrategias para introducir cambios en el sistema institucional. B. Comprender como el cambio de una parte del sistema institucional puede afectar a otras partes. C. Comprender y manejar efectivamente la resistencia al cambio.