

CONFID.

IICA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS – OEA

DIRECCION GENERAL
Sede Central
Apartado: 55, Coronado
San José, Costa Rica
Cable: IICASANJOSE
Telex: 2144IICA

**PROYECTO PARA FORTALECER
LA CAPACIDAD GERENCIAL INTERNA
DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS**

CONF.
ICA
2,179
879



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

PROPUESTA DE PROYECTO

PARA FORTALECER LA CAPACIDAD GERENCIAL DEL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS (IICA)

SOMETIDO A LA AGENCIA PARA EL
DESARROLLO INTERNACIONAL (AID)
EL 14 DE MAYO DE 1979.

C/O MR. JEFFERSON RANCEL
PARAMOUNT BLDG. ROOM 725
1735 I STREET, N.W.
WASHINGTON, D.C. 20006
U.S.A.

COLECCIÓN ESPECIAL
NÚMERO DE BIBLIOTECA
115A-117A

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
SERIE DE PUBLICACIONES CIENTÍFICAS
NÚMERO 1179
1979

1179
A
2.179
1979

CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCION	1
Qué es el IICA	1
A. Evolución Organizacional del IICA	1
B. Evolución de los Recursos Económicos del IICA	2
C. Evolución de los Recursos Humanos del IICA	3
D. Evolución de las Actividades Técnicas del IICA	3
E. La Doctrina del IICA	4
II. ANALISIS DEL PROYECTO	5
A. Principales Problemas que Afronta el Instituto	5
B. Areas más Específicas en las que se supone que el Crecimiento del IICA puede ocasionar Problemas Gerenciales	
1. Análisis de las Estructura Organizacional	10
2. Desarrollo de Talento Gerencial	11
3. Mejoramiento del Sistema de Control Interno	11
4. Revisión del Sistema de Personal	11
5. Análisis del Sistema Financiero, Presupuestario y Contable	12
6. Análisis y Revisión del Sistema de Información	12
7. Mejorar el Area de Administración de Proyectos	13
C. Discusión	13
III. DISEÑO DEL PROYECTO	15
A. Propósitos del Proyecto	15
B. Objetivos Específicos del Proyecto	15
IV. ESTRATEGIA DEL PROYECTO	16
V. ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL PROYECTO	17
A. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 1	17
B. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 2	17
C. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 3	18
D. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 4	19
E. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 5	19
F. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 6	21
G. Actividades Necesarias para la Obtención del Objetivo No. 7	21

1913

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

	Página
VI. ORGANIZACION DEL PROYECTO	22
VII. RECURSOS NECESARIOS PARA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	23
VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS QUE UTILIZARA EL PROYECTO	24
IX. PRODUCTO ESPERADO AL TÉRMINO DEL PROYECTO	27

1812

1813

1814

1815

1816

I. INTRODUCCION

QUE ES EL IICA

Antecedentes:

A. Evolución organizacional del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas es el órgano especializado del Sistema Interamericano para la agricultura y el desarrollo rural.

El Instituto fue fundado en 1942 a través de un acuerdo del Consejo Directivo de la Unión Panamericana el que fue posteriormente refrendado por una Convención Multilateral que ha sido firmada por 26 países del Hemisferio. Aparte de estos 26 países miembros, el IICA mantiene acuerdos de cooperación con ocho países extra-continentales.

Inicialmente el IICA funcionó en el Centro de Enseñanza e Investigación en la Ciudad de Turrialba, Costa Rica, desde donde atendía la demanda de países miembros, especialmente, a través de acciones en investigación y enseñanza de Post-Grado.

Posteriormente, el Instituto, debido a la demanda de los países, extendió sus programas a algunas áreas adicionales del desarrollo agropecuario, tales como crédito, reforma agraria y apoyó la demanda de los países a través de una estructura que contemplaba la Dirección General, tres Direcciones Regionales: Dos Centros Interamericanos y Oficinas en algunos países (Véase Anexo N°1 del Organigrama del Instituto en 1970).

En 1970, el Instituto inicia su política hemisférica y Humanista que incluye: el establecimiento de oficinas del IICA en todos los países miembros; el cambio de papel de las Direcciones Regionales que poco a poco van cediendo funciones a las Oficinas Nacionales o a la Dirección General; y una demanda creciente de los países por los servicios del Instituto con el consiguiente apoyo de la Junta Directiva y los propios países lo que se va traduciendo en mayores recursos económicos y humanos, y naturalmente cambios en

la organización y carga de funciones de las diversas unidades del IICA. (Véase Anexo No. 2).

Actualmente el Instituto opera a través de una organización que consta fundamentalmente de una Dirección General, con tres Sub-Direcciones Generales, las que asesoran en las áreas de planificación; operaciones y coordinación externa y dos direcciones que apoyan las acciones en el campo administrativo propiamente tal y de recursos humanos.

Las Oficinas Nacionales son las Unidades básicas de operación del IICA.

La línea de mando va directamente de la Dirección General a las Oficinas Nacionales, pero, a nivel regional se mantiene un nivel de coordinación de las acciones de tipo regional y para el apoyo y la supervisión de las actividades de las representaciones.

Las 23 representaciones del IICA en los países dependen directamente de la Dirección General y mantienen relaciones sólo de coordinación y apoyo técnico con el resto de las unidades de la entidad. (Véase en el Anexo N°3 , el actual organigrama del Instituto).

B. Evolución de los Recursos Económicos del IICA

La composición de los recursos del IICA en 1979, en contrario a la que existía en 70/71, año en que 80% del total de recursos manejados por el Instituto correspondía a cuotas de los Estados Miembros. (Véase Anexo No. 4 en el que aparece el desglose de los recursos del IICA por origen de los recursos).

El Instituto opera actualmente con un presupuesto de \$21.421.121 de los cuales \$9.993.887 (46.6% del total) corresponde a cuotas regulares de los Estados Miembros. El resto de los recursos corresponde a recursos extra-cuotas provenientes de casi 100 contratos o convenios que el IICA ha celebrado con entidades internacionales de asistencia técnica o con los propios países, incluyendo 4 contratos con AID.

C. Evolución de los Recursos Humanos del IICA

Actualmente el Instituto tiene una nómina de 393 funcionarios, financiados con recursos de cuotas. De estos, 168 son personal profesional internacional y 225 son de servicios generales. Aparte de este personal financiado con recursos de cuotas, el Instituto cuenta con 303 funcionarios financiados con recursos extra-cuotas de los cuales 130 son personal profesional internacional, 23 profesionales nacionales y 150 de servicios generales.

De lo anterior resulta que el IICA cuenta en total con 693 funcionarios; de los cuales 300 son personal profesional. Esta situación actual está bastante alejada de la que existía en 1972, año en el que el Instituto contaba con un total de 326 personas, de las cuales 136 pertenecían a la categoría de profesional internacional y 190 a servicios generales. (Véase el Anexo No. 5 en el que aparece un cuadro resumen del personal del IICA en 1972/1978).

D. Evolución de las Actividades Técnicas del IICA

En un inicio el IICA trabajaba casi exclusivamente en las áreas de Educación de Post-Grado e Investigación. Las áreas del desarrollo agropecuario y rural eran sólo tangencialmente tocadas. De otra parte, estas acciones se llevaban adelante desde el Centro de Turrialba y posteriormente de Direcciones Regionales y otros Centros que operaba el Instituto.

Los proyectos 206, 201 y 39 de la Organización de Estados Americanos permitieron al IICA ampliar su campo de acción hacia el desarrollo agropecuario. Otros proyectos y contratos permitieron ampliaciones mayores y finalmente la política de la Junta Directiva y los países han conducido al Instituto a tener, actividades y proyectos prácticamente en todas las áreas del desarrollo agropecuario y de una parte importante del desarrollo rural.

Los programas y proyectos actuales del Presupuesto Regular del Instituto están agrupados en 7 líneas: Información y Documentación; Educación; Investigación y Transferencia de Tecnología; Producción; Productividad y

Comercialización; Desarrollo Rural Regional; cambios estructurales y Organización Campesina; Formulación y Administración de la Política Agraria. Dentro de cada línea hay dos programas y en cada programa están contenidos los proyectos. (Véase Anexo No. 8). Actualmente el Instituto tiene en el Programa de Presupuesto de Recursos Regulares, 15 programas y 173 proyectos. Cambios en las definiciones y contenido de los programas, impiden análisis comparativos relevantes entre períodos del Instituto, pero es evidente que actualmente las acciones del Instituto son mayores en número; intensidad y relevancia, en el pasado, y desde luego mucho más complejas ya que deben responder a objetivos múltiples de políticas de los países.

E. La Doctrina del IICA

El Plan General del IICA que es el documento aprobado por la Junta Directiva del Instituto que contiene las principales declaraciones e intenciones programáticas de la entidad; define como doctrina del IICA la proyección hemisférica y humanista y la cooperación técnica. La proyección humanista constituye el elemento orientador de toda la actividad del Instituto y representa el compromiso y plena identificación del IICA con el campesino y el pobre rural. Por ello el Instituto debe ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural como medio para alcanzar el desarrollo y el bienestar de la población.

Para alcanzar mejor los países en la implementación de este elemento, el Instituto ha establecido oficinas permanentes en todos los países y busca una mayor identificación del Instituto con las necesidades de los países para alcanzar su bienestar rural.

El Humanismo y la Proyección Hemisférica han aconsejado al Instituto a plantear la reorganización administrativa y técnica del IICA para atender mejor a cada uno de los países. La reorganización, siendo un proceso que sólo reconoce inicio, se encuentra en pleno desarrollo y en esta etapa la entidad continua buscando formas de adaptación a su quehacer para poder servir mejor a los países.

Esta preocupación del Instituto por el pobre rural lo ha movido a destinar parte substancial de sus recursos a este objetivo, y procurar obtener recursos de otras fuentes para poder dar más impacto a sus programas y canalizar, a través de acciones idóneas, más recursos hacia esta clientela sujeto preferente de los programas del Instituto. Es decir, el crecimiento del Instituto y la búsqueda de éste por mayores recursos no ha sido una decisión motivada por el deseo de la entidad de creer "porque sí", sino como resultado de una profunda reflexión que ha convencido al Instituto que este crecimiento del IICA es necesario al mejor mejoramiento de las condiciones de vida e ingreso de los pobres rurales.

II. ANALISIS DEL PROYECTO

A. Principales Problemas que Afronta el Instituto

En la última década, ha pasado por grandes cambios. Es la región más desarrollada del mundo en desarrollo. El volumen de cooperación necesaria para mantener este ritmo de desarrollo ha crecido mucho, así como ha crecido la complejidad y diversidad de la asistencia requerida. Areas tales como pesca; la mujer en el desarrollo, transferencia de tecnología; población y migración; seguros agrícolas y otras han pasado a tener preponderancia e importancia que antes no tenían. No obstante estos avances, los datos relacionados con América Latina tienden a no dejar ver el hecho que los mayores avances que se han producido no han beneficiado de preferencia a los más pobres del medio rural. Dentro de éste contexto, la cooperación a los países en programas orientados al mejoramiento del pobre rural tienen alta prioridad sobre todo teniendo presente lo difícil que es trabajar e implementar programas para este grupo - metas. Aun cuando las tecnologías relacionadas con fertilizantes, semillas, riego y otras, continúan siendo las tecnologías más importantes, otras tecnologías relacionadas con otros aspectos del desarrollo se han venido incorporando cada vez más al acervo que debe manejar una entidad de cooperación internacional. El manejo de proyectos financiados por fuentes nacionales, regionales o internacionales en los que se contemplan todas estas

tecnologías es una capacidad que debe desarrollar toda entidad de cooperación técnica, que aspire a ser ejecutora de estos proyectos.

En los últimos diez años, el IICA ha crecido rápidamente y ha diversificado su campo de acción para responder a este dramático cambio que se está produciendo en el desarrollo y en la asistencia técnica necesaria para el desarrollo.

Se ha visto como ha ido cambiando la demanda de los países del IICA: de ser una demanda por servicios de educación e investigación en áreas netamente agrícolas, pecuarias y frutales, llegaron a una demanda por cooperación, formulación y ejecución de políticas de desarrollo rural y agropecuario; de un grupo de profesionales altamente especializados en áreas específicas de la producción agropecuaria y que operan desde una Estación Experimental y Escuela de Graduados llegamos a un grupo de profesionales especialistas en problemas del desarrollo agropecuario y rural y que operan fundamentalmente en los países en proyectos de cooperación con esos países. La organización naturalmente ha cambiado, el número y complejidad de los proyectos; los recursos que se manejan y las fuentes que financian éstos.

Todo lo anterior, ha producido grandes cambios entre uno y otro IICA. El del Centro de Turrialba y el actual son evidentemente distintos. La demanda y el público al que pretendía llegar el IICA de Turrialba y el actual es también evidentemente distinto.

Naturalmente, el hecho que el IICA esté promoviendo la captación de recursos extra-cuotas para ampliar sus programas de apoyo a los países, afectará aún más el ritmo y estilo de trabajo del Instituto, el que naturalmente se reflejará en el estilo y capacidad gerencial que deberá desarrollar para poder manejar todo este proceso de cambio.

El Instituto ha operado sus programas a través de un conjunto de normas y procedimientos, y rutinas que han probado ser bastante idóneas para el manejo de las operaciones del Presupuesto Regular del IICA el que es aprobado anualmente por los representantes de los países

miembros del Instituto.

Estas operaciones regulares del IICA miran hacia el cumplimiento de los objetivos básicos de la entidad; tienen por tanto largos períodos de desarrollo y ejecución; son responsabilidad de funcionarios regulares del IICA, adocotrados en las características del trabajo de la entidad y que han ingresado al Instituto para hacer carrera en el mismo. Se debe recordar que por la dispersión de las Oficinas del IICA en toda América y por la naturaleza de los proyectos que maneja el Instituto, la administración de esta compleja situación es de por sí difícil, no obstante lo cual el Instituto ha podido hacerlo dentro de estándares bastantes altos de cumplimiento.

A pesar de que las operaciones producto de contratos y convenciones financiados con recursos extra-cuotas son escogidos en función de las percepciones del IICA sobre la naturaleza y estrategia del desarrollo rural, tienen objetivos o metas bien definidos o específicos; en la mayor parte de las veces son proyectos experimentales que deben cumplirse dentro de ciertos plazos, son generalmente manejados por funcionarios que el Instituto recluta específicamente para esos casos y deben cumplir normas específicas de información y registro y deben producir resultados específicos. Las acciones que financian los contratos en muchas oportunidades han sido tan o más complejas que las acciones que se realizan financiadas con recursos de cuotas. Hasta el momento, el Instituto ha venido manejando ambos tipos de operaciones a través de su estructura, procedimientos y rutinas regulares. Pero en varias oportunidades ha debido establecer procedimientos de excepción para el manejo de algún contrato o convenio o ha debido manejar las actividades administrativas del contrato dentro de un marco operativo bastante rígido que ha contribuido a que el gerente del contrato deba dedicar demasiado de su tiempo a lograr la operatividad del contrato.

Como hasta el momento los contratos y convenios habían representado una proporción pequeña en el volumen de actividades del IICA, los problemas de manejo que ellos representaron pudieron manejarse relativamente

bien. Sin embargo, de continuar la tendencia actual, los contratos y convenios representarán más del 70% de los recursos del Instituto en 1982, lo que amerita que se asegure en lo posible un sistema de manejo del Instituto lo más idóneo posible a esta nueva situación (Véase en el Anexo No. 6, una estimación del monto presupuestario de los recursos que el IICA manejará en 1982).

Es razonable también suponer que los proyectos o contratos que le sean entregados al IICA por contratistas, serán cada vez más complejos tanto en el producto técnico esperado de los mismos, como en cuanto a la capacidad gerencial necesaria para llevarlos a feliz término.

B. Áreas más específicas en las que se supone que el crecimiento del IICA puede ocasionar problemas gerenciales

El rápido crecimiento de actividades, recursos económicos, personal y la complejidad de las demandas de los países hacen prever que para la década de los años 80, el IICA tendrá varias áreas problemas en su manejo gerencial. Las áreas problemas de tipo gerencial se producirán tanto en la Sede Central de la entidad como en sus representaciones en los países y en las cuatro funciones básicas del Instituto, planeamiento, operaciones, coordinación externa y administración.

Lo anterior indicaría que para dicho período el Instituto debe analizar, ajustar e incorporar las mejoras que en cada área puedan identificarse como problemáticas.

En estos momentos la Dirección General del Instituto ha iniciado el proceso a través del análisis que está adelantando de su actual funcionamiento y de la identificación de las probables áreas-problema en las que el nuevo desafío que debe responder la entidad pueda muy tentativamente señalarse.

Cabe tener presente que dada la estructura de decisiones del Instituto, las decisiones básicas relacionadas con la doctrina, objetivo, estrategias, líneas de acción y programas son materias que caen dentro de la

esfera de atribuciones de la Junta Directiva del IICA.

Actualmente, la Junta Directiva del Instituto ha aprobado el Plan General del IICA. (Véase Anexo No. 10), y el Plan Indicativo de Mediano Plazo que cubre el período 1977-1982. Ambos documentos contienen los lineamientos doctrinarios básicos de la entidad y dentro de ellos es que debe desenvolverse la administración del IICA. La actual administración del Instituto está considerando solicitar a la Junta Directiva una Comisión de Estudio para que comience a estudiar el Plan Indicativo de Mediano Plazo 1982-1987, pero hasta que aquello no ocurra los documentos doctrinarios y orientadores básicos del Instituto continuarán vigentes y la acción a mediano plazo de la entidad deberá estar centrado en aquellos documentos.

Volviendo al objeto de este análisis, creemos que a estas alturas del mismo podríamos señalar, muy tentativamente, como posibles áreas en las que la administración del IICA debiera poner especial atención pues podrían ser áreas que serían afectadas por el período de cambio y crecimiento del Instituto, las siguientes:

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 continuo 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 discímiles 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 dará 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 de cada 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 preveen 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 extracuentas, 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 idóneamente 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 analítica 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.

En virtud de las implicaciones que pudiera tener para el Instituto y el desarrollo de sus programas y proyectos, que éstas y otras áreas problemáticas se convirtieran en obstáculos para la obtención de los objetivos y metas futuras de la entidad, el IICA ha decidido emprender un amplio Programa Interno de Desarrollo Institucional que lo habilite durante toda la próxima década para ir analizando, ajustando e incorporando soluciones a problemas que pudieran presentarse durante ese período y que pudieran limitar las posibilidades de éxito de los programas del Instituto.

La construcción de esta capacidad permanente en el IICA para analizar y revisar su propio desarrollo es una aspiración antigua de la administración del Instituto que no ha podido cristalizarse hasta la fecha por diversas circunstancias.

La actual administración del Instituto ya ha iniciado este proceso de reflexión y análisis, pero debido a factores relacionados con el sistema financiero y presupuestario del IICA, no puede darse con recursos propios de la entidad, la intensidad, y vigor que sería de desear.

El Instituto estima que en los 5 años del Proyecto de Fortalecimiento a la capacidad gerencial del Instituto que más adelante se detalla, el propio IICA destinará al mismo, de sus propios recursos, más de dos millones de dólares a través del tiempo que especialistas del Instituto destinarán a las actividades del Proyecto. Pero el mismo Proyecto, no podría llevarse adelante, si no se pudiera contar con recursos extra-cuotas que permitieran operacionalizar el uso de los recursos del Instituto a través del financiamiento de ciertos insumos básicos del Proyecto que no podrán ser suministrados por el Instituto y del apoyo técnico en ciertas áreas en las que el IICA no dispone del talento necesario.

Dada la coincidencia de preocupaciones por la suerte del pobre rural que existe entre el IICA y la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, el Instituto ha considerado que el AID puede ser un excelente socio en este esfuerzo del IICA por mejorar su capacidad gerencial, toda vez que de esta mejor capacidad gerencial del IICA provendrán mejores y mayores posibilidades de acciones positivas en beneficio del campesino y pobre rural, target groups a los que tanto la AID como el IICA desean mejorar.

Dadas las consideraciones anteriores, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA viene en presentar a la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) del Gobierno de los Estados Unidos el siguiente proyecto para "Contribuir a Mejorar la Capacidad Gerencial del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA)" 1/

1/ Para mayor información sobre qué es y qué persigue el IICA, se acompañan a este documento las siguientes publicaciones: el Texto del Proyecto, el "Ante Proyecto de Presupuesto del IICA para el período 1979 (Segundo Semestre) y 1980", "el Informe de Labores del IICA del año 1978", "el Plan General del IICA y el Plan Indicativo a Mediano Plazo"

III. DISEÑO DEL PROYECTO

A. Propósitos del Proyecto

Los propósitos del presente proyecto son los de mejorar las condiciones de vida e ingreso en el medio rural a través de un refuerzo de la capacidad del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas para actuar más intensamente en dicha área y mejorar su capacidad como administrador de programas.

B. Objetivos Específicos del Proyecto

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 financiero, presupuestario y contable del Instituto;
6. Analizar, ajustar e incorporar mejoras en el sistema de información interno y externo del IICA;
7. Analizar y ajustar la capacidad gerencial del Instituto y de sus técnicos para manejar 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.

IV. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

El énfasis del Proyecto será el refuerzo de la capacidad gerencial y operativa del Instituto mediante la creación de una capacidad interna permanente para analizar su administración, para evaluar las opciones que se deriven del análisis, dar seguimiento a las opciones seleccionadas y evaluar su impacto en el desempeño de la gerencia del IICA.

Como se trata de un esfuerzo de "desarrollo gerencial y de gerentes" será muy importante que los gerentes del IICA conozcan, acepten el Proyecto y lo acepten como propio. De otra parte, el Proyecto deberá presentar para los managers alternativas y marcos de solución a sus problemas gerenciales que contribuyan a solucionar sus problemas. El Proyecto trabajará tanto con los funcionarios de la Dirección General como los representantes y los técnicos de las Oficinas en los países.

Inicialmente el Proyecto realizará una amplia reunión para dar a conocer al personal los objetivos y principales actividades del Proyecto y recibir sugerencias e inquietudes del personal.

En la segunda fase el proyecto realizará una serie de estudios de base para conocer más a fondo la problemática gerencial del IICA. Estos estudios estarán a cargo de consultores contratados por el IICA y funcionarios del Instituto.

La tercera fase será la de transmitir los resultados de los estudios, Comités Ad-Hoc que nombrará el Director General del Instituto y posteriormente, por el Director y Sub-Director General. Las propuestas aprobadas por la Dirección General serán incorporadas a Manuales, Ordenes Ejecutivas y otros instrumentos operativos del IICA y difundidos al personal de la organización a través de talleres, seminarios, cursos u otros mecanismos.

En la cuarta fase, el Proyecto seguirá el desarrollo de las medidas adoptadas a través de estudios y consultorías periódicas de avance. Cada una de éstas producirá informes y recomendaciones a la Dirección General del Instituto. A medida que vaya progresando el Proyecto, de los estudios realizados y reflexiones que de ellos surjan, pueden surgir nuevas áreas - problemas aparte de las identificadas y necesidad de revisión de otras áreas del funcionamiento gerencial del Instituto. El Proyecto tendrá

suficiente amplitud como para explorar estas nuevas áreas problema y reorientar sus acciones de acuerdo se vayan presentando las situaciones.

La quinta y última etapa del Proyecto será la institucionalización de las etapas uno a cuatro como un ciclo permanente totalmente integrado en la estructura, presupuesto y estilo operacional del IICA.

V. ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL PROYECTO

A. Actividades necesarias para la Obtención del Objetivo No. 1

1. Análisis de la actual organización y funcionamiento del Instituto tanto a nivel central como de las representaciones; y estimación de su aptitud para manejar la problemática de los años ochenta.
2. Presentación de resultados, alternativas e implicaciones de la alta gerencia del Instituto y definición por ésta de los ajustes necesarios.
3. Incorporación de los ajustes en el Manual de Organización del Instituto.
4. Taller para difundir ante los funcionarios los análisis y ajustes aprobados.
5. Fortalecimiento a la Dirección de Análisis Gerencial del Instituto para que permanentemente analice y evalúe la problemática gerencial del Instituto y sugiera y lleve adelante las acciones re-
mediales pertinentes.
6. Taller regionales periódicos para difundir y evaluar los avances de la organización y funcionamiento del Instituto.

B. Actividades necesarias para la Obtención del Objetivo No. 2

1. Análisis de la actual capacidad gerencial de la alta dirección del Instituto y estimación de las capacidades necesarias de esta gerencia para la década de los años 80.
2. Presentación de resultados, alternativas e implicaciones a la Dirección General del Instituto.

3. Presentación de la definición de lo resuelto por la Dirección General a un Seminario de funcionarios de la entidad para recibir sugerencias y comentarios.
4. Definición por parte de la Dirección General de los ajustes necesarios y formulación de un Programa de Desarrollo Gerencial para los altos funcionarios del Instituto.
5. Fortalecimiento de la Dirección de Análisis Gerencial y Recursos Humanos para que puedan llevar a cabo el Programa y Evalúen permanentemente los resultados del mismo.
6. Realización de cursos, seminarios y otras actividades de capacitación para implementar actividades del Programa.
7. Cooperación y seguimiento especializado de las actividades de fortalecimiento gerencial del liderazgo del Instituto.

C. Actividades tentativas necesarias para la obtención del Objetivo No. 3

1. Analizar los procedimientos de diverso tipo a través de los cuales opera el Instituto a fin de adecuarlos a los requerimientos operativos que se prevén para la década de los ochenta.
2. Someter los resultados y alternativas encontradas a consideración de la Dirección General.
3. Reunión de funcionarios del Instituto para realizar sugerencias y comentarios.
4. Definición por parte de la Dirección General de los ajustes que haya que hacer en los procedimientos y manuales operativos del Instituto e incorporar los mismos en los manuales y órdenes pertinentes.
5. Talleres para difundir los ajustes realizados.
6. Fortalecimiento de la Dirección de Administración del IICA para que permanentemente analice y evalúe la operabilidad de los procedimientos del Instituto y sugiera y lleve adelante las acciones remediales pertinentes.

Digitized by Google

D. Actividades necesarias para la Obtención del Objetivo No. 4

1. Revisión de la actual política de administración de personal del Instituto tanto en cuanto a cargos permanentes como suplementarios; internacional como de servicios generales; la revisión deberá necesariamente comprender las actuales políticas de reclutamiento; clasificación; salarios; evaluación; capacitación y beneficios adicionales.
2. Revisión de los requerimientos en materia de personal que sean necesarios para la ejecución de proyectos financiados con cuotas o recursos extra-cuotas.
3. Compatibilización de la actual política de personal del Instituto con los resultados de las recisiones 1 y 2.
4. Proposición, estudio y aprobación de la política de personal que impulsará el Instituto.
5. Redacción, aprobación y difusión de los manuales que contendrán la política de personal aprobada.
6. Formulación del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos del Instituto.
7. Reuniones en las cuatro regiones del Instituto, para explicar y difundir la política de personal aprobada y del programa.
8. Evaluación periódica del sistema de personal aprobado y del desarrollo del programa de recursos humanos.

E. Actividades necesarias para la Obtención del Objetivo No. 5

1. Revisión del actual sistema financiero del Instituto y las implicaciones que el mismo representa para la captación de recursos externos.
2. Estudio y propuesta de un sistema financiero idóneo para el manejo de las finanzas del Instituto.
3. Aprobación del sistema financiero propuesto.

4. Cooperación con las autoridades del Instituto durante la implantación del sistema propuesto.
5. Revisar el actual sistema presupuestario del Instituto tanto en lo que respecta a recursos de cuotas como extra-cuotas.
6. Estudio y propuesta de un sistema presupuestario idóneo para el manejo de los recursos de cuotas y extra-cuotas del Instituto.
7. Estudio y compatibilización del sistema propuesto con el sistema de programación y operación del Instituto.
8. Aprobación del Sistema Presupuestario.
9. Estudio y redacción de las normas relacionadas con la elaboración del presupuesto y programa operativo del Instituto.
10. Reunión para la divulgación del sistema presupuestario aprobado.
11. Reuniones en cada una de las regiones del Instituto sobre los aspectos presupuestario aprobados.
12. Evaluación periódica del sistema aprobado.
13. Revisión del actual sistema contable del Instituto tanto en lo que respecta a cuotas como extra-cuotas.
14. Estudio de las normas contables necesarias para el manejo de recursos externos.
15. Estudio y propuesta de un sistema contable idóneo para el manejo de los recursos de cuotas y extra-cuotas del Instituto.
16. Discusión y aprobación del sistema contable a ser adaptado por el Instituto.
17. Reunión de oficiales de contabilidad de la Dirección de los países para explicar el nuevo sistema contable.
18. Reuniones en las cuatro regiones del Instituto para explicar y difundir el nuevo sistema de contabilidad.
19. Revisión, edición, publicación y difusión del Manual de Contabilidad.
20. Evaluación periódica del sistema aprobado.

F. Actividades necesarias para la Obtención del Objetivo No. 6

1. Revisión del actual sistema de información del Instituto y verificación del tipo de información que recibe cada nivel de la entidad para la toma de decisiones.
2. Verificación del tipo de información necesario en cada nivel de la organización para la toma de decisiones que caen dentro de la esfera de atribuciones del nivel.
3. De acuerdo a los análisis a y b, proponer un sistema de información basado en los requerimientos necesarios para la toma de decisiones y que contemple los procesos a través de los cuales la información se distribuya.
4. Revisión y redacción del Manual de Información.
5. Reuniones de información en cada región del Instituto para divulgar el sistema de información adaptado.
6. Evaluación periódica del sistema de información durante el desarrollo de implantación del mismo.

G. Actividades tentativas para la Obtención del Objetivo No.7

1. Revisión de la manera actual por la cual el IICA maneja sus proyectos y la aplicabilidad de esta forma a un volumen mayor de proyectos y recursos.
2. Revisión de la actual capacidad de los técnicos del Instituto para manejar elevados números de proyectos.
3. Taller de especialistas del IICA para discutir y evaluar los resultados encontrados en las revisiones anteriores.
4. Ajuste de la actual forma de manejar proyectos del Instituto a los requerimientos del Instituto y los países.
5. Preparación de materiales de difusión y aplicación de la forma aprobada.
6. Talleres en las cuatro regiones del Instituto para difundir y ensayar los esquemas aprobados.

7. Manejo, seguimiento y evaluación de por lo menos un proyecto por país en el esquema aprobado.
8. Revisión, adaptación y evaluación permanente del esquema utilizado y su instrumental.
9. Identificación por parte del AID e IICA de posibles áreas de cooperación entre ambas entidades.

VI ORGANIZACION DEL PROYECTO

El presente proyecto estará bajo la supervisión directa de la Dirección General del Instituto a través de la Subdirección General.

El Director constituirá un Comité Asesor del Proyecto integrado por 5 funcionarios de la Dirección General. Por lo menos dos de estos funcionarios deberá tener el nivel de Subdirector General Adjunto.

Un funcionario de la Dirección General designado por el Director General del Instituto fungirá como Coordinador del Proyecto.

Este Coordinador programará conjuntamente con las unidades del Instituto involucradas las diversas actividades de consultoría; capacitación u otra índole que deba realizarse.

La ejecución de las actividades específicas estará a cargo de un representante de la unidad involucrada designado por el jefe de la respectiva unidad.

En los casos de que se requiera la realización de eventos fuera de la sede de los participantes, se deberá informar a los jefes de los participantes por lo menos con un mes de anticipación a la celebración del evento.

El Coordinador deberá asimismo identificar los probables consultores a ser contratados y establecer los términos de referencia y descripción de funciones de los varios consultores de corto plazo a contratar; el contenido de las actividades de capacitación y la evaluación y seguimiento de las acciones realizadas.

El Comité Asesor establecerá mecanismos para evaluar las acciones realizadas debiendo informar a la Dirección General sobre el resultado de las mismas.

Los informes, recomendaciones u otras acciones de consultores o participantes se canalizarán a través del Coordinador General hacia el Comité y de éste al Director General y unidades involucradas.

Véase en el Anexo No. 8 un organigrama del Proyecto.

VII. RECURSOS NECESARIOS PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Durante los cinco años de vigencia del proyecto, el mismo utilizará fundamentalmente asistencia técnica para la realización de estudios, actividades de capacitación y evaluación, equipo y materiales fundamentalmente de capacitación; y el financiamiento de eventos para motivación, formación y análisis de problemas gerenciales relacionados con el Proyecto.

Los recursos necesarios para asistencia técnica deberán financiar un consultor y su asistente por los cinco años del proyecto; consultores de corto plazo ya sea que ellos sean procurados por el IICA o AID.

La capacitación será realizada indistintamente en actividades formales (Cursos; Seminarios; Talleres) o en actividades informales como visitas de información; adiestramiento en servicio y otras.

Las actividades del Proyecto serán financiadas por el propio IICA (46% del total) y el AID que financiará el 54% del costo global del Proyecto.

Los aportes del IICA están representados por el sueldo del asistente del Coordinador del Proyecto y por los sueldos del actual personal del Instituto durante los períodos en que participen en actividades del Proyecto. Se estima que en general funcionarios del Instituto destinarán aproximadamente 400 meses hombre en actividades relacionadas con el Proyecto. El AID contribuirá a financiar los gastos operativos de la realización de las actividades; 80 meses consultor de corto plazo; 60 meses consultor de largo plazo; 60 meses beca para estudios especializados; y la compra

de útiles, equipo y materiales necesarios para el funcionamiento del Proyecto y el fortalecimiento de la función gerencial en el IICA. (Véase en los Cuadros No. 1, 2 y 3 el desglose total del presupuesto del Proyecto y el origen y aplicación de los recursos).

VIII Descripción de los recursos que utilizará el Proyecto

A. Habrá un coordinador del Proyecto el que tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- 1) Proponer al Comité asesor la programación de actividades para el semestre siguiente:
- 2) Con la aprobación del Comité, programar con las unidades respectivas la realización de las actividades aprobadas y apoyarlas en su promoción y organización;
- 3) Participar en los términos que el Programa haya señalado en la ejecución de las actividades programadas;
- 4) Proponer al Comité Asesor los términos de referencia y funciones a realizar por los diversos consultores del Proyecto;
- 5) Cooperar con la Dirección de Personal o la que corresponda en la identificación de la persona que realizará la consultoría;
- 6) Asegurar al consultor el apoyo logístico y técnico necesario para el cumplimiento de su labor, comunicando al Comité asesor los problemas que este apoyo hubiere encontrado;
- 7) Recibir los informes de los consultores y asegurar que los mismos reciban el estudio y consideración debidas dentro del plazo razonable para la toma de decisiones;
- 8) Informar al Comité Asesor de los resultados obtenidos o problemas encontrados con los informes de los consultores.

B. Consultores de Corto Plazo

El Proyecto contempla la participación de aproximadamente 80 mes/consultor externo al Instituto los que estudiarán, revisarán, procesos y funcio-

nes gerenciales en el Instituto; formularán recomendaciones y eventualmente apoyarán y seguirán la puesta en marcha de sus recomendaciones.

Se prevé que consultores externos serán necesarios entre otras, en las siguientes áreas:

- Principios y técnicas gerenciales;
- Cambio organizacional;
- Estudio sistema financiero del IICA;
- Presupuesto por Programas;
- Contabilidad;
- Administración de Proyectos;
- Banco de Recursos Humanos;
- Capacitación;
- Evaluación de Personal;
- Archivo y Registro de correspondencia;
- Información técnica interna;
- Proveeduría;
- Organización y Métodos;
- Análisis de Sistemas;
- Computación;
- Publicaciones e Imprenta

Estos y otros consultores de corto plazo serán contratados indistintamente por AID e IICA de acuerdo a las características del consultor.

C. Viajes y Viáticos

Se estima que el Coordinador del Proyecto realizará al año aproximadamente 12 viajes fuera de su sede para asistir a actividades de estudio, capacitación, evaluación o programación del Proyecto. Esto significará aproximadamente 90 días calendario fuera de su sede.

Se estima que el promedio de costo de transporte y viáticos será de \$800 por viaje.

Los consultores realizarán aproximadamente 1 viaje por mes-consultor lo que representa un total de cien viajes. Se estima un costo promedio por viaje de \$400.00

D. Seminarios

Cada Seminario Continental se espera que participen aproximadamente 20 personas. El Proyecto sufragará los gastos de viaje y permanencia de los participantes. Se estima que cada seminario demorará aproximadamente 7 días y que costará por este rubro aproximadamente \$12.000.

Los seminarios regionales demorarán también 7 días y participarán en ellos aproximadamente 15 personas dependiendo ello naturalmente de la zona que se trate.

Se estima que por este rubro cada Seminario Regional costará aproximadamente \$8.000.

E. Contratos de Corto Plazo

Este ítem cubre los costos de uso de computador; material de capacitación; edición de material; traducciones; personal de secretaría y otros.

F. Evaluación

Se ha programado la evaluación del proyecto cada año y una final en 1982. Las estimaciones cubren los costos de viajes, honorarios y viáticos de los evaluadores.

G. Bienes y Equipo

El Proyecto requerirá gran cantidad de material para capacitación especialmente de tipo audio-visual. Se adquirirá asimismo un vehículo para apoyo del Proyecto. El equipo pasará a ser propiedad del IICA para apoyo del programa cuando el Proyecto termine.

H. Útiles

Este rubro cubre el costo de equipo de oficina y otro tipo de material relacionado con el apoyo al trabajo de los técnicos y consultores del Proyecto.

CUADRO No. 1

ESTIMACION DE LA CONTRIBUCION DE AID AL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO A LA CAPACIDAD GERENCIAL DEL IICA
(Expresado en US\$)

	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO		QUINTO AÑO		TOTAL		%
	M/P	\$	M/P	\$	M/P	\$	M/P	\$	M/P	\$	M/P	\$	
Proc. por AID													
Consultores													
Corto Plazo	10	50.000	5	25.000	5	25.000	5	25.000			25	125.0	6
Proc. por IICA													
Coordinador	24	80.000	12	40.000	12	40.000	12	40.000			60	200.0	9
Consultores													
Corto Plazo	28	112.000	14	56.000	7	28.000	7	28.000			56	224.0	10
Viajes													
Viáticos-													
Coordinador		20.000		10.000		10.000		10.000				50.0	4
Consultores		10.000		5.000		5.000		5.000				25.0	2
Seminarios													
Continental.	8	96.000	4	48.000	4	48.000	4	48.000			20	240.0	11
Seminarios													
Regionales	8	64.000	4	32.000	4	32.000	4	32.000			20	160.0	7
Contratos de													
Corto Plazo		60.000		30.000		30.000		30.000				150.0	6
Evaluación		20.000		10.000		10.000		10.000				50.0	4
Estudios		40.000		20.000		10.000		10.000				80.0	4
Equipo y Me													
Materiales		80.000		40.000		20.000		20.000				160.0	6
Recursos	24	96.000	12	48.000	12	48.000	12	48.000				240.0	11
Sub-Total		738.000		364.000		306.000		306.000				1.704.0	
Inflación		72.800		36.400		30.600		30.600				170.4	8
Contingencia		109.200		54.600		45.900		45.900				255.6	12
TOTAL		910.000		455.000		382.500		382.500				2.130.0	
%				21		18		18					

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
54 EAST LAKE STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60607
TEL: 773-707-5000
WWW.UCHICAGO.PRESS.COM

CUADRO No. 2

ESTIMACION DE LA CONTRIBUCION DEL IICA AL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO A LA CAPACIDAD GERENCIAL DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

(Expresado en US \$)

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO	TOTAL	%
Asistente Coordinador	31.200	15.600	15.600	15.600		78.0	0.5
Sueldos de Contrapartes y Consultores	96.000	48.000	48.000	48.000		240.0	14
Sueldos de Participantes en Seminarios	320.000	160.000	160.000	160.000		800.0	45
Sueldos de los Becarios	96.000	48.000	48.000	48.000		240.0	14
Misceláneos	20.000	10.000	10.000	10.000		50.0	0.5
Sub-Total	563.200	281.600	281.600	281.600		1.408.0	
Inflación	56.320	28.160	28.160	28.160		141.0	14
CONTINGENCIAS	84.480	42.240	42.240	42.240		211.0	12
TOTAL	704.000	352.000	352.000	352.000		1.760.0	
%	40	20	20	20			

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

1883

1884

1885

1886

1887

1888

IX Producto esperado al término de Proyecto

En general, se espera que al término del Proyecto el Instituto haya aumentado apreciablemente su capacidad gerencial y esté manejando eficaz y eficientemente los crecientes recursos que su Junta Directiva, los países y contratistas individuales le estén asignando.

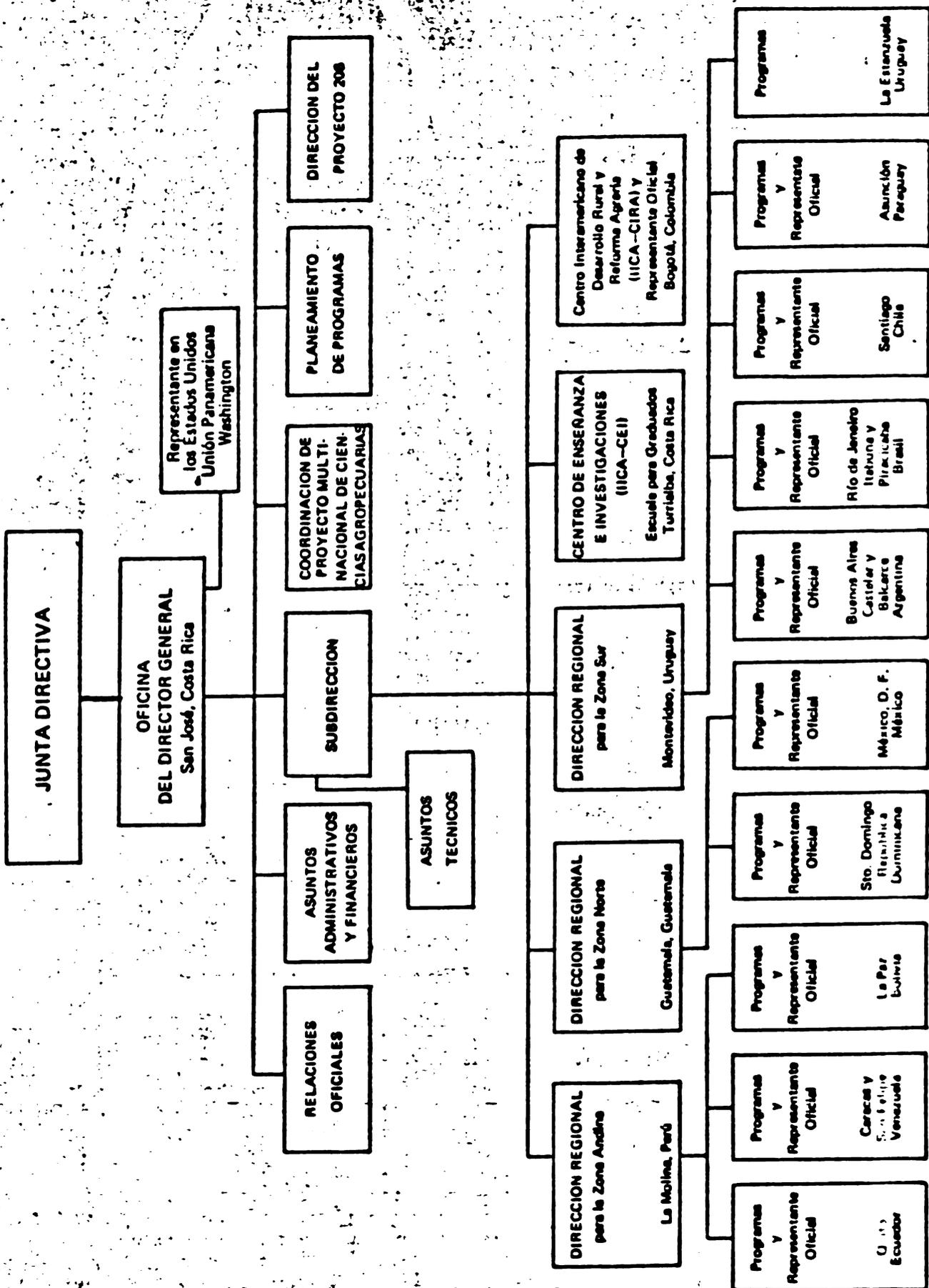
Específicamente este mejoramiento de la capacidad gerencial del Instituto podrá ser apreciada a través de los siguientes productos intermedios:

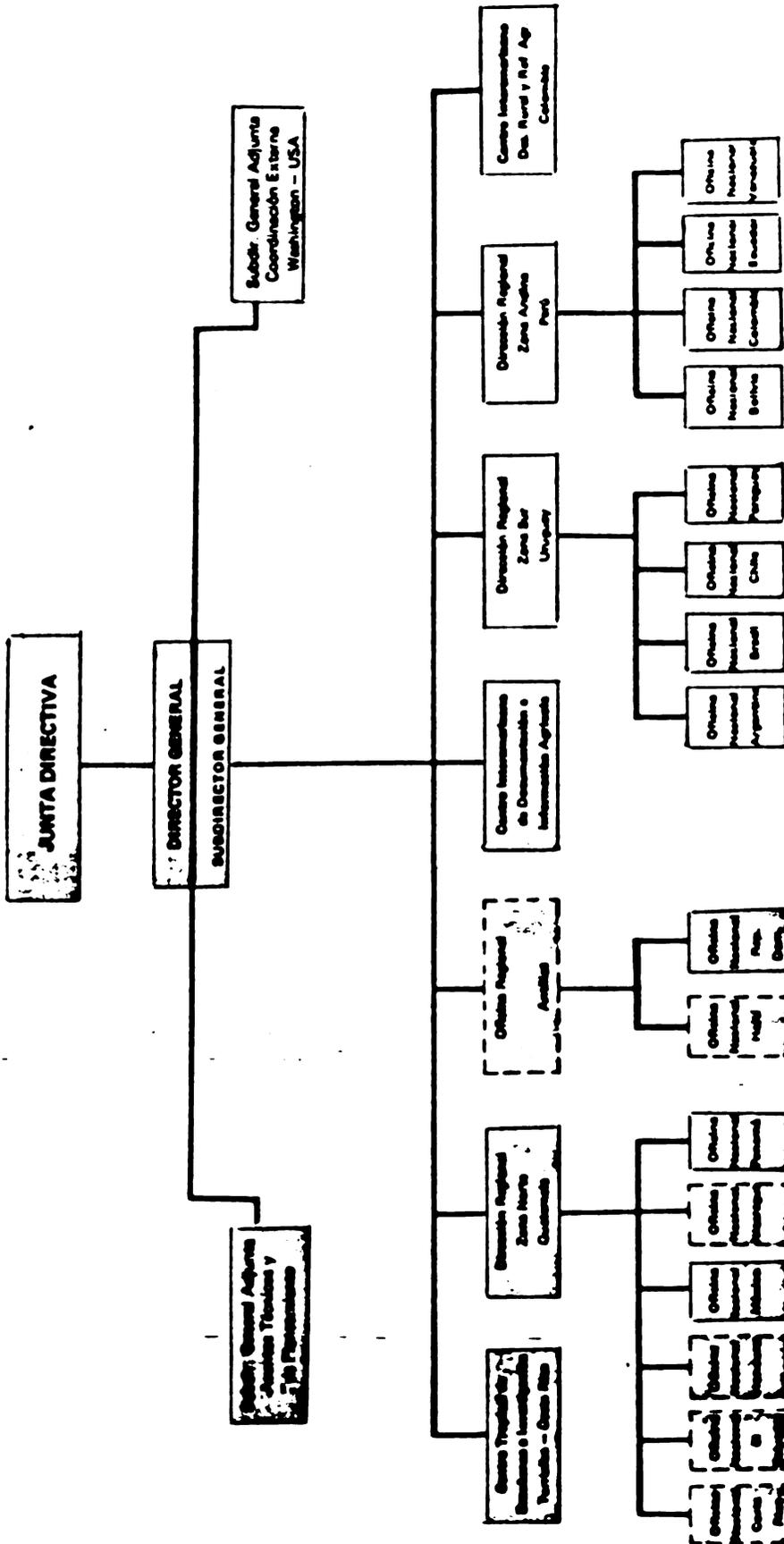
- a. Modelo y metodología de administración de proyectos de cooperación técnica aprobado en pleno uso por los funcionarios del Instituto en por lo menos un proyecto por cada país;
- b. Aproximadamente cuarenta técnicos del Instituto capacitados en el uso del modelo de instrumental de administración de proyectos;
- c. Manual de formulación, evaluación, administración y manejo de proyectos de cooperación técnica;
- d. Por lo menos ocho nuevas áreas de proyectos conjuntos con AID identificadas y en proceso de formularse los proyectos correspondientes a cuatro áreas;
- e. Manual de Organización que defina las relaciones, funciones y atribuciones de las varias unidades del Instituto y que sea conocido y aceptado por los miembros de la entidad;
- f. Manual de las principales operaciones y procedimientos a través de los cuales actúa el Instituto el que deberá haber sido conocido y aceptado por los miembros de la entidad;
- g. Mecanismo o unidad permanente en el IICA encargada de seguir y evaluar periódicamente el proceso de desarrollo gerencial de la entidad;
- h. Establecimiento de un mecanismo financiero que permita al IICA obtener y manejar recursos de cuotas y extracuotas que garantice se cumplan los intereses de la Junta Directiva y de los contratistas del IICA;

- i. Manual de Presupuestos;
- j. Manual de Contabilidad;
- k. 60 funcionarios del IICA capacitados en el manejo de los aspectos financieros, presupuestarios y contables del Instituto y que apliquen los mismos en sus diarias actividades;
- l. Mecanismo o unidad habilitada para seguir y evaluar periódicamente el funcionamiento del sistema financiero, presupuestario y contable del Instituto.
- m. Manual de Administración de Personal;
- n. Programa de capacitación en aspectos gerenciales para funcionarios del Instituto;
- o. Banco de recursos humanos en las diversas especializaciones que los diversos proyectos que maneje el Instituto ameriten;
- p. Alto grado de satisfacción de personal del Instituto por participar en las actividades de éste;
- q. Evaluación periódica del personal;
- r. Manual de Información
- s. Cuarenta personas del Instituto capacitadas en el sistema de información.



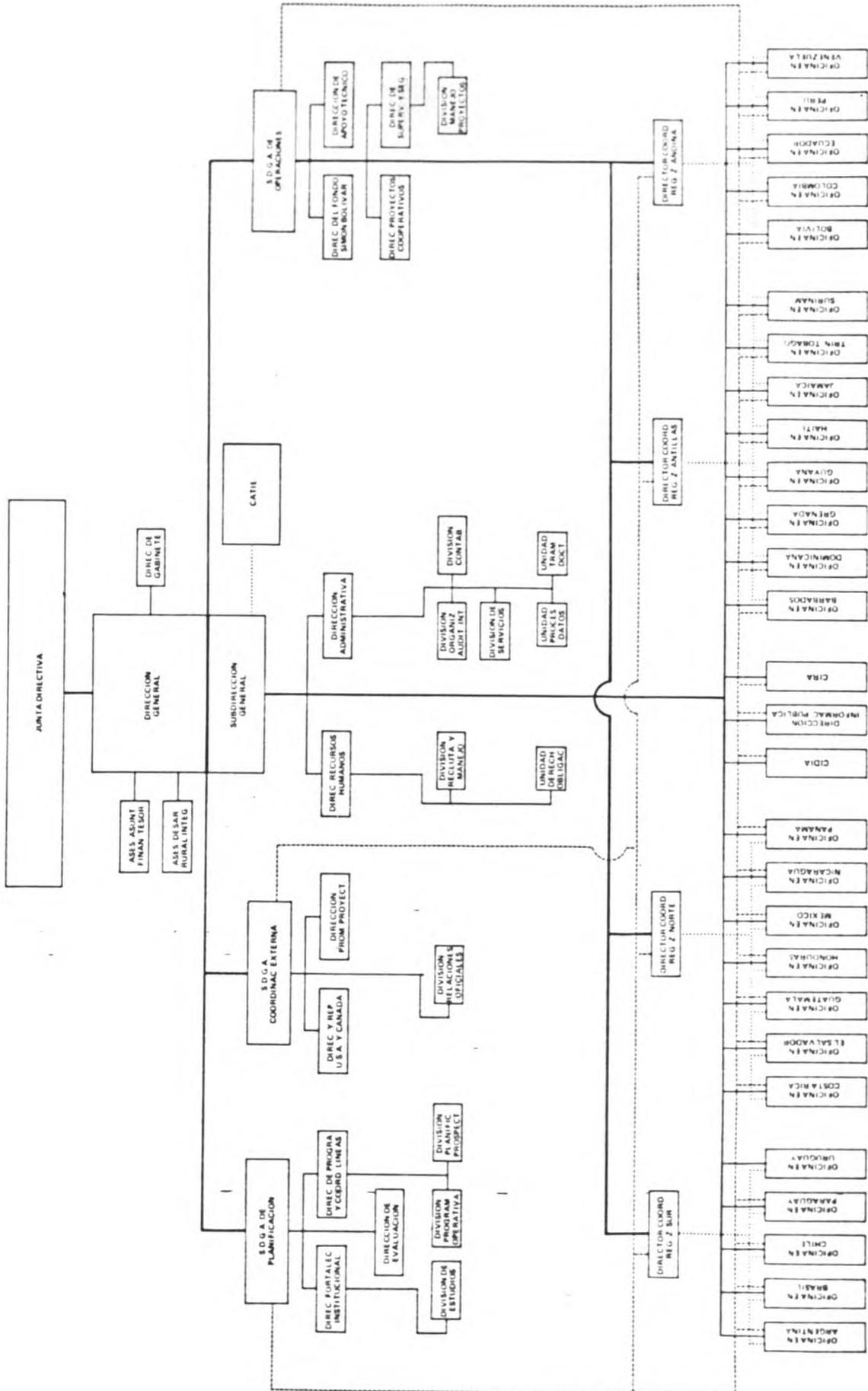
Anexo N° 1
ORGANIZACION FUNCIONAL DEL
INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
1970





INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

1979



ANEXO No. 4

EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS PROVENIENTES
DE QUOTAS Y RECURSOS EXTRAQUOTAS

AÑOS	QUOTA	%	EXTRAQUOTA	%	TOTAL
1971-1972	4.425	81	1.041	19	5.466
1972-1973	4.719	78	1.437	22	6.156
1973-1974	5.519	80	1.363	20	8.882
1974-1975	5.997	62	3.707	38	9.604
1975-1976	6.833	73	2.496	27	9.329
1976-1977	8.599	64	4.903	36	13.502
1977-1978	9.009	60	6.053	40	15.062
1978-1979	9.993	46	11.432	54	21.425
1979 (1)	5.396	43	7.095	57	12.491
1980 (2)	11.656	51	10.970	49	22.626

Fuente: Proyectos de Presupuestos 197-1979

1 Segundo Semestre 1979 (Solicitado)

2. Año calendario 1980 (solicitado)

Table 1

Table 1. Summary of the data used in the study.

Year	Number of cases	Number of deaths	Number of recoveries	Number of cases with symptoms	Number of cases with asymptomatic
2019	10	0	10	10	0
2020	100	10	90	80	20
2021	100	10	90	80	20
2022	100	10	90	80	20
2023	100	10	90	80	20
2024	100	10	90	80	20
2025	100	10	90	80	20
2026	100	10	90	80	20
2027	100	10	90	80	20
2028	100	10	90	80	20
2029	100	10	90	80	20
2030	100	10	90	80	20

The data is presented in Table 1. The table shows the number of cases, deaths, recoveries, and the number of cases with symptoms and asymptomatic for each year from 2019 to 2030. The number of cases, deaths, and recoveries are constant for each year, while the number of cases with symptoms and asymptomatic varies.

ANEXO No. 5

CARGOS INTERNACIONALES FINANCIADOS POR RECURSOS
DE CUOTAS Y FUERA DE CUOTAS 1972 Y 1978

	1	2	TOTAL	1	2	TOTAL
	Quota	Nonquota		Quota	Nonquota	
Zona Andina	16	3	19	32	8	40
Zona Norte	18	3	21	33	7	40
Zona Antillas	2	1	3	20	21	41
Zona Sur	26	7	33	36	28	64
CIDIA	9	-	9	8	6	14
CIRA	5	3	-	2	-	2
Coordin. Externa	5	-	5	5	-	5
Planificación	8	5	13	9	3	12
Operaciones	-	-	-	5	4	9
Comités Instituc.	-	-	-	6	2	8
Información Pública	3	-	-	6	2	8
Dirección General	3	1	4	4	-	4
Subdirección General	4	-	4	8	-	8
Administ. y Finanzas	4	-	4	-	-	-
CATIE, CIAT	19	9	28	-	47	47
Otros	1	4	5	-	2	2
TOTAL	120	35	155	168	130	298

1 Proyectos de Presupuestos 1972 y 1978

2 Listas Oficial de Personal 1972 y 1978

No.	Nombre	Edad	Sexo	Ocupación
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

INSTITUCIÓN
 ESTADÍSTICA
 de Colombia



