

\*

VICTOR DEL ANGEL

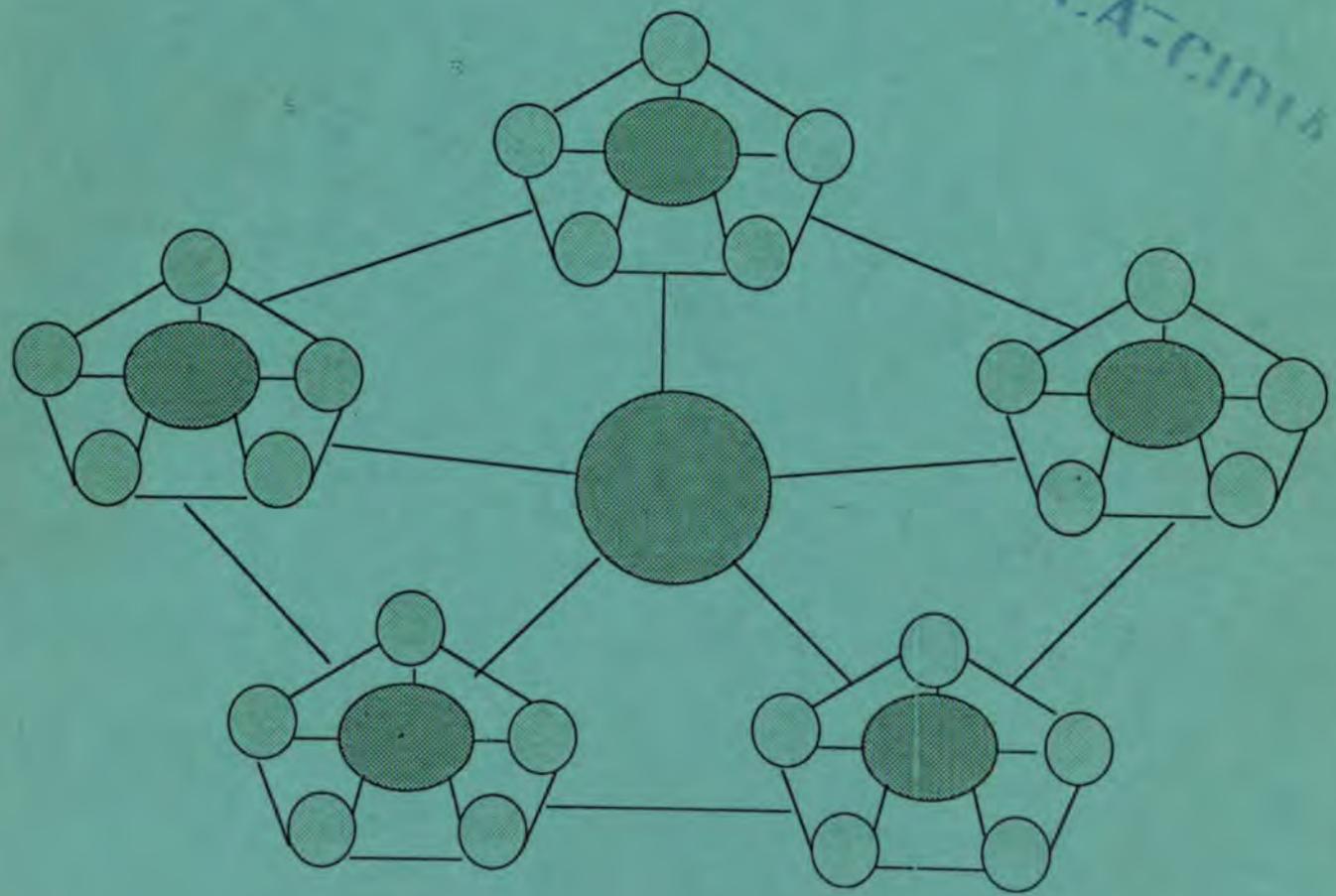
IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
29 ENE 1996  
RECIBIDO

# PESI

## PLAN ESTRATEGICO PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACION DEL IICA

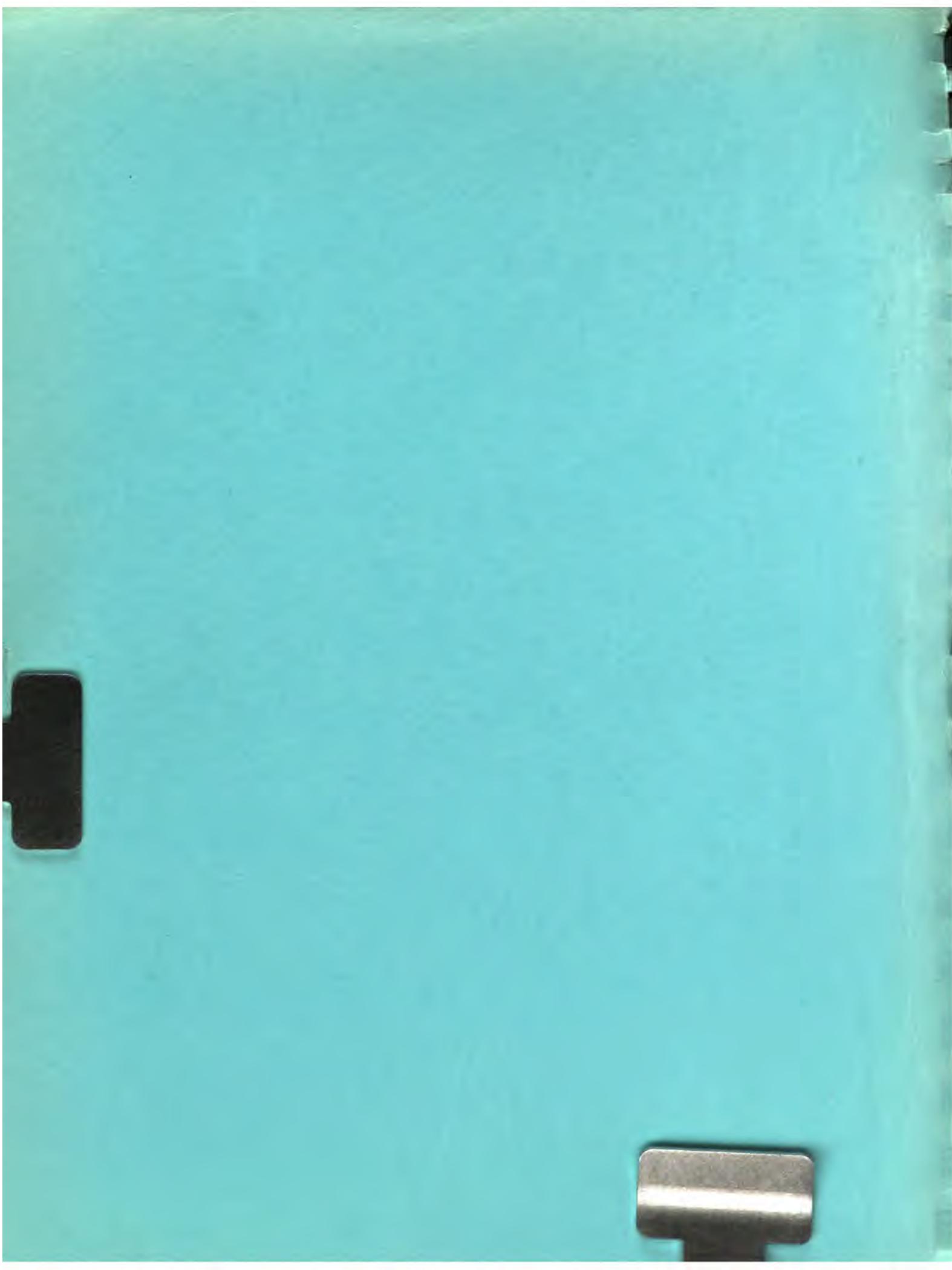
Versión para Discusión

IICA-CIDUA



Grupo de Estudio PESI

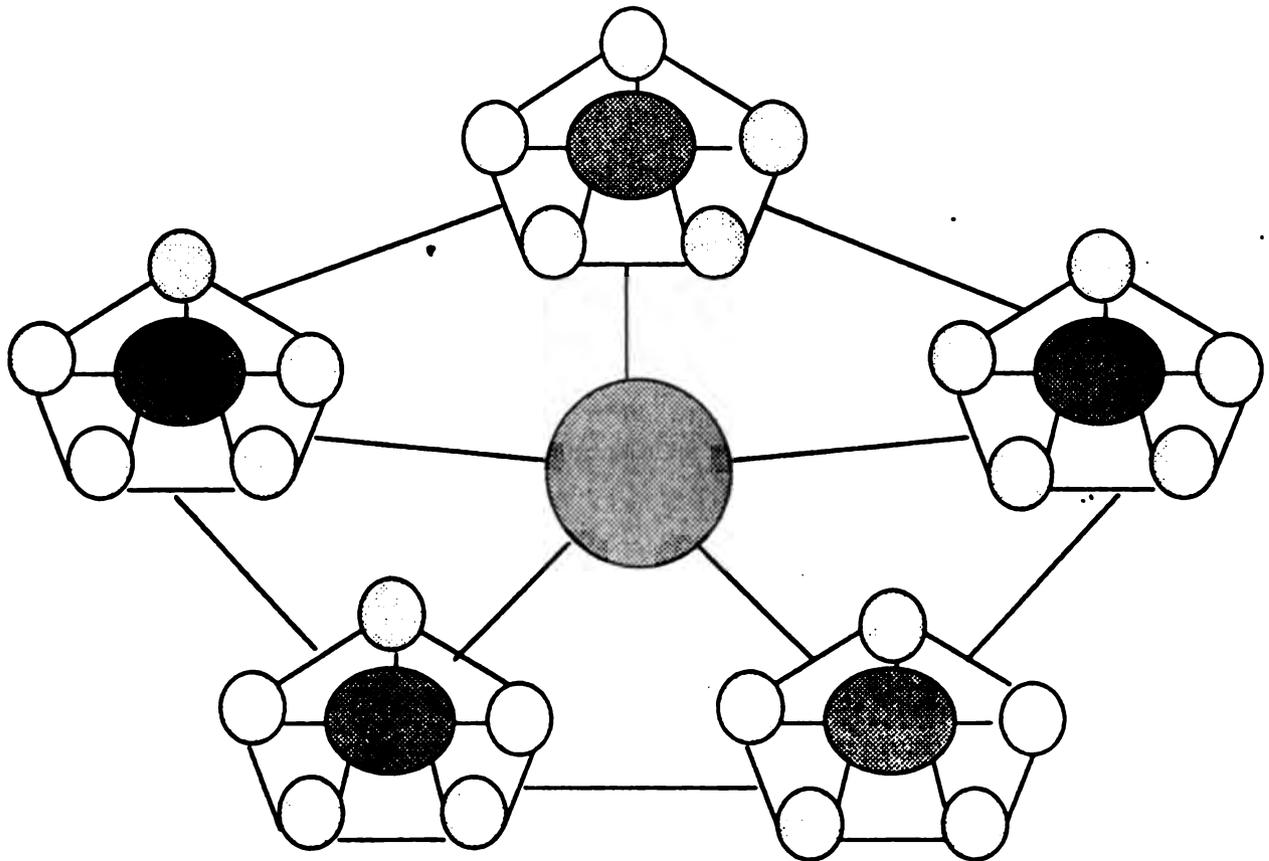
Junio de 1995



IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
29 ENE 1996  
RECIBIDO

# PESI

## PLAN ESTRATEGICO PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACION DEL IICA Versión para Discusión



Grupo de Estudio PESI

Junio de 1995

00000580

## AGRADECIMIENTO

*“No hay viento favorable para aquél que no sabe adonde quiere ir”*

El GE en PESI reitera su agradecimiento a la Dirección General del IICA por la confianza y el estímulo recibidos para la realización del trabajo encomendado, así como la colaboración de cerca de 80 colegas por su participación en las entrevistas y cuestionarios.

BV-009056

11CA  
C30 8

## **TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
1. Resumen ejecutivo	1
2. Introducción	4
3. Objetivos	6
4. Aspectos metodológicos y organizativos	7
5. Aplicación de la metodología	13
6. Hallazgos y problemas detectados	16
7. Estrategia de los sistemas de información	30
8. Recomendaciones y acciones propuestas	45
9. Comentarios finales	70
10. Bibliografía	72
11. Anexos	
1. Glosario	
2. Glosario de siglas	
3. Lista de integrantes del Grupo Asesor	
4. Lista de integrantes del Grupo de Estudios	
5. Descripción de procesos	
6. Lista de clases de datos	
7. Matrices	
8. Lista de entrevistados	
9. Guión orientativo para la realización de las entrevistas	
10. Esquema para el registro y ordenamiento de las entrevistas	
11. Información que surge de las entrevistas	
12. Cuestionario enviado a las Agencias de Cooperación Técnica	
13. Lista de Agencias de Cooperación Técnica que enviaron el cuestionario	
14. Información que surge de los cuestionarios	
15. Sistemas de información y bases de datos disponibles en el IICA	



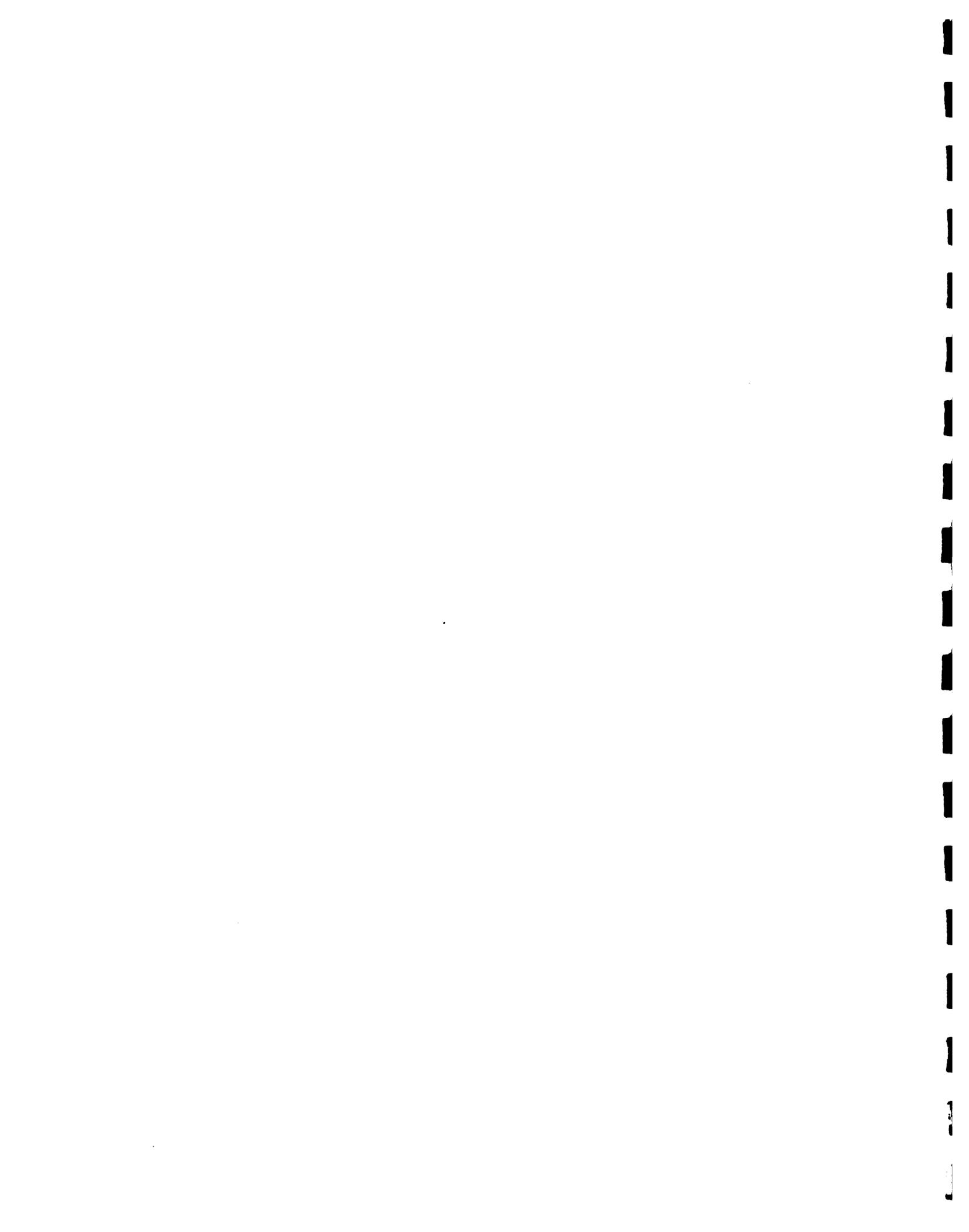
## **LISTA DE CUADROS Y FIGURAS**

### **Cuadros**

1. **Contribución de los S.I al logro de los objetivos institucionles.**
2. **Impacto institucional de las propuestas del plan de acción.**

### **Figuras**

1. **Ciclo de vida**
2. **Importancia de la ejecución de acciones de cooperación técnica**
3. **Génesis del modelo: Arquitectura de información del IICA**
4. **Arquitectura de información IICA**
5. **Arquitectura de sistemas**
6. **Arquitectura de sistemas y plataforma tecnológica**
7. **Relación entre los niveles organizativos del IICA y los sistemas de información**
8. **Organización de red**



***PESI***

**RESUMEN EJECUTIVO**



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento intenta reflejar los aspectos sustantivos de la labor realizada por el Grupo de Estudios (GE) en Planeamiento Estratégico sobre Sistemas de Información (PESI) convocado por el Director General el pasado 20 de marzo.

El trabajo del grupo, conformado por 14 técnicos de diferentes niveles del Instituto, tuvo como objetivos: a) definir una visión de largo plazo sobre la nueva arquitectura de los sistemas de información del IICA para que hagan una contribución sustantiva al logro de los objetivos institucionales; b) proponer un marco estratégico que cree las condiciones para la implementación de esa arquitectura; y c) concretar un plan de acción con propuestas de corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr la integración de los Sistemas de Información.

El Grupo de Estudios sesionó durante 12 semanas bajo una modalidad participativa, contando con el apoyo de un Comité Asesor que a través de reuniones semanales conjuntas dio seguimiento a las tareas realizadas. Se utilizó la metodología BSP (Business System Planning) diseñada por IBM y adoptada por numerosas instituciones del sector público y privado de diferentes países. Dicha metodología, cuya premisa fundamental es que la información constituye un recurso estratégico que define la competitividad de una organización, reconoce diferentes etapas: Etapa I - Construcción del modelo institucional preliminar donde se procede a la identificación de un conjunto de procesos y su posterior caracterización en términos de los tipos de información que usan y crean. Etapa II - Validación del modelo institucional donde a través del desarrollo de entrevistas y cuestionarios se efectúan ajustes al conjunto de procesos anteriormente identificado. Etapa III - Categorización de problemas y oportunidades que permite identificar las debilidades y fortalezas de los Sistemas de Información, con base en la información generada anteriormente. Etapa IV - Diseño de una nueva arquitectura de los sistemas de información que comprende la elaboración de un marco



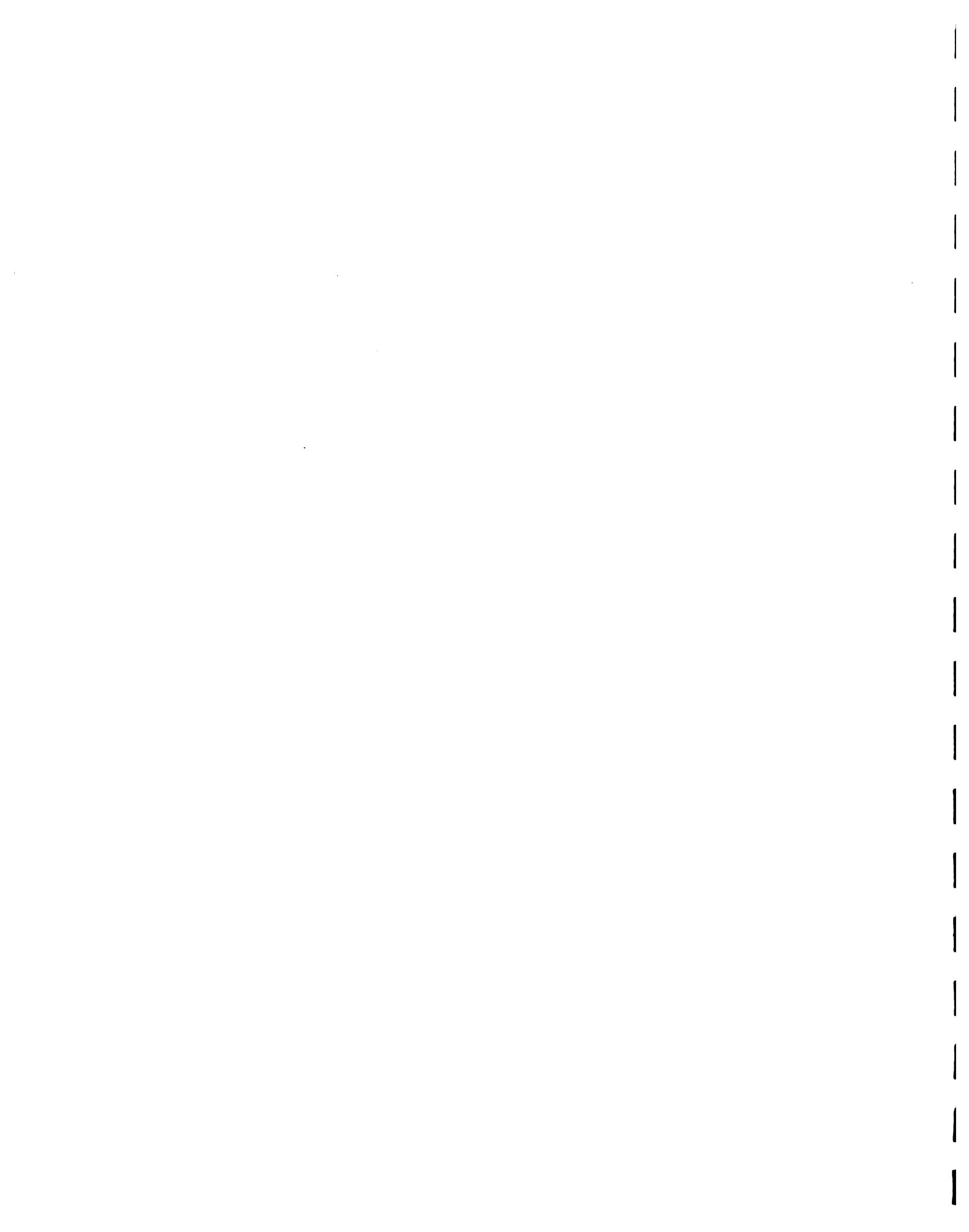
estratégico que viabilice la nueva arquitectura, y un conjunto de propuestas de acción de corto, mediano y largo plazo para operacionalizar el cambio.

Como consecuencia del desarrollo metodológico se obtienen una serie de hallazgos y problemas, algunos de ellos de carácter general que, si bien exceden el ámbito de los sistemas de información impactan directamente sobre su efectividad. Otros hallazgos son de naturaleza específica por estar relacionados con el flujo de la información al interior de los procesos institucionales.

- Problemas de carácter general vinculados a: a) cultura organizacional; b) recursos humanos; c) normas y procedimientos; y d) apoyo de los sistemas de información automatizados.
- Problemas de carácter específico categorizados como: a) demoras en el arribo de la información; b) falta de retroalimentación; c) dificultades en el acceso a la información; y d) falta de relevancia de la información.

Como resultado del análisis de los procesos institucionales que fueron validados a través de la información recogida de las entrevistas y cuestionarios, se diseñó una arquitectura de los sistemas de información que define la visión de largo plazo a la cual la institución debería direccionar sus esfuerzos en el contexto del proceso de modernización institucional en curso. Dicha arquitectura está conformada por tres sectores que serían las de cooperación técnica, de estrategias y de apoyo administrativo. Los sectores técnico y administrativo estarían a su vez vinculados por un módulo de programación.

En la definición del marco estratégico se hace hincapié en la importancia de que los sistemas a diseñarse reúnan una serie de atributos, como los de proactividad, sencillez y amigabilidad, a efectos de promover su uso e integración entre los mismos.



Tanto la nueva arquitectura como el marco estratégico constituyen, en conjunto, la visión de largo plazo y la recomendación general que el Grupo de Estudios somete a consideración del Director General. Esa visión de largo plazo se complementa con un conjunto de propuestas cuyo propósito principal es corregir algunos de los problemas generales y específicos identificados a lo largo del trabajo. Del total de 19 propuestas, el grupo considera, luego de un ejercicio de priorización que tomó en cuenta una serie de variables (entre otras, períodos de implantación y ejecución, nivel estimado de inversión, etc.), que las siguientes constituyen un núcleo esencial de propuestas que deberían ser implementadas en un plazo perentorio. Ellas son:

- **Aceptación institucional de la arquitectura propuesta para los SI**
- **Establecimiento de una instancia coordinadora**
- **Formación de un Grupo de Trabajo en Organización y Métodos**
- **Flexibilización de formato y simplificación de procedimientos para la elaboración de instrumentos de cooperación técnica**
- **Reestructuración del SISPRE"**
- **Compatibilización de las bases de datos de Recursos Humanos, DIPRAT y Finanzas**
- **Modernización de la gestión administrativa/contable**
- **Diseño de un SI de apoyo al proceso de toma de decisiones de la Dirección General y sus dependencias gerenciales**

Finalmente, el Grupo de Estudios considera que para dar continuidad al proceso y pasar rápidamente de la fase de planeamiento estratégico a las de planeamiento táctico y operativo, es esencial seguir contando con el apoyo político recibido hasta ahora.



***PESI***

**INTRODUCCIÓN**



## INTRODUCCION

A lo largo de más de medio siglo de existencia, el IICA ha ajustado sus prioridades, dinámica de acción y estructura organizativa, en anticipación o en respuesta a las particularidades de cada etapa del desarrollo socioeconómico de la Región. Estos cambios han permitido que el instituto mantenga su vigencia y liderazgo en apoyo a las estrategias sectoriales de los países miembros, cuyo diseño debe responder a desafíos emergentes de los dinámicos e imprevisibles cambios ocurridos, particularmente en los últimos diez años, en el contexto internacional y regional.

Cada vez se torna más necesario el poseer un cabal conocimiento del contexto externo, procesarlo y responder de acuerdo con la naturaleza e implicaciones de dichos cambios. Tanto el ámbito de ese conocimiento, como la tecnología en que se apoya, se amplían y diversifican casi a diario. La humanidad es testigo, por ejemplo, de cómo los progresos tecnológicos en telecomunicaciones y microelectrónica muchas veces exceden la capacidad de asimilación rápida, y sacuden las bases mismas del comportamiento humano.

El acceso a la información -que una vez procesada y analizada puede transformarse en conocimiento- asoma como el factor crítico que define la competitividad de aquellas instituciones dispuestas a enfrentar los retos de los escenarios del siglo XXI.

Tales eventos y dinamismo encuentran un eco en las estrategias del Plan de Mediano Plazo 1994-1998 el cual reconoce la complementariedad existente entre la información, la tecnología informática y el recurso humano como ejes claves para la profundización del proceso de modernización del IICA.

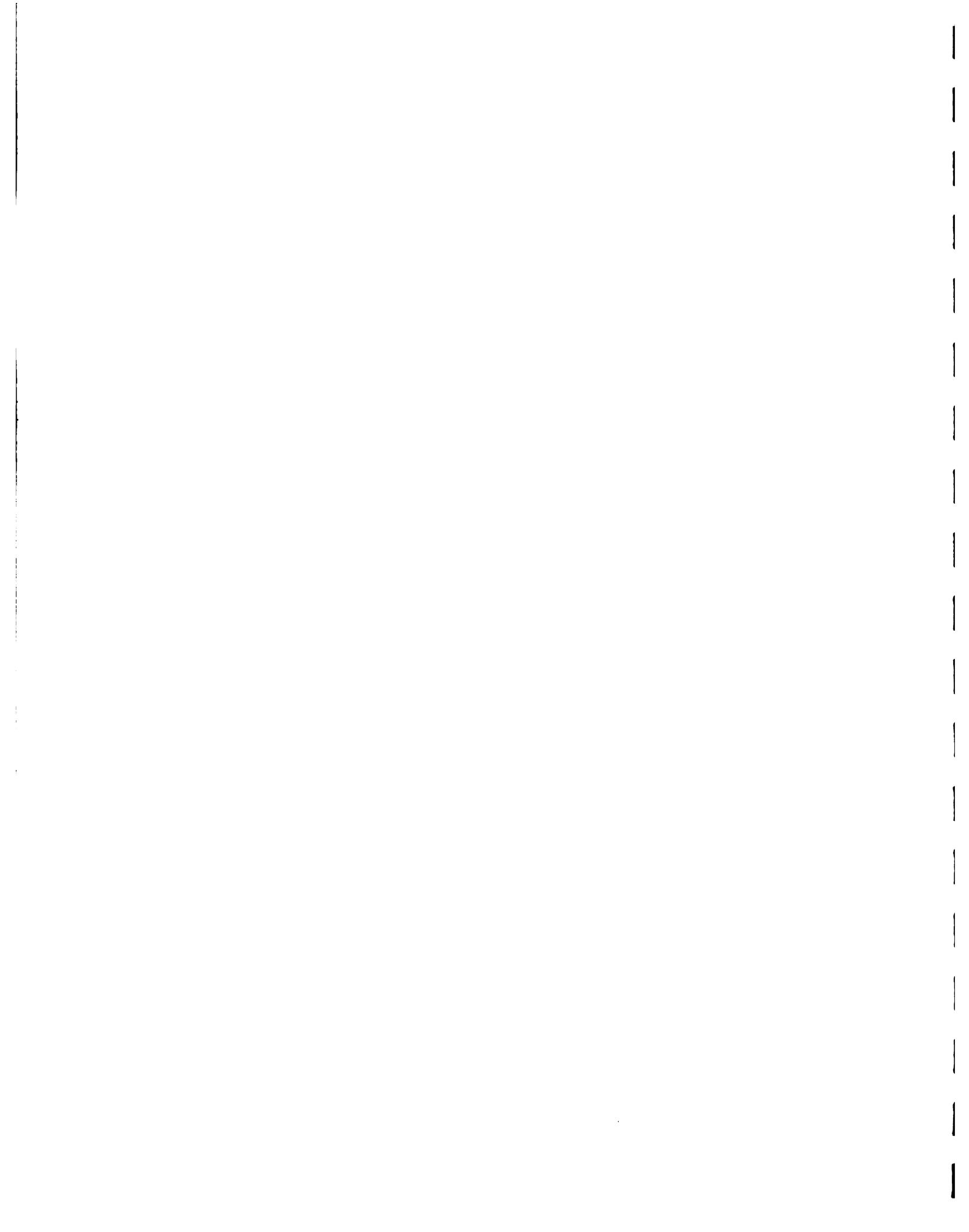
Bajo esas premisas y dentro del estilo de gerencia participativa en vigencia a partir del 14 de enero de 1994, la Dirección General constituyó un grupo interdisciplinario conocido como



“Grupo de Estudios (GE) en Planeamiento Estratégico sobre Sistemas de Información (PESI)” cuya función principal se enfocó en la elaboración de un plan estratégico que propicie a un mayor coordinación de los Sistemas de Información (SI) con los objetivos y misión del Instituto.

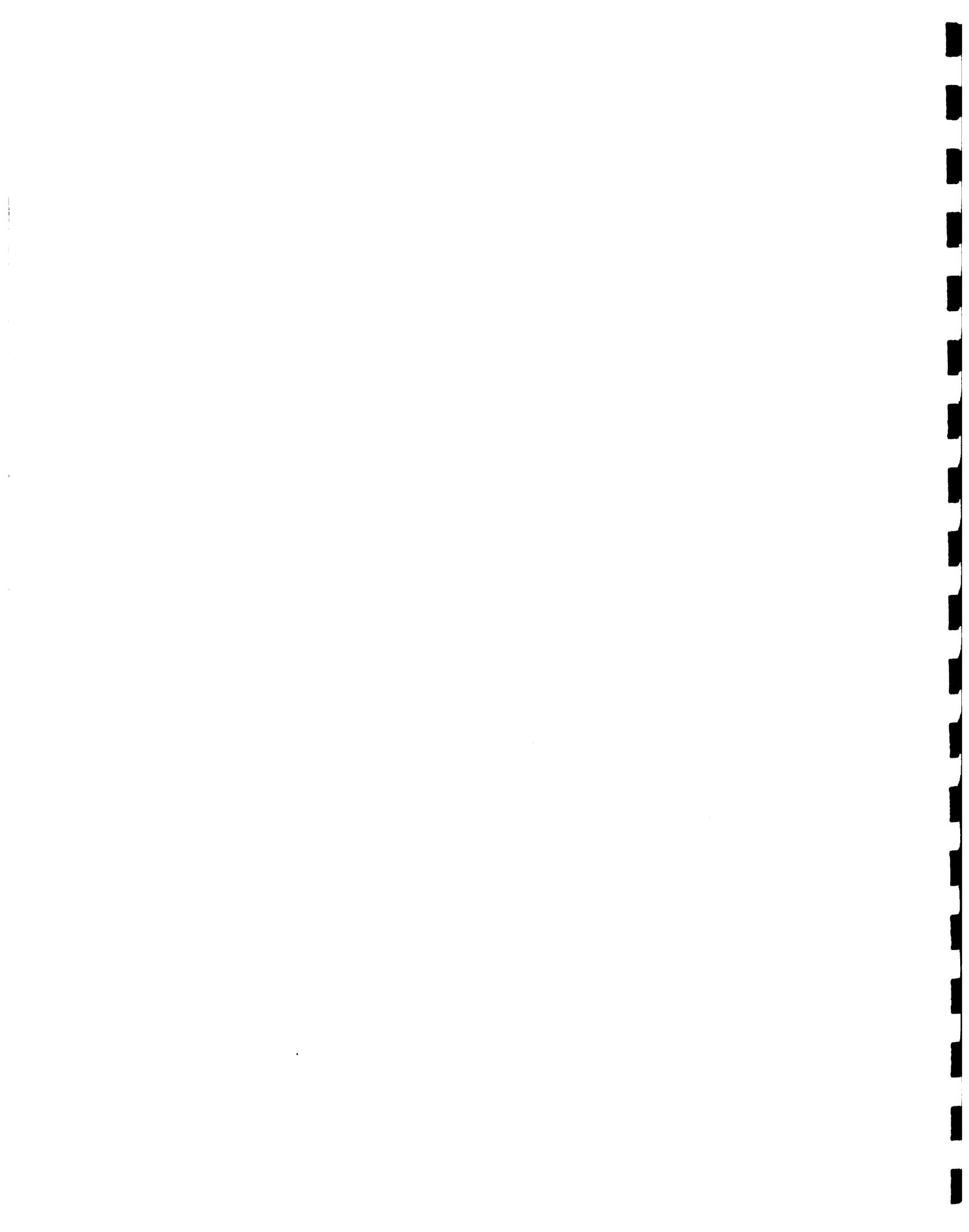
Luego de 12 semanas de trabajo ininterrumpido, el grupo procuró establecer un marco de referencia para el desarrollo de sistema de información; una estrategia general para su implementación; y un plan de acción con propuestas concretas que garanticen resultados a corto, mediano y largo plazo. Todos ellos se integran en el presente documento, el que no debe ser visto como el corolario de una tarea encomendada, sino como el comienzo de una nueva etapa que permita al IICA seguir avanzando en su proceso de transformación creativa en las vísperas de un nuevo siglo.

El documento tiene una primera sección dedicada a explicar las características del PESI, algunos rasgos de la metodología utilizada y aspectos sobre la organización del trabajo. En una segunda sección se hacen señalamientos sobre la aplicación de la metodología a lo largo de sus diferentes etapas. Seguidamente, se identifican hallazgos y problemas identificados a lo largo de las entrevistas y encuestas realizadas; más adelante se plantea una visión de largo plazo que la Institución debería tratar de alcanzar a efectos de que los SI puedan hacer una contribución más sustantiva al logro de los objetivos del IICA. Finalmente, en la quinta sección se presentan un conjunto de recomendaciones plasmadas en propuestas de acción de corto, mediano y largo plazo. El documento concluye con algunos comentarios finales.



***PESI***

**OBJETIVOS**



## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

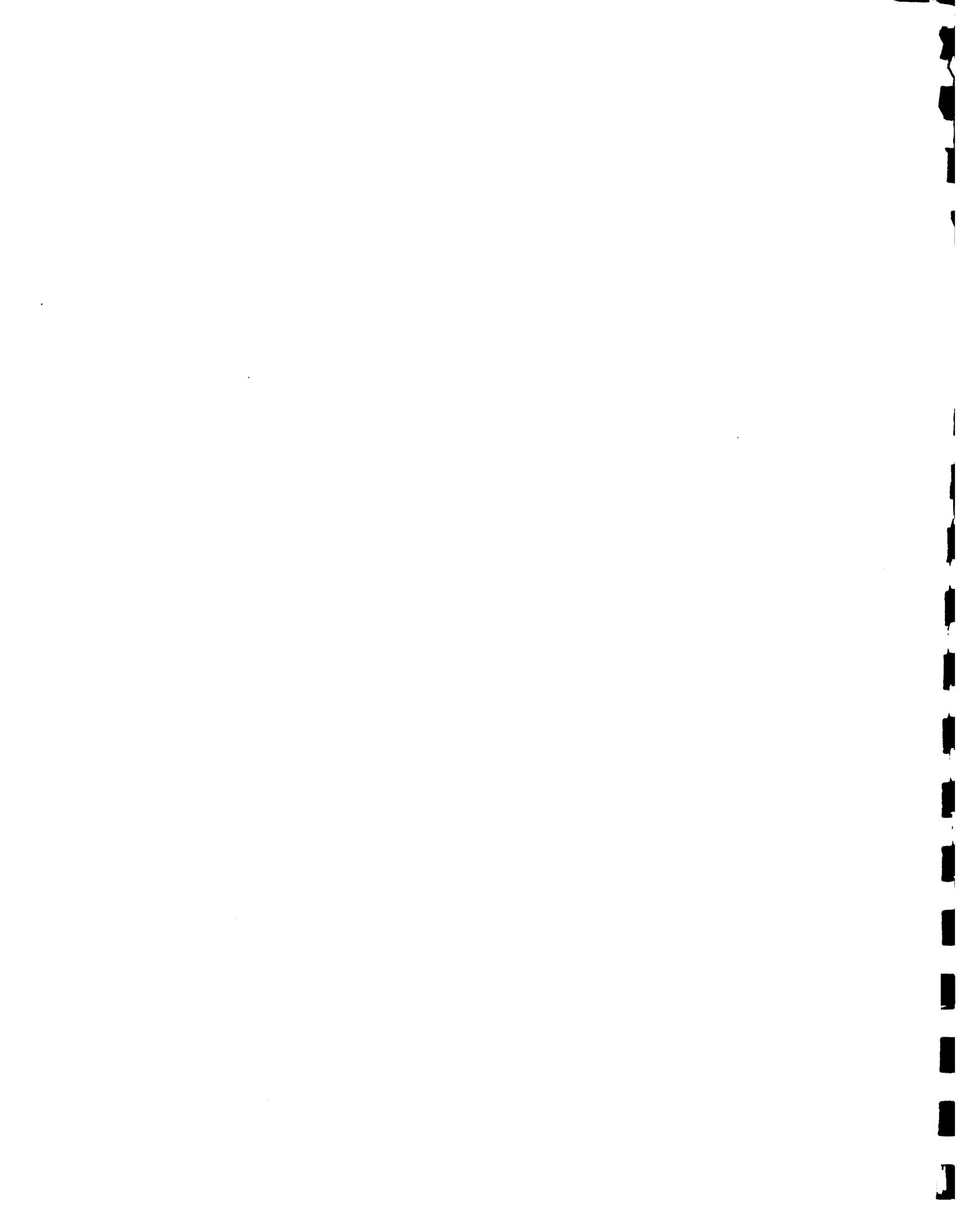
El objetivo general del trabajo realizado por el GE fue elaborar un plan estratégico en sistemas de información que explicita la forma de lograr una mayor coordinación de los sistemas de información con los objetivos y misión institucional.

Los objetivos específicos se orientaron a:

- Definir una visión de largo plazo sobre la nueva arquitectura de los SI;
- Proponer un marco estratégico que cree las condiciones para la implementación de esa arquitectura; y
- Concretar en un plan de acción un conjunto de propuestas de corto, mediano y largo plazo que promuevan una mayor integración de los sistemas actuales y el desarrollo de los nuevos sistemas que requiere la institución.

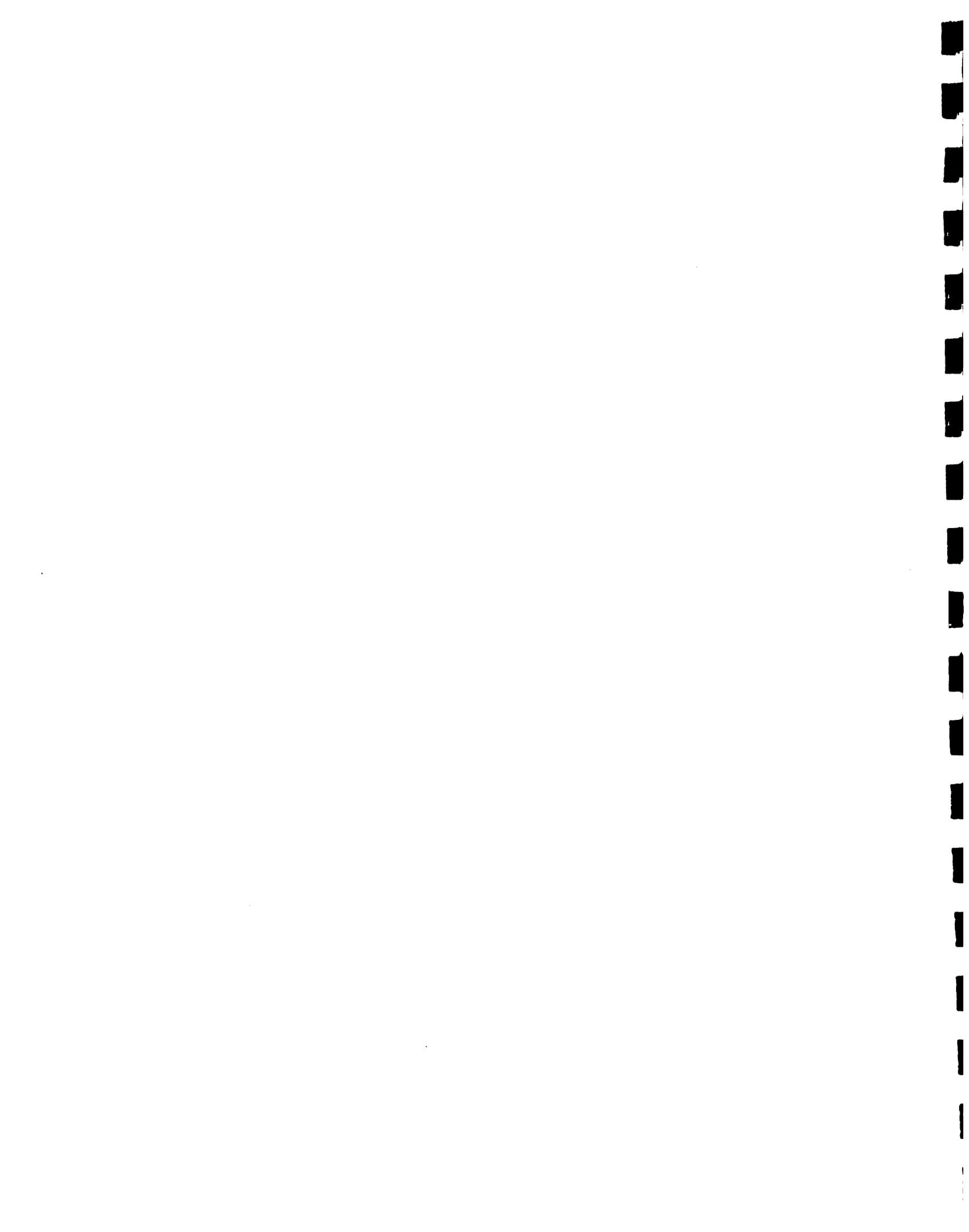
Desde el punto de vista metodológico y la organización del trabajo, el grupo planteó como propósitos:

- Evaluar la eficacia de la metodología BSP desde el punto de vista de las características del instituto; y
- Conducir una nueva experiencia de gerencia participativa e interdisciplinaria, buscando a nivel de todos sus miembros un mayor conocimiento de los productos y servicios que genera el IICA.



***PESI***

**ASPECTOS METODOLÓGICOS Y  
ORGANIZATIVOS**



## **ASPECTOS METODOLOGICOS Y ORGANIZATIVOS<sup>1</sup>**

Esta sección tiene como propósitos: a) aclarar conceptos referidos al PESI; b) describir a grandes rasgos la metodología usada; y c) hacer consideraciones sobre la modalidad de trabajo utilizada por el GE y sus vinculaciones con otras instancias del Instituto.

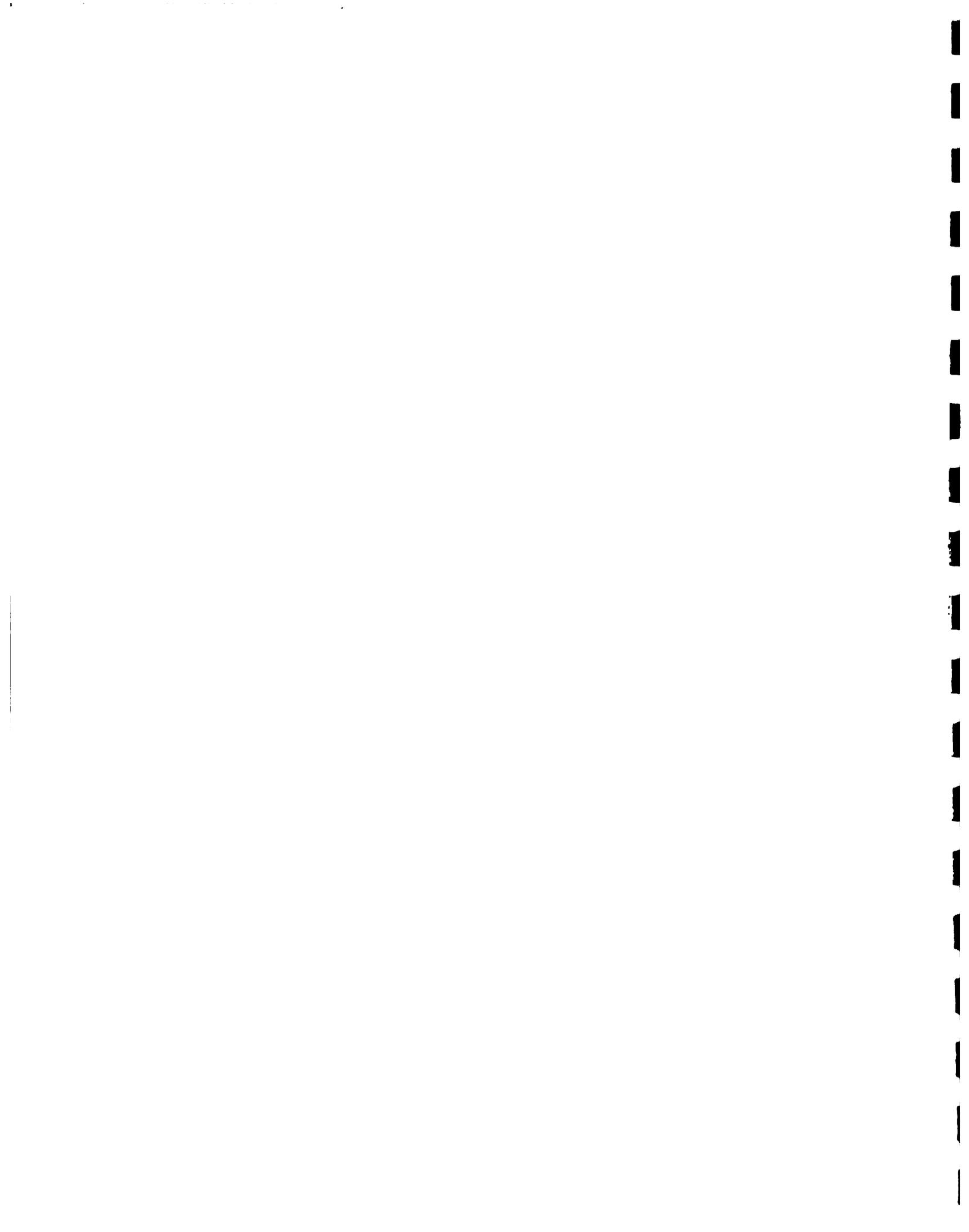
### **Planificación estratégica de sistemas de información**

La planificación de SI está destinada a asistir a la organización en el establecimiento de un plan estratégico para la implantación de sistemas que puedan satisfacer las necesidades de información, tanto a corto como a largo plazo. Se basa en las siguientes premisas:

- a) **La información es un recurso muy valioso, y por lo tanto debe administrarse como cualquier otro recurso escaso, maximizando la efectividad de los productos y servicios que genera el Instituto.**
- b) **Debe haber una necesidad sentida en la institución sobre la conveniencia de introducir mejoras en sus SI.**
- c) **Los beneficios, tangibles e intangibles, derivados de conducir un proceso de planificación estratégica en sistemas de información, deben ser extendibles a todos los niveles de la organización.**
- d) **La Tecnología Informática (TI) constituye un componente fundamental en el diseño de este plan estratégico.**

---

<sup>1</sup> Para mayor comprensión del desarrollo metodológico se sugiere consultar el glosario.



Es importante también tomar en consideración que este plan debe tener la suficiente flexibilidad para incorporar cambios de rumbo en la tecnología a utilizar bajo un estilo de gestión proactivo en vez de reactivo

La planificación estratégica de los SI requiere de una metodología para su elaboración, existiendo diferentes alternativas para este propósito. Una de las más utilizadas es la metodología BSP (Business System Planning), desarrollada por la corporación IBM, que ha sido probada y ajustada exitosamente por más de 20 años. La experiencia ha demostrado que BSP puede ser aplicada a instituciones en el sector público y privado y en el área industrial y de servicios, pues la metodología de análisis que se sigue es válida independientemente del tipo de producto o servicio que se genera<sup>2</sup>.

#### **Premisas metodológicas**

Esta metodología está diseñada para desarrollar estrategias a nivel institucional en el uso y la administración de los recursos de información. Los conceptos básicos de BSP se relacionan con los objetivos a largo plazo de los SI de una organización, asumiendo que éstos deben:

- **Apoyar los objetivos y metas de la institución.**

Por el hecho de representar una fuerte inversión en recursos humanos y financieros, es esencial que los SI satisfagan las necesidades reales de la institución y contribuyan efectivamente al logro de sus objetivos.

---

<sup>2</sup> El Servicio de Inspección Sanitaria Animal y Vegetal (APHIS) del Departamento de Agricultura de EEUU (USDA) y la Oficina Internacional de Epizootias (OIE) con sede en París, son ejemplos de instituciones con algún grado de parecido al IICA, en las cuales se aplicó recientemente con éxito esta metodología.



- **Estar orientados a satisfacer las necesidades de todos los niveles organizacionales del instituto.**

Sería impráctico construir un único SI e intentar acomodar en él a todos los niveles; también sería erróneo asociar cualquier tipo de requerimiento de información a un único nivel.

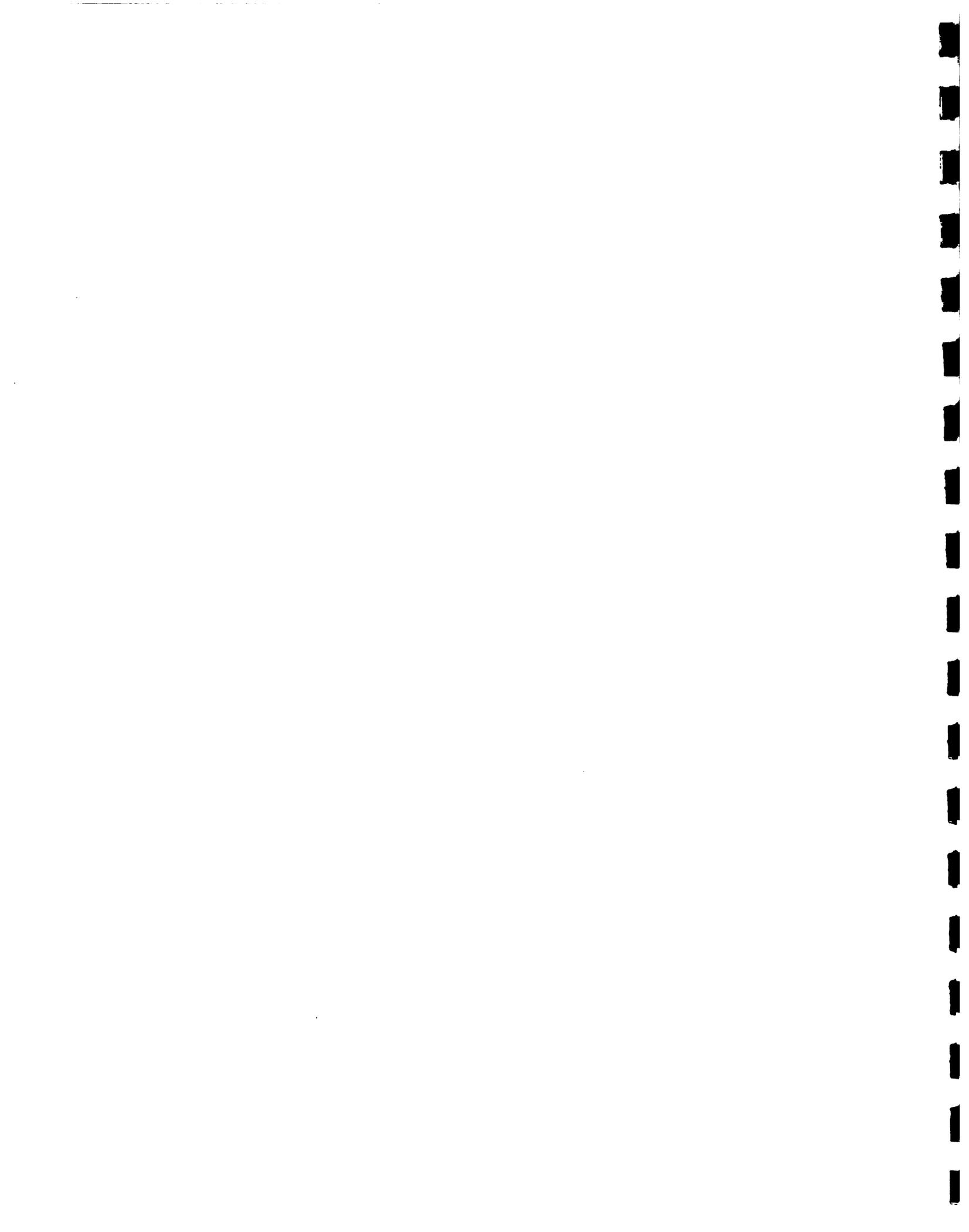
- **Proveer de información consistente a toda la organización.**

La inconsistencia en los datos ocurre cuando los desarrollos de los SI ocurren en forma descoordinada, o sin tomar en cuenta desarrollos futuros. Esto genera redundancia, duplicidad e incompatibilidad.

- **Ser capaces de sobrevivir a los cambios organizacionales.**

Los SI que se desarrollan para satisfacer las necesidades de una unidad o persona, corren el riesgo de volverse obsoletos al ocurrir una reorganización o cambio de personal.

La metodología BSP utiliza como uno de sus principales herramientas el análisis por procesos. Un proceso es un grupo de decisiones y actividades lógicamente relacionadas y necesarias para administrar los recursos de la organización. Estos se definen independientes de la estructura organizacional y, por lo general, sufren menos cambios que otros elementos de la organización, mientras el producto o servicio básico se mantenga estable.



## **Etapas**

Las actividades desarrolladas desde el 20 de marzo de 1995 en que el GE comenzó su trabajo, pueden agruparse en las siguientes etapas<sup>3</sup>:

### **Etapa I - Construcción del modelo institucional preliminar**

Dentro de esta etapa las principales actividades estuvieron orientadas a la identificación y caracterización de los procesos que reflejan la situación actual del Instituto.

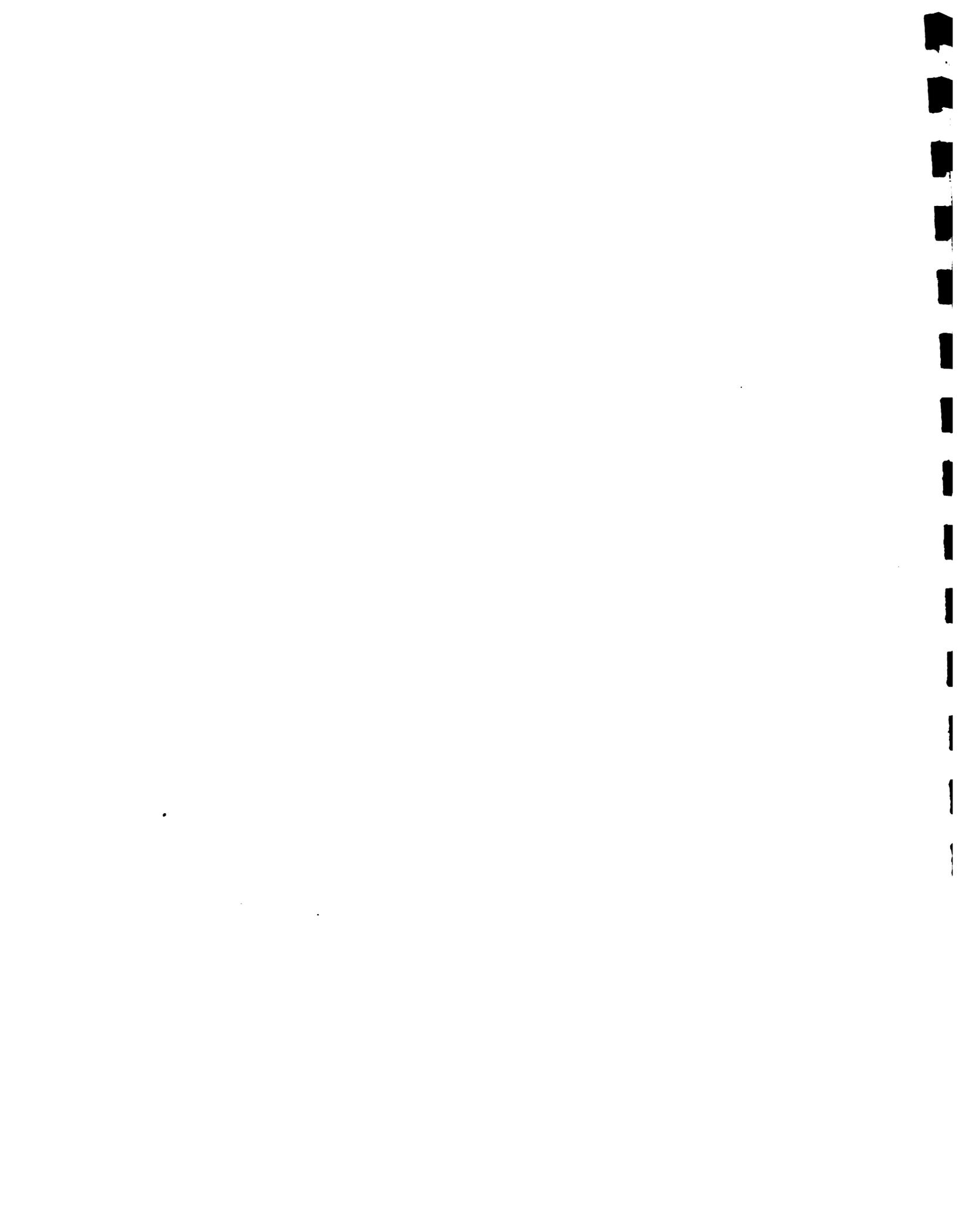
Posteriormente, se elaboraron matrices que representan la vinculación de los procesos elegidos con: a) las principales áreas gerenciales en que basa el IICA su accionar (Ciclo de Vida); b) las estrategias institucionales; c) las unidades organizacionales; y d) las clases de datos.

### **Etapa II - Validación del Modelo Institucional**

Seguidamente se procedió a validar los procesos identificados anteriormente, vía entrevistas a funcionarios claves de la Sede Central y, mediante la elaboración de encuestas a todas las ACT. Esta etapa que es clave dentro del desarrollo metodológico, permitió también reconocer problemas y oportunidades directamente vinculados a los SI y cambios institucionales que pueden significar nuevos requerimientos en SI. La etapa concluyó con el reconocimiento de los agrupamientos naturales de procesos para proceder a la elaboración de la arquitectura de información institucional.

---

<sup>3</sup> Con anterioridad a esa fecha y por espacio de 10 días el GE participó en un taller sobre Capacitación en la metodología BSP, impartida por personeros del APHIS/USDA.



### Etapa III - Análisis

Una vez registrada y ordenada la información surgida de las entrevistas y los cuestionarios, comenzó la etapa de análisis en donde lo más importante fue hacer una categorización de problemas generales y particulares que limitan la efectividad de los SI.

### Etapa IV - Definición de estrategia y plan de acción

A partir de la arquitectura de información, y de los datos recopilados durante la Etapa II, se planteó una recomendación de arquitectura de sistemas de información para la institución, la cual refleja una visión de largo plazo. Se formuló, además, un marco estratégico que sustenta esta arquitectura y, finalmente, se propuso un plan de acción con propuestas concretas en el corto, mediano y largo plazo.

### **Organización del trabajo**

El GE, cuya composición y descripción de funciones se señala en el Anexo 4, operó desde su inicio con base en sesiones plenarias diarias, orientadas por cronogramas semanales de actividades. A medida que el trabajo fue evolucionando, el grupo operó bajo la modalidad de subgrupos ad-hoc, los cuales una vez realizada la tarea encomendada, volvían al plenario para la búsqueda del necesario consenso.

El GE contó con la colaboración de un Comité Asesor (Anexo 3) que por medio de reuniones semanales conjuntas formuló comentarios y observaciones sobre la evolución de las actividades.

La divulgación de los avances del GE se realizó mediante la elaboración de informes semanales que fueron distribuidos en la Sede Central y las ACT. Dirigentes de APIICA y de ASEIICA



fueron informados de los progresos, y fueron sujetos de entrevistas durante la etapa de validación del modelo institucional. El Director General Carlos E. Aquino González se involucró personalmente en las tareas desarrolladas, participando en tres de las reuniones del GE con el Comité Asesor.

Se hace mención especial de una reunión del Gabinete ampliado que congregó a 60 profesionales del Instituto y de organizaciones aliadas, para analizar resultados preliminares del trabajo. El evento, realizado el 25 de mayo, fue especialmente importante para seguir socializando la importancia e implicaciones de las tareas encomendadas.

Como se verá en la sección siguiente, el estricto cumplimiento de las diferentes etapas contempladas en la metodología fue decisivo para la generación de los productos esperados.



***PESI***

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**



## APLICACION DE LA METODOLOGIA

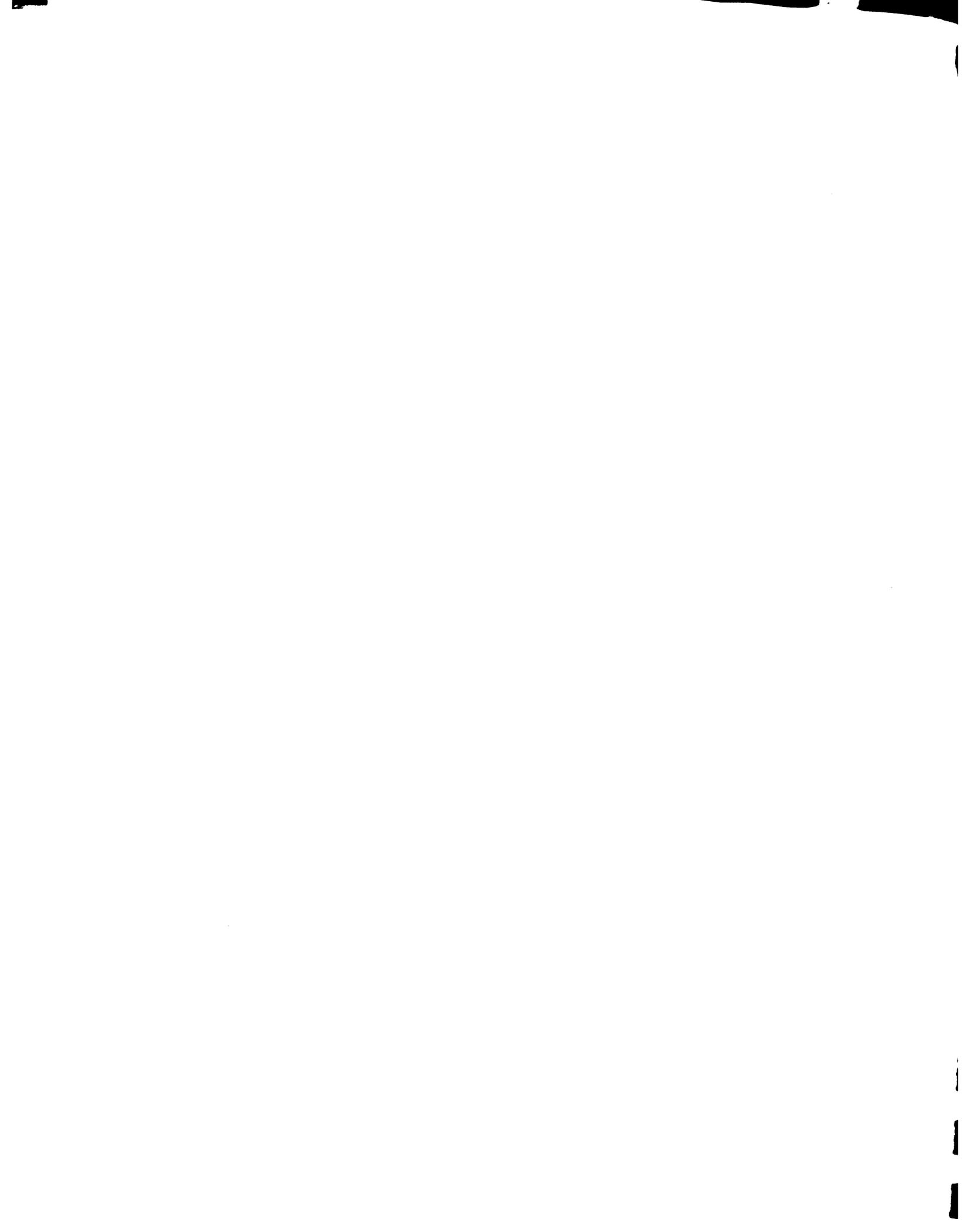
En esta sección se realiza una revisión de los pasos metodológicos seguidos, teniendo en consideración las etapas identificadas anteriormente.

La etapa I de construcción del modelo institucional preliminar fue crítica para el éxito de las etapas subsecuentes, dado que los resultados que se obtuvieron constituyeron el sustrato para el trabajo posterior.

Esta etapa, que demandó unas 5 semanas de trabajo, comenzó con una "lluvia de ideas" a efectos de reunir suficientes criterios y matices que permitiesen la identificación de procesos. Posteriormente, con base en análisis de agrupamiento y consistencia se pasó de una lista inicial de 109 procesos, a otra intermedia de 69 para llegar finalmente a una lista decantada de 11 procesos. A este nivel, el grupo consideró que se había logrado un grado aceptable de resolución y uniformidad entre procesos.

El paso siguiente fue insertar el conjunto de procesos dentro del Ciclo de Vida, que es una idealización de las principales áreas gerenciales en que el Instituto basa su accionar. La metodología requiere ubicar a cada uno de los procesos dentro de este ciclo, reconociéndose su rol técnico o de apoyo, así como las interrelaciones entre cada uno de ellos (Figura 1).

Cumplido este requisito, el grupo avanzó en la descripción de cada proceso, partiendo de su definición, los subprocesos comprendidos y una identificación de las clases de datos usadas y creadas para cada uno de ellos. Finalmente, aún cuando no era un requisito de la metodología, se elaboró un diagrama de flujo para cada proceso lo que permitió tener una noción de las múltiples vinculaciones que tenía cada uno con el resto del universo de procesos u otras fuentes de información provenientes del exterior (Anexo 5).



**FIGURA 1.**  
**CICLO DE VIDA IICA**

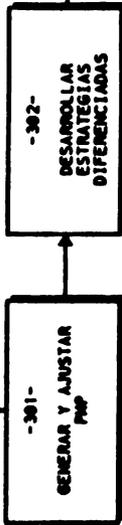
**CONTEXTO Y MANDATOS POLITICOS: • DESARROLLO SOSTENIBLE, • RELACIONAMIENTO EXTERNO, • DESCENTRALIZACION DE LA ACCION DEL IICA**

**PROCESOS:**

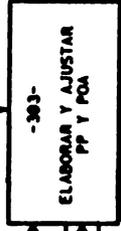
**TECNICOS**

**DE APOYO**

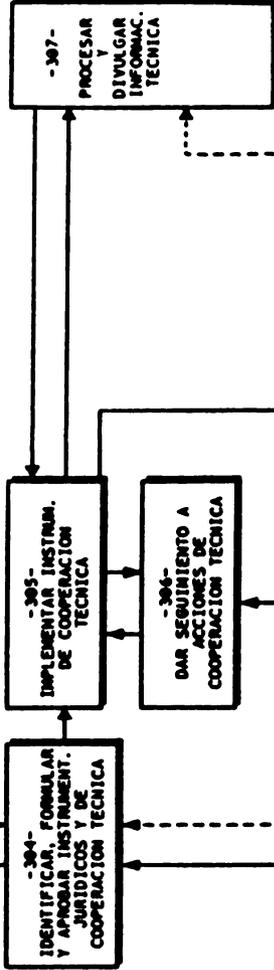
**I. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PLANES ESTRATEGICOS Y POLITICAS**



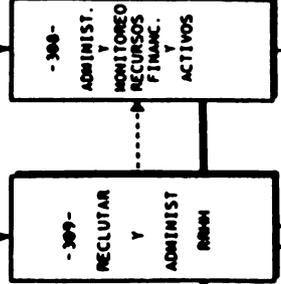
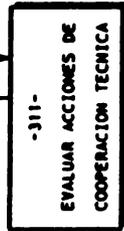
**II. PROGRAMACION DE ACCIONES**



**III. IDENTIFICACION, FORMULACION Y EJECUCION DE ACCIONES DE COOPERACION TECNICA**



**IV. EVALUACION**





**FIGURA 1.  
CICLO DE VIDA IICA**

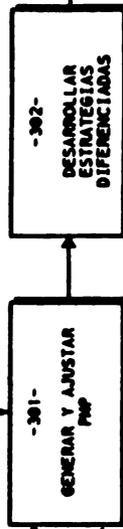
**CONTEXTO Y MANDATOS POLITICOS: • DESARROLLO SOSTENIBLE. • RELACIONAMIENTO EXTERNO. • DESCENTRALIZACION DE LA ACCION DEL IICA**

**PROCESOS:**

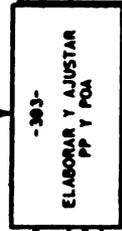
**TECNICOS**

**DE APOYO**

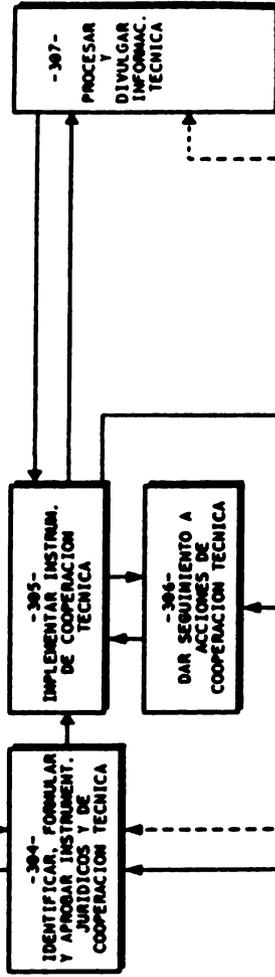
**I. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PLANES ESTRATEGICOS Y POLITICAS**



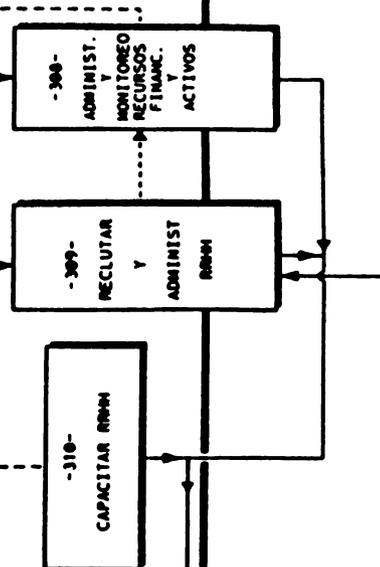
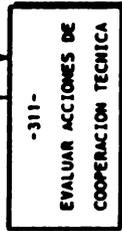
**II. PROGRAMACION DE ACCIONES**



**III. IDENTIFICACION, FORMULACION Y EJECION DE ACCIONES DE COOPERACION TECNICA**



**IV. EVALUACION**





La etapa I continuó con la elaboración de un conjunto de matrices (Anexo 7) para entender:

a) el impacto de cada uno de los procesos con respecto a las estrategias específicas del Instituto; b) el grado relativo de participación de cada una de las unidades organizacionales para cada uno de los procesos; y c) la interacción de cada uno de los procesos con las diferentes clases de datos que habían sido identificados (Anexo 6).

La etapa II de validación del modelo institucional que se extendió por espacio de 3 semanas, requirió un especial esfuerzo organizativo por parte del GE para proceder a la realización de las entrevistas y al envío de los cuestionarios. El propósito fue: a) obtener información sobre flujos de información para los procesos elegidos; b) identificar problemas y oportunidades relacionados con la efectividad de los SI; c) analizar el impacto que los cambios institucionales en curso podrían tener sobre nuevos requerimientos de SI; y d) reconocer factores críticos de éxito según la óptica de las distintas unidades.

Con relación a las entrevistas, se llevaron a cabo actividades para determinar: a) la lista de los funcionarios a entrevistar (Anexo 8); b) el guión de preguntas orientativas a realizar en función de los productos que se necesitaba obtener (Anexo 9); c) los formularios en que la información sería registrada y ordenada (Anexo 10); y d) la creación de la base de datos para registrar la información y facilitar su análisis.

Los problemas que debieron ser resueltos con las encuestas se centraron en aspectos de diseño, haciendo énfasis en la necesidad de generar un conjunto de preguntas que ofreciese un mínimo de dudas, aún reconociendo la complejidad y las particularidades de la información solicitada (Anexos 12 y 13). Algunos aspectos logísticos vinculados al envío y recepción de los cuestionarios tuvieron que atenderse sobre la marcha.

Como resultado del ejercicio de validación se tomaron las siguientes decisiones: a) algunos procesos fueron reformulados llegándose a una lista final de 9 procesos que reflejan la situación



y perspectivas institucional (Anexo 5); b) se corrigieron algunas clases de datos, alterándose la matriz procesos/clases de datos en donde se analizó el uso y la creación de la información; y c) se identificó la arquitectura de la información institucional (Figura 4).

La etapa III de análisis (2 semanas de duración) se centró inicialmente en debates del GE acerca de los criterios para categorizar problemas y posibles soluciones detectadas a lo largo de las entrevistas y cuestionarios. A efectos de dinamizar el análisis, se optó por recurrir al uso de tarjetas<sup>4</sup> lo cual permitió tener evidencias acerca de la frecuencia de los hallazgos identificados por los funcionarios contactados.

Como resultado del análisis de la información recogida, el grupo tomó como punto de partida la arquitectura de información para plantear una arquitectura ideal de los SI en donde se define la visión de largo plazo. Este modelo, que constituye la recomendación general que surge del presente trabajo, se presenta en la figura 5.

Finalmente, en la etapa IV de diseño de la estrategia y la elaboración del plan de acción (2 semanas) se procedió al análisis del conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazo que permita operacionalizar la arquitectura de los SI propuesta.

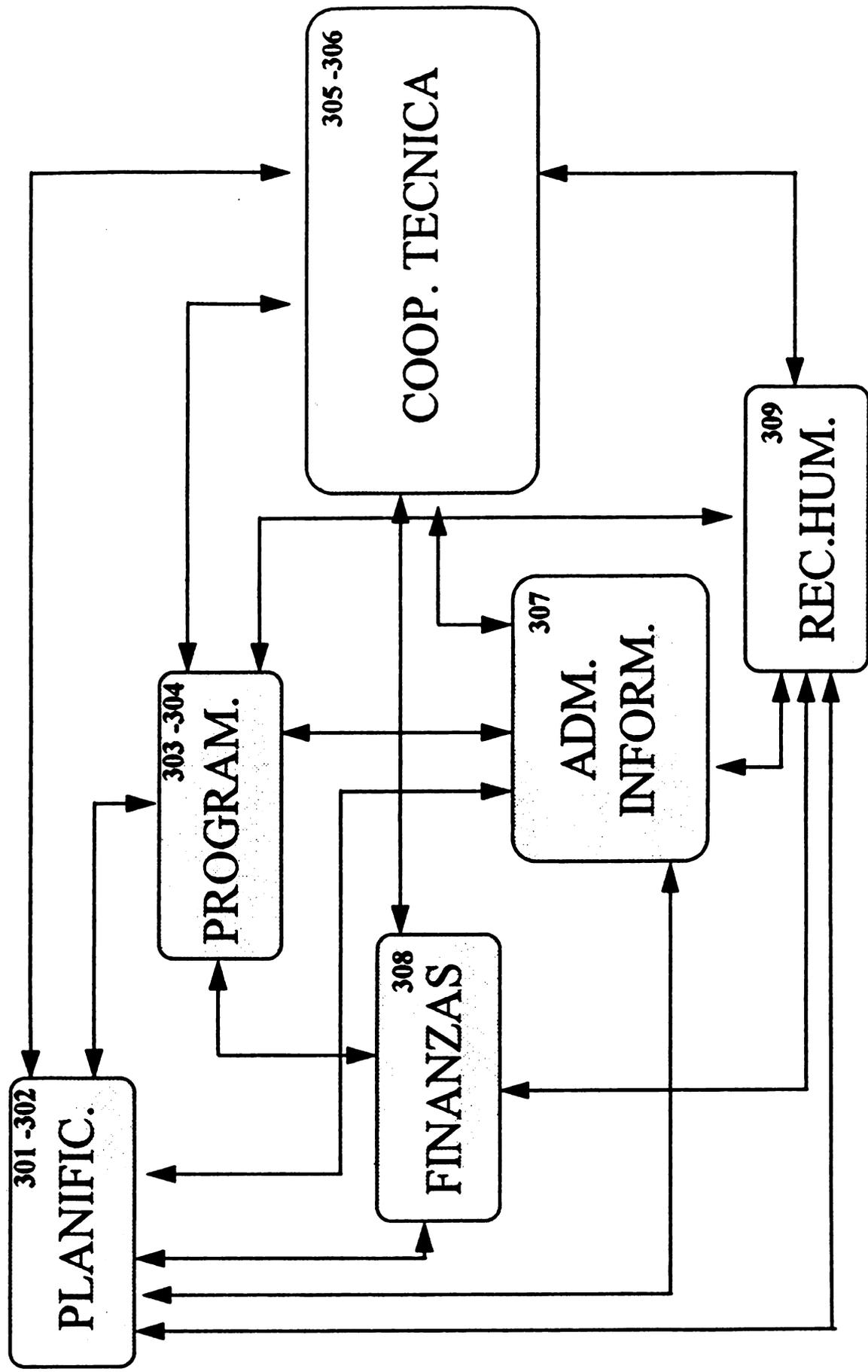
La modalidad de trabajo participativo fue el rasgo dominante de las tareas desarrolladas por el GE a lo largo de su labor. Uno de los puntos culminantes fué la identificación de hallazgos y problemas que se presentan en la sección siguiente.

---

<sup>4</sup> Su uso se tomó de la metodología ZOPP sobre planeamiento estratégico.



**Fig. 4: ARQUITECTURA DE INFORMACION IICA (\*)**



(\*) Los números al interior de cada una de las áreas corresponden a el o los procesos involucrados en cada una de ellas



***PESI***

**HALLAZGOS Y PROBLEMAS  
DETECTADOS**



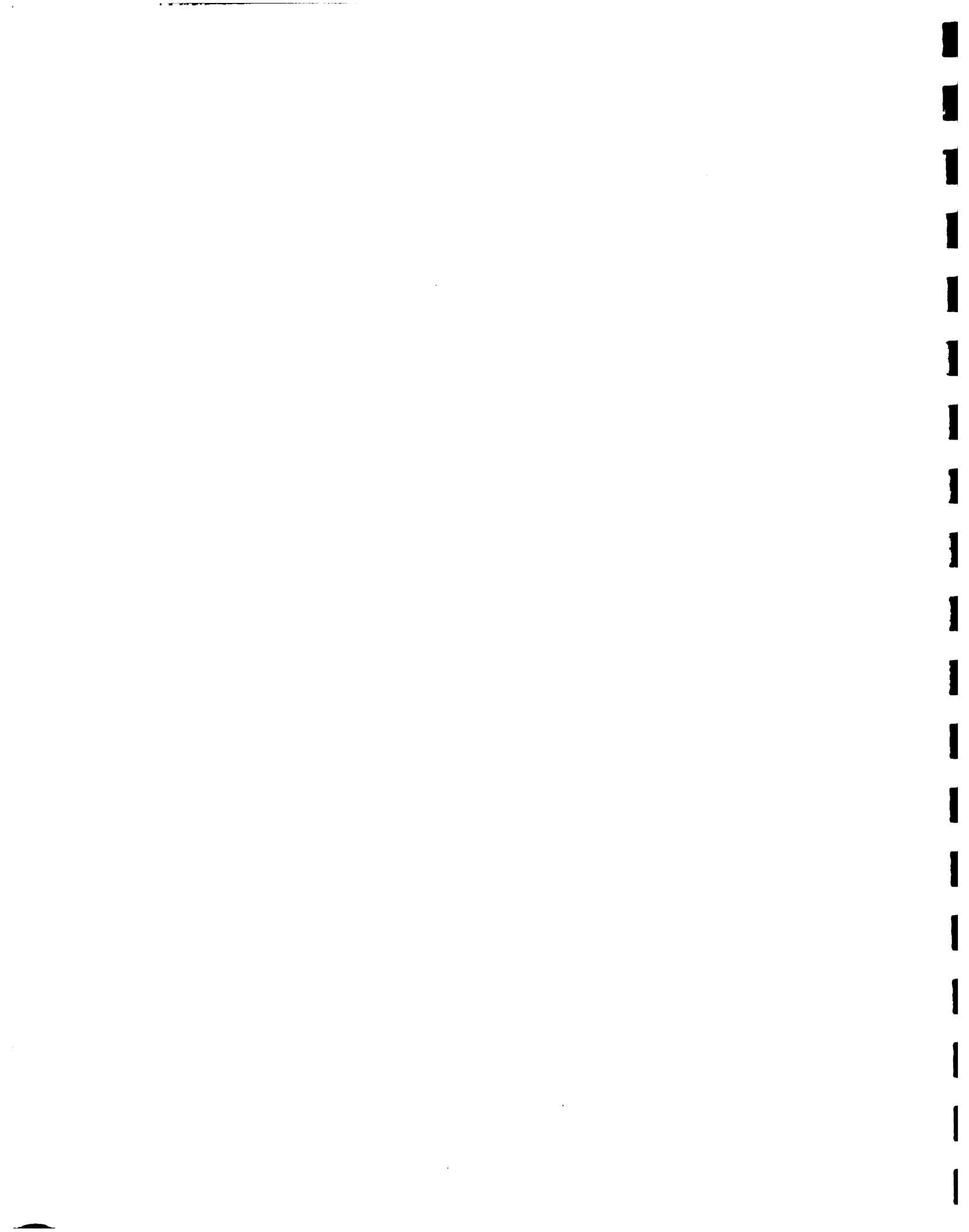
## HALLAZGOS Y PROBLEMAS DETECTADOS

En esta sección se señalan los principales hallazgos y problemas percibidos a lo largo del trabajo realizado. En primer término, se efectúa un balance de la aplicación de la metodología BSP. Seguidamente se identifican algunos problemas de carácter general y, otros más específicos que están vinculados a la efectividad de los SI institucionales.

### En relación al desarrollo del Trabajo

A lo largo de 12 semanas de trabajo, el GE se concentró en el cumplimiento del cronograma de tareas contempladas en la metodología. Como balance general de las experiencias generadas es posible efectuar las siguientes consideraciones:

- a) La metodología fue una herramienta valiosa para la generación de los productos identificados en los objetivos del trabajo. Entre las principales ventajas percibidas de su aplicación, merece señalarse el hecho de que posibilitó tener una visión integral y dinámica de la Institución. Al mismo tiempo, el análisis por procesos reforzó esa visión holística, y permitió hacer abstracción de las unidades operativas que están sujetas a cambios más frecuentes que los procesos.
- b) El dominio gradual de la metodología y de los procesos institucionales permitió al grupo introducir algunas modificaciones para adaptarla a la realidad institucional. Se recomienda que dichos cambios sean plasmados en un documento interno a efectos de que a partir de su divulgación, la metodología pueda ser aplicada por otras instancias del IICA y, posteriormente por contrapartes nacionales y/o regionales.



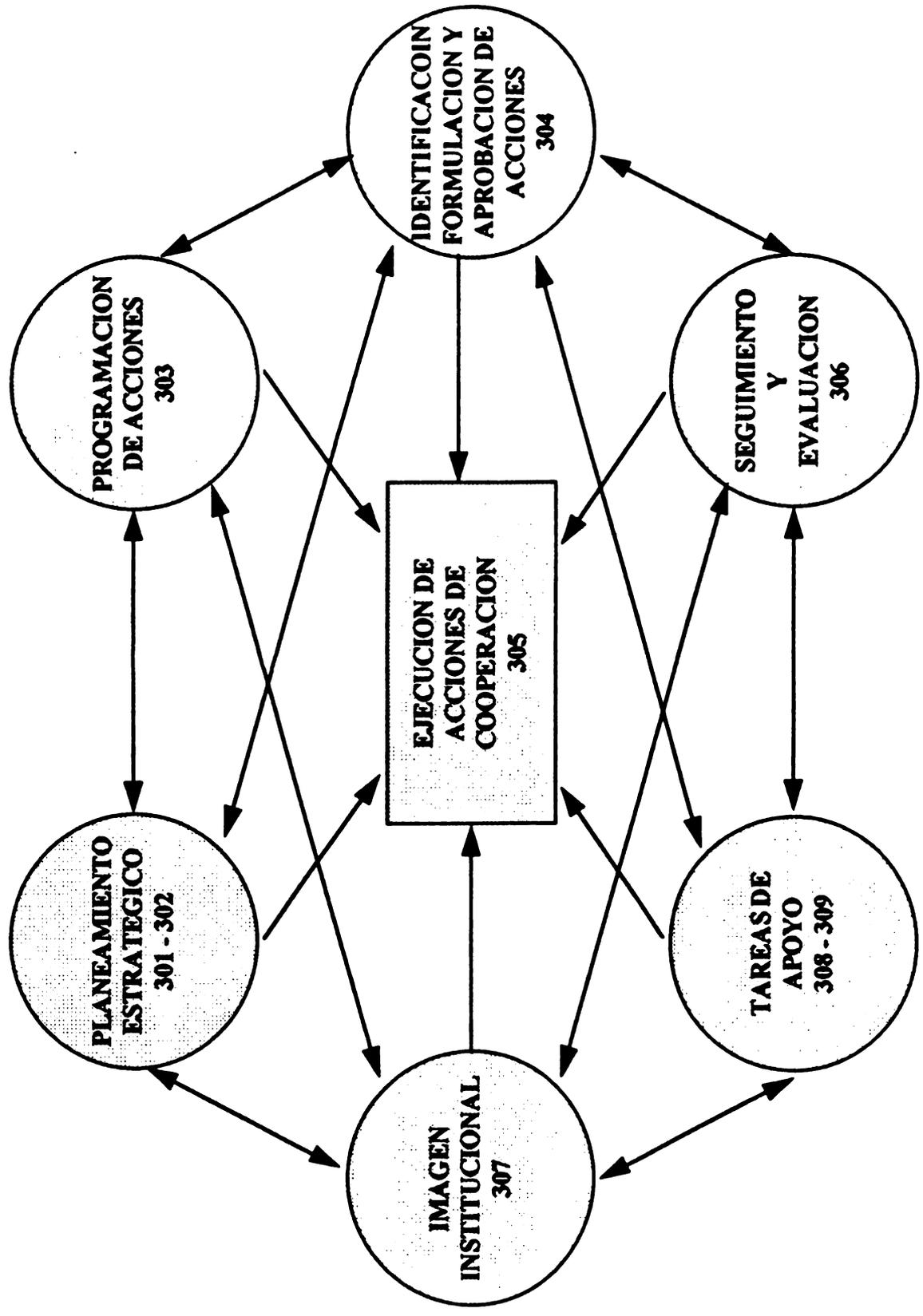
- c) La información obtenida a lo largo de las entrevistas y los cuestionarios permitió recoger valiosas opiniones acerca de la relevancia de los procesos de acción del Instituto. En tal sentido hubo consenso en señalar:
- El proceso No 305, vinculado a la ejecución de la cooperación técnica, debería ser visto como el eje central del Instituto alrededor del cual deberían girar los otros procesos. Bajo ese enfoque se elaboró la Figura 2.
  - Es necesario imprimir al conjunto de las tareas que realiza el Instituto una "visión hacia afuera". Esto significa que, de manera gradual, los esfuerzos institucionales deberían ser direccionados pensando en la clientela externa, a través del desarrollo de estrategias orientadas por la demanda. Con ese criterio se rediseñó el proceso No 307 referido a la necesidad de proyectar la imagen institucional.
  - Se comparte la necesidad de renovar esfuerzos en la capacitación de los RRHH que dispone el instituto, a efectos de potenciar las oportunidades emergentes de un uso más racional de los SI y TI. Por esa razón, se asigna especial importancia al proceso No 309 que, en uno de sus componentes, se reconoce esta problemática.

### **En relación a los problemas identificados**

Con base en las entrevistas y encuestas, pero también como resultado del análisis de matrices, procesos y flujos de datos, se detectaron algunos problemas que fueron categorizados según tuviesen un ámbito general o particular. El análisis de la información obtenida permitió: a) validar el modelo institucional; b) identificar problemas y oportunidades con el fin de mejorar los actuales SI (Anexo 15); y c) detectar nuevos requerimientos de sistemas como consecuencia de los cambios estructurales en curso.



**Fig. 2: IMPORTANCIA DE LA EJECUCION DE ACCIONES DE COOPERACION TECNICA**





### **Problemas de ámbito general**

Son las limitantes que exceden el ámbito de los SI, pero cuya solución es esencial para que dichos sistemas hagan una contribución sustantiva al logro de los objetivos institucionales. Según su naturaleza pueden ser agrupados, de acuerdo con su vinculación, a: a) cultura organizacional; b) RRHH; c) normas y procedimientos; y d) apoyo de los principales SI automatizados.

### **Vinculados a la cultura organizacional**

El IICA en la actualidad es resultado y consecuencia de 52 años de trayectoria ininterrumpida en apoyo a los países miembros para la promoción del desarrollo agropecuario y el mejoramiento de las condiciones de vida de los hombres y mujeres que habitan el medio rural.

Durante todo este período, la institución se ha desarrollado siguiendo una lógica compartimentalizada que se sintetiza en una estructura jerárquica piramidal. Los SI han ido evolucionando de acuerdo a esa filosofía intra-unidad que privilegió la satisfacción de las necesidades de los integrantes de cada unidad sin tener en consideración el grado de interacción y cohesión inter-unidades y, mucho menos, el IICA como un todo.

Los cambios ocurridos en el diseño de esos sistemas han respondido por lo general a decisiones incrementalistas, es decir a modificaciones marginales al interior de la unidad operativa. Sólo en casos aislados se dieron reformas estructurales tendientes a que los SI se simplificaran y fueran compartidos por otras unidades.

Como corolario de esta evolución, se percibe que no hay una visión compartida dentro de la institución sobre el valor estratégico que debe tener la información, recurso que es identificado



por las teorías más modernas como decisivo para definir la ventaja competitiva de un país u organización.

En las actuales circunstancias ocurren casos en que la información se utiliza como herramienta de negociación entre unidades, llegándose incluso en ciertas ocasiones a confundir la asignación de confidencialidad a cierta información que en realidad debería ser compartida.

Es preciso, en consecuencia, un cambio en la cultura institucional para que la información fluya rápida y efectivamente, fomentando así la integración entre los diferentes niveles gerenciales del instituto y, por ende, el espíritu de colaboración que es preciso difundir dentro de un estilo gerencial participativo.

Las nuevas corrientes de pensamiento en administración de organizaciones enfatizan que a través de una nueva visión sobre el acceso y uso de la información, es posible minimizar la competencia "hacia adentro", es decir, entre unidades y, por el contrario, enfatizan la competencia "hacia afuera", a efectos de posicionar estratégicamente al instituto en los nichos de oportunidades que se presentan en el nuevo contexto externo.

### **Vinculados a los Recursos Humanos**

En esta área los funcionarios del instituto, tanto a nivel de la Sede Central como de las ACTs, hicieron la mayor cantidad de aportes. Esta preocupación es coincidente con los objetivos plasmados en el PMP 1994-1998 que señala, tanto en las acciones externas de apoyo a los países miembros como en aquellas internas de tipo gerencial, la necesidad de dar al ser humano un rol protagónico, como sujeto de su propia transformación y superación.

Entre los principales problemas identificados, cabe mencionar los siguientes:



- a) **Las políticas del Instituto en materia de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal de ser redimensionadas en función de los objetivos institucionales. Hubo coincidencia en señalar que todos los esfuerzos deben estar orientados a definir un nuevo perfil del recurso humano que permita a la institución seguir haciendo frente a las demandas de cooperación técnica, en un entorno cada vez más dinámico e incierto dentro del cual el aprovechamiento del uso de la información y la tecnología informática jugará un rol cada vez más importante.**

**En un orden más específico se señaló:**

- **Hace falta un adecuado gerenciamiento de los esfuerzos en curso en el área de capacitación para maximizar el impacto a nivel institucional.**
- **No hay suficientes recursos financieros para capacitar al personal de las ACT que trabaja en la administración de los RRHH.**
- **Las estrategias de capacitación deben incluir efectivamente a las ACT.**
- **Los módulos de capacitación deben contemplar la maximización del uso de servicios de información computarizados.**
- **La información sobre capacitación que se imparte al personal es incompleta. Se deberían definir claramente temas, áreas y especialidades, incluyendo también las oportunidades existentes en organismos externos.**
- **Deben haber mecanismos más expeditos para la recepción de solicitudes de educación y capacitación.**
- **No se da seguimiento al personal capacitado.**



- b) Los avances que el instituto ha logrado en algunas unidades con la introducción de nuevos métodos de comunicación, no han ido acompañados de un cambio concomitante en la capacidad y destreza del personal, particularmente en los eslabones profesionales, a fin de hacer un uso más eficiente de los mismos.
- c) Se reconoció la importancia de revisar el Sistema de Evaluación del Personal en sus diferentes niveles, cambiando la filosofía vigente hacia una evaluación que privilegie el desempeño técnico. Aunque este tema no pareciera tener vinculación alguna con la efectividad de los SI, más adelante se verá que la falta de una adecuada retroalimentación entre los diferentes niveles del instituto es una de las principales limitantes que dificulta el flujo de información. Bajo esa perspectiva, se considera que el rediseño de dicho sistema es esencial para una mayor comunicación entre evaluador y evaluado.
- d) Debido a problemas principalmente derivados de la falta de personal y también del diseño de los sistemas existentes, la información de recursos humanos está desactualizada y en algunos casos adolece de errores; esta circunstancia obliga a otras unidades a desarrollar tareas adicionales de verificación de datos.
- e) A título de ilustración, la mayoría de los funcionarios del Instituto consultados mostró especial preocupación por los problemas existentes con el Banco de Consultores que no satisface los requerimientos de sus usuarios en cuanto a aspectos relacionados con localización, especialidad, curriculum y experiencia. Por esta razón, el grueso de las unidades se ven obligadas a desarrollar sus propios bancos. En un plano más general, se enfatizó la necesidad de hacer una mejor utilización de consultores externos provenientes de instituciones aliadas a efectos de potenciar la capacidad del IICA en las acciones que ejecuta en apoyo a los países miembros.



## **Vinculados a las normas y procedimientos**

Existe consenso de que el actual marco de normas y procedimientos no está cumpliendo con la función de ser un instrumento que facilite y promueva la efectividad y eficiencia en los trámites realizados en la Institución. Los mismos no son consistentes con las necesidades institucionales actuales, especialmente en el contexto de los cambios en curso dentro del proceso de modernización.

Entre las críticas más frecuentes planteadas por los funcionarios del Instituto, tanto en las entrevistas como en los cuestionarios, cabe señalar:

- Estas normas/procedimientos en vez de facilitar, dificultan las gestiones.
- Están desactualizadas, y en algunos casos son inflexibles.
- No se cumplen debido a que en algunos casos no se dan a conocer o no están accesibles.
- Los formularios y formatos son complejos y, en algunos casos, excesivos.
- Los trámites son muy burocráticos y lentos, e.g.: transferencias de fondos, uso de fax, llamadas telefónicas, etc.
- Falta uniformidad en las normas y procedimientos.

Estos problemas generan un exceso de burocracia que quita tiempo a los técnicos para el desarrollo de las actividades sustantivas, a la vez que representan para el instituto gastos innecesarios que deben ser racionalizados. Como ejemplos concretos se puede mencionar:



- Se hace un mal uso de los medios de comunicación (correo electrónico, fax, teléfono, courrier), lo cual, en general, incrementa los costos de operación.
- No existen normas que regulen la adquisición de equipos de cómputo ni software.
- Las normas y procedimientos que atañen a instrumentos jurídicos y de cooperación técnica no siempre favorecen las instancias de formulación, aprobación y seguimiento.
- En algunos INFOs se repite la misma información.
- Las normas editoriales están desactualizadas.

Surge, en consecuencia, una clara necesidad de hacer un esfuerzo de racionalización de normas y procedimientos que considere no sólo cómo mejorar su efectividad, sino que aproveche lo que la tecnología actual y la administración moderna ofrecen. Esto es esencial antes de proceder a la automatización de los SI. No hacerlo significaría perpetuar errores que deben ser subsanados.

#### **Vinculados al apoyo de los principales SI automatizados**

Los sistemas de información actuales, tanto en el área administrativa como técnica, cumplen un papel muy importante en el trabajo realizado por las unidades. Sin embargo, en la mayoría de los casos, éstos se han orientado a satisfacer las necesidades de información particulares de las unidades, sin considerar su posible impacto o vinculación y aprovechamiento por otros sistemas o unidades de la institución.

La falta de políticas, coordinación y soporte para el desarrollo de los sistemas de información, ha conducido a un alto grado de duplicidad en el desarrollo de los sistemas con los



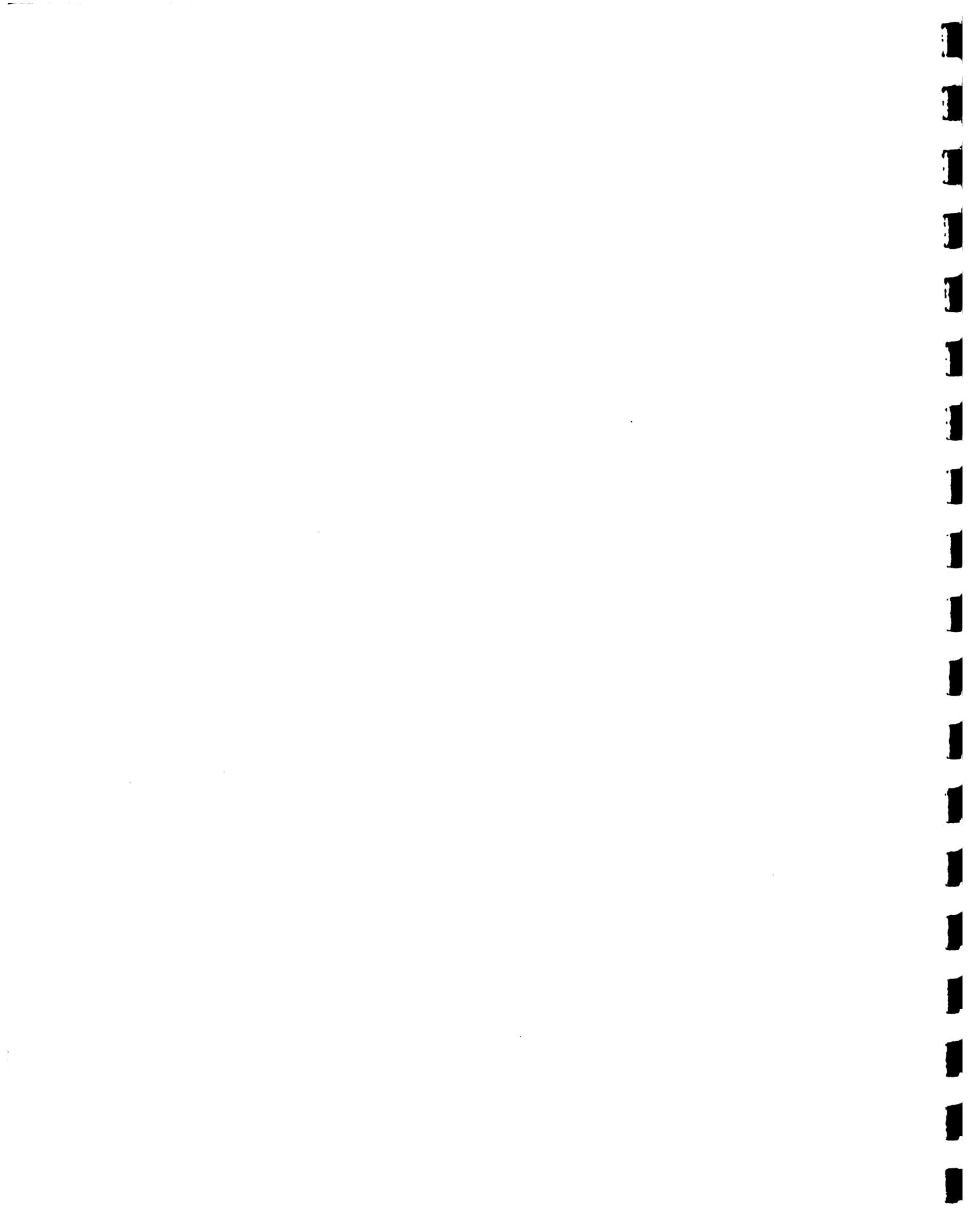
consiguientes problemas de no uniformidad y difícil mantenimiento, ocasionando además, que se inviertan innecesariamente recursos valiosos (económicos y humanos) en esfuerzos de poco impacto. Un ejemplo concreto de esto lo constituye el hecho de que aún cuando todas las unidades comparten un conjunto de necesidades básicas en los aspectos contables, cada una de ellas ha desarrollado, según sus posibilidades, sus propios sistemas para el control de ejecución presupuestaria, dado que los sistemas facilitados por la Sede Central no siempre satisfacen sus necesidades de información.

Se presentan problemas de falta de información, incompatibilidad, inconsistencia y duplicación de datos y funciones, entre otros, debido principalmente a la falta de integración de los sistemas, lo cual reduce en gran medida la efectividad de los mismos. Aún en los sistemas desarrollados para una misma unidad se presentan problemas de integración.

La mayoría de los sistemas actuales de propósito específico se han desarrollado sin seguir las normas y estándares establecidos, no cuentan con la documentación apropiada, ni fueron desarrollados para que se facilite su ajuste a las nuevas demandas del medio. Según han señalado algunos entrevistados, ello hace que estos sistemas tengan una vida útil muy corta (menos de 2 años, en el mejor de los casos).

En algunas ocasiones se presentan problemas de diseño en lo que respecta a la interfaz de usuario, siendo sistemas poco amigables que limitan así su completo aprovechamiento. Por ejemplo, este problema fue señalado por un buen número de funcionarios, tanto en la Sede Central como en las ACTs, acerca del SIAPA.

Al conjunto de problemas generales que acaban de caracterizarse cabe añadir la creciente restricción en la disponibilidad de recursos financieros regulares que obliga al Instituto a redoblar esfuerzos para alcanzar una mayor efectividad en el desempeño de las principales áreas gerenciales. La readecuación de los SI al logro de los objetivos institucionales es un medio importante para alcanzar dicho propósito.



## **Problemas de ámbito específico**

En contraste con los problemas generales que, como fue señalado, trascienden a los sistemas de información, los problemas específicos están vinculados al grado de disponibilidad y utilidad de la información que fluye al interior de los procesos.

Del análisis efectuado a partir de la información colectada durante las entrevistas realizadas en la Sede Central y los cuestionarios enviados desde las ACTs, se categorizan los siguientes problemas específicos, en orden decreciente de importancia<sup>5</sup>:

### **La información no es oportuna**

Este tema fue frecuentemente señalado por los funcionarios del Instituto, argumentando que ocasiona demoras injustificadas en la toma de decisiones gerenciales; esta circunstancia determina que se pierdan en algunos casos nichos potenciales de cooperación técnica.

Entre las causas de esta limitante se hizo mención a la lentitud de algunos trámites, por lo general improductivos, y a los métodos empleados para la transmisión de la información generada.

Entre los principales ejemplos de información que no es recibida oportunamente cabe señalar:

- Demoras de más de dos meses en el envío de la información de ejecución presupuestaria lo cual origina, como efecto no deseado, que la mayoría de las unidades operativas se vean obligadas a diseñar sus propios sistemas de control de ejecución presupuestaria, generándose por esta vía un gasto innecesario de recursos para la institución. Este problema fue unánimemente compartido por funcionarios tanto de la Sede Central como de los países miembros.

---

<sup>5</sup> Basado en la frecuencia en que fueron mencionados.



- Retrasos en la aprobación de instrumentos de cooperación técnica, con el consiguiente riesgo de desaprovechar oportunidades de un mayor impacto en acciones de apoyo a los países miembros del IICA. Este tema sobre el cual hicieron hincapié las ACTs, está vinculado a la centralización excesiva del proceso de aprobación con escasa o nula participación de los técnicos ubicados en los países.
- También se señaló la lentitud en la aprobación de operativos adicionales y en el envío de información vinculada con recursos humanos.

### **No hay retroalimentación para la información generada**

Se percibe un cierto escepticismo a nivel institucional sobre la utilidad de los informes requeridos por los SI que en su mayoría no generan la debida retroalimentación.

Del análisis de los señalamientos hechos por técnicos de diferentes niveles de la institución surgen los siguientes aspectos:

- Exceso de informes que quitan tiempo para el desarrollo de actividades sustantivas.
- Formatos rígidos que orientan al responsable técnico a generar información poco relevante, de naturaleza estática que no contribuye al proceso de toma de decisiones.
- Limitada capacidad de análisis de la información generada.
- Errores de diseño del Sistema de Supervisión y Seguimiento (SISPRE) que no genera mecanismos de alerta al no ocurrir la retroalimentación que el responsable del informe espera. Se menciona que los informes sólo se registran y archivan y cuyo control de recepción sirve únicamente para demandar el cumplimiento de envío de los mismos<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Uno de los comentarios más frecuente fue hecho en relación al INFO-12 que sólo se archiva; no habiendo análisis ni retroalimentación.



Como señaló uno de los funcionarios entrevistados, hay un "síndrome de llenado de informes", en alusión a la escasa o nula importancia que se da a esta tarea convertida en una rutina burocrática.

El problema alcanza niveles desproporcionados cuando se solicita a las unidades pertinentes la elaboración de un informe extraordinario para generar cierto tipo de información que, en realidad, ya había sido remitida en los informes rutinarios.

### **La información no está accesible**

Es necesario diferenciar el problema de accesibilidad a la información, según se trate de instancias propias del IICA o, de la relación entre el instituto y las fuentes externas de información.

En el primer caso, vinculado a problemas de acceso a los sistemas de información existentes en el instituto, se ha señalado en secciones precedentes que las diferentes unidades han desarrollado sus sistemas con base en una lógica intra-unidad. Si bien esta medida satisface las necesidades internas de la unidad, al mismo tiempo la aísla de otras unidades y usuarios, creándose impedimentos a la labor fluida y eficiente a nivel global de la institución.

Otros factores de naturaleza técnica que explican esta limitante se vinculan a la incompatibilidad de las bases de datos existentes al interior de las unidades con otras bases de datos. La rigidez de ciertos formatos también impide que se logre complementariedad entre bases de datos afines.

Los problemas de acceso a la información son especialmente serios cuando se analizan los escasos flujos de información entre la Sede Central y las ACTs.



En el segundo caso, vinculado a los problemas de acceso a fuentes externas de información, el problema se centra en el histórico aislamiento institucional y en el desarrollo de estrategias "orientadas por la oferta que genera la dificultad para percibir las demandas y prioridades de los países miembros. Por otro lado, algunos funcionarios en forma individual han recurrido al acceso directo (electrónico o no) de fuentes de información comercial, sanitaria, etc, de otras organizaciones que están en la avanzada del conocimiento en estos temas. A pesar de estos esfuerzos, la institución no cuenta con mecanismos/procedimientos que faciliten el acceso a bases de datos externas de interés para el IICA.

**La información no es relevante.**

Este problema puede ser analizado de acuerdo a las siguientes situaciones:

- **Simplemente no existe la información requerida.**
- **La información se encuentra dispersa entre distintas unidades operativas .**
- **La información que se logra es incompleta.**
- **La información es de mala calidad.**

A este nivel se mencionaron como casos específicos:

- **El desigual nivel de calidad en la formulación de las estrategias de acción a nivel país.**
- **El escaso valor agregado que en general se obtiene de los informes de viaje.**
- **La falta de información relevante en algunos informes finales de proyectos que impide capitalizar experiencias a ser registradas en la memoria institucional.**



La escasa o nula utilidad de la información, limita seriamente la toma de decisiones, introduce un alto riesgo de que la decisión esté equivocada, añade tiempo indebido al proceso de toma de decisiones e impide o reduce las oportunidades de diálogo constructivo, retroalimentación entre unidades y personas y el control mismo de calidad del trabajo.

La información obtenida de las entrevistas y los cuestionarios (Anexos 11 y 14)-que se ha tratado de sintetizar en esta sección- ha servido para aportar elementos de juicio muy valiosos en el diseño de la Arquitectura de los SI que se plantea en la próxima sección.



***PESI***

**ESTRATEGIA DE LOS SISTEMAS DE  
INFORMACIÓN**



## **ESTRATEGIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION**

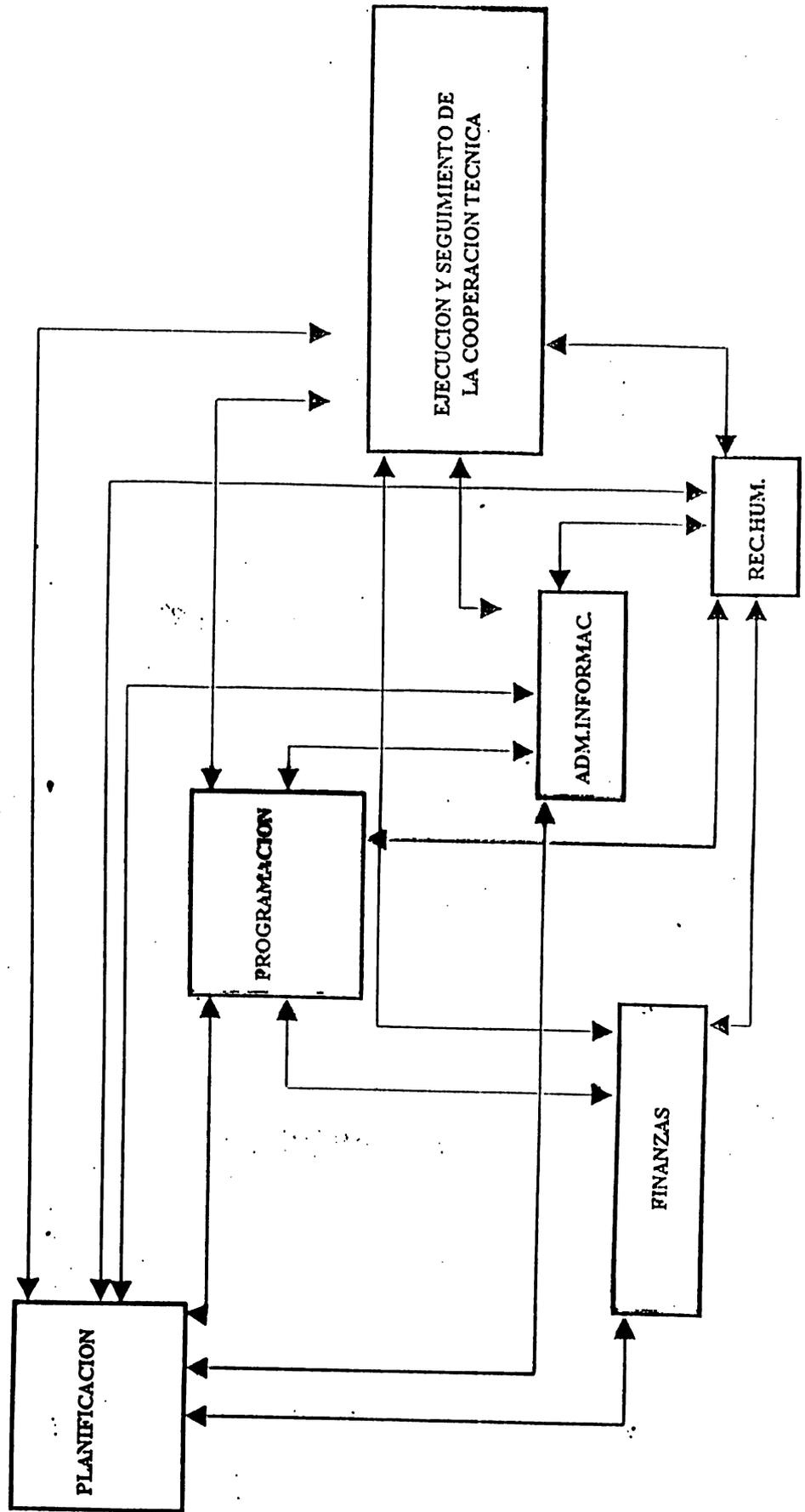
En esta sección se propone la nueva arquitectura de los SI, haciendo hincapié inicialmente en la secuencia metodológica que llevó al grupo a obtener este modelo para pasar revista luego a analizar sus principales características. Posteriormente se definen los principales ejes que caracterizan al marco estratégico a fin de orientar los esfuerzos institucionales para plasmar en realidad ese modelo ideal. Por último se sintetiza la contribución que los SI pueden hacer al logro de los objetivos institucionales. Tanto el modelo de arquitectura como el marco estratégico constituyen la primera recomendación, de carácter general que en la próxima sección se somete a consideración de la Dirección General.

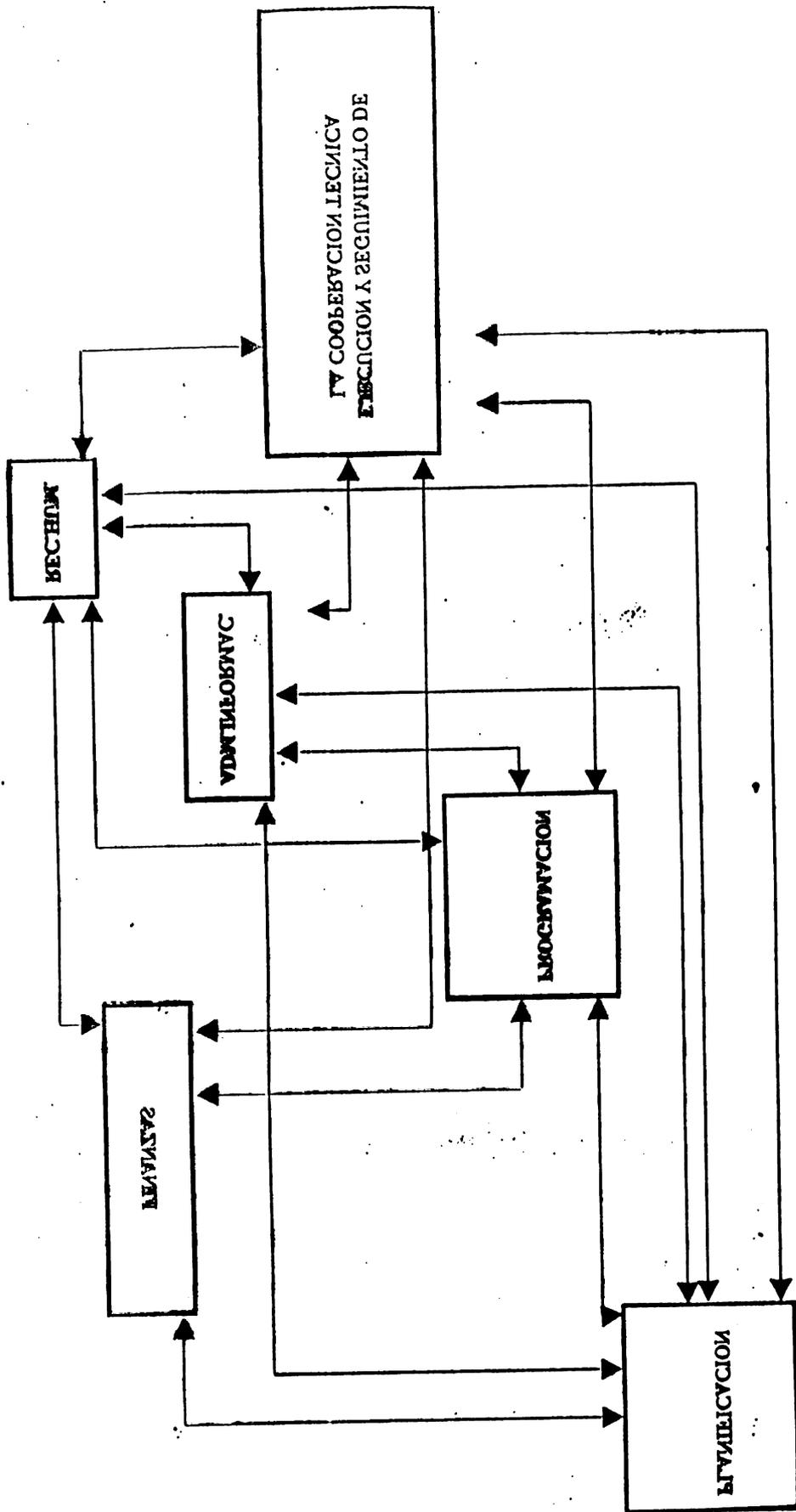
### **Génesis y características del modelo**

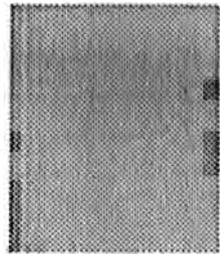
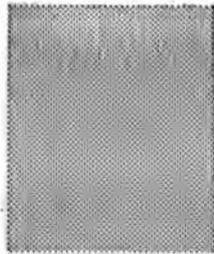
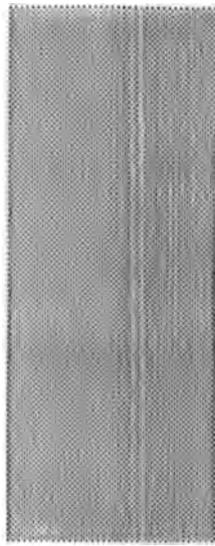
La aplicación de la metodología BSP tiene como fin último la identificación de la arquitectura de SI a través de la cual se refleja cómo la institución recibe, crea y usa la información. Para poder entender como se logra plasmar esa visión idealizada del funcionamiento de los SI, es necesario identificar la existencia de dos subetapas: la primera va desde el reconocimiento de la dinámica de los flujos de información para el conjunto de procesos del IICA hasta lograr definir la arquitectura de la información; la segunda se extiende desde la arquitectura de información hasta la visualización de la arquitectura de los SI.

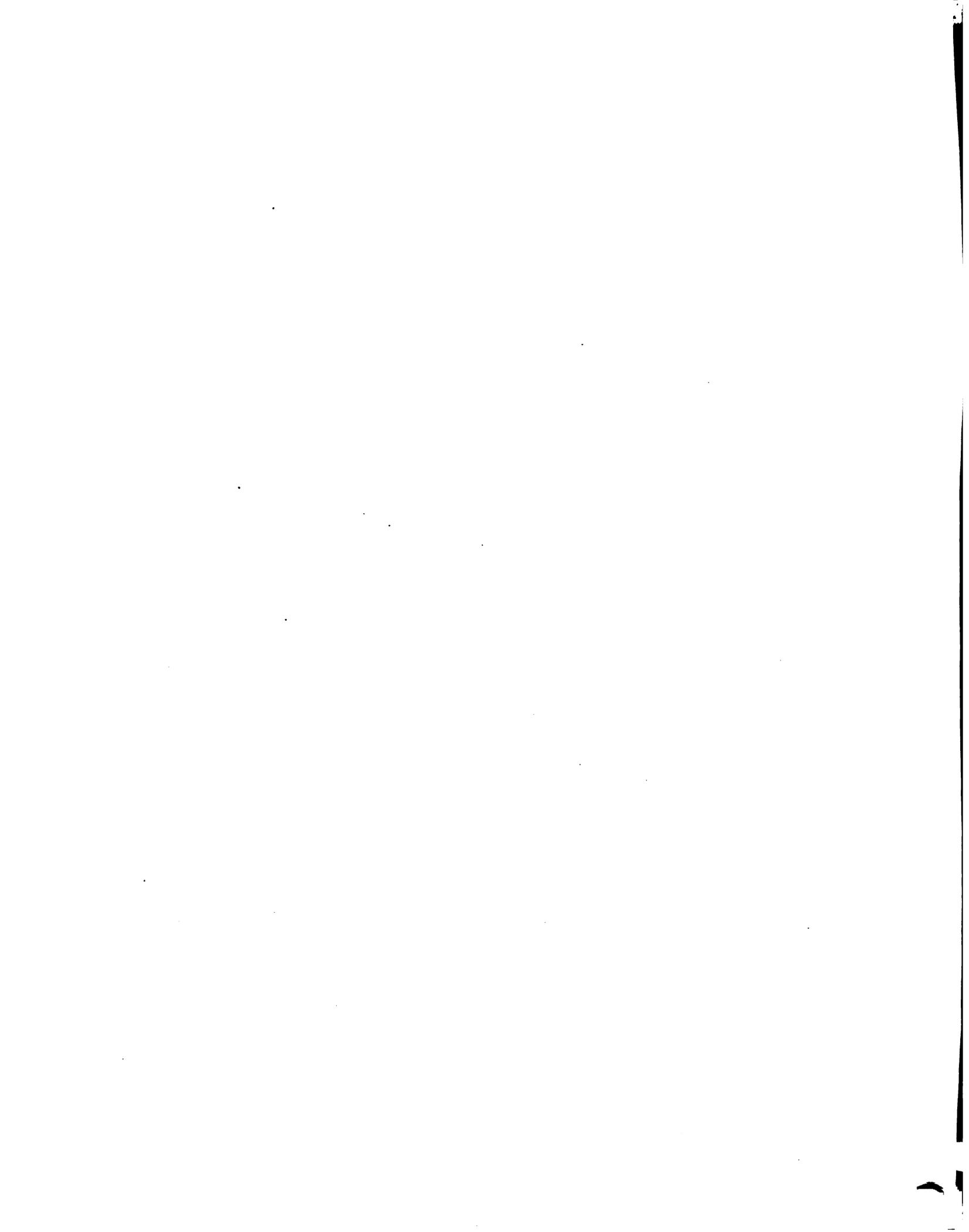
Los pasos que comprende la primer subetapa se resumen en la Figura 3 que en realidad está compuesto por tres láminas que reflejan el número de pasos hasta definir la arquitectura de información. En la primera de ellas (lámina 1) se refleja la matriz que vincula los procesos de acción del IICA con los flujos de información (clases de datos), obteniéndose datos sobre la dinámica de usos y creación de esa información. En la segunda lámina de la misma figura (lámina 2) se visualizan las áreas naturales de información al interior de los cuales se reconocen uno o más procesos afines. Finalmente, se identifican las interacciones entre los



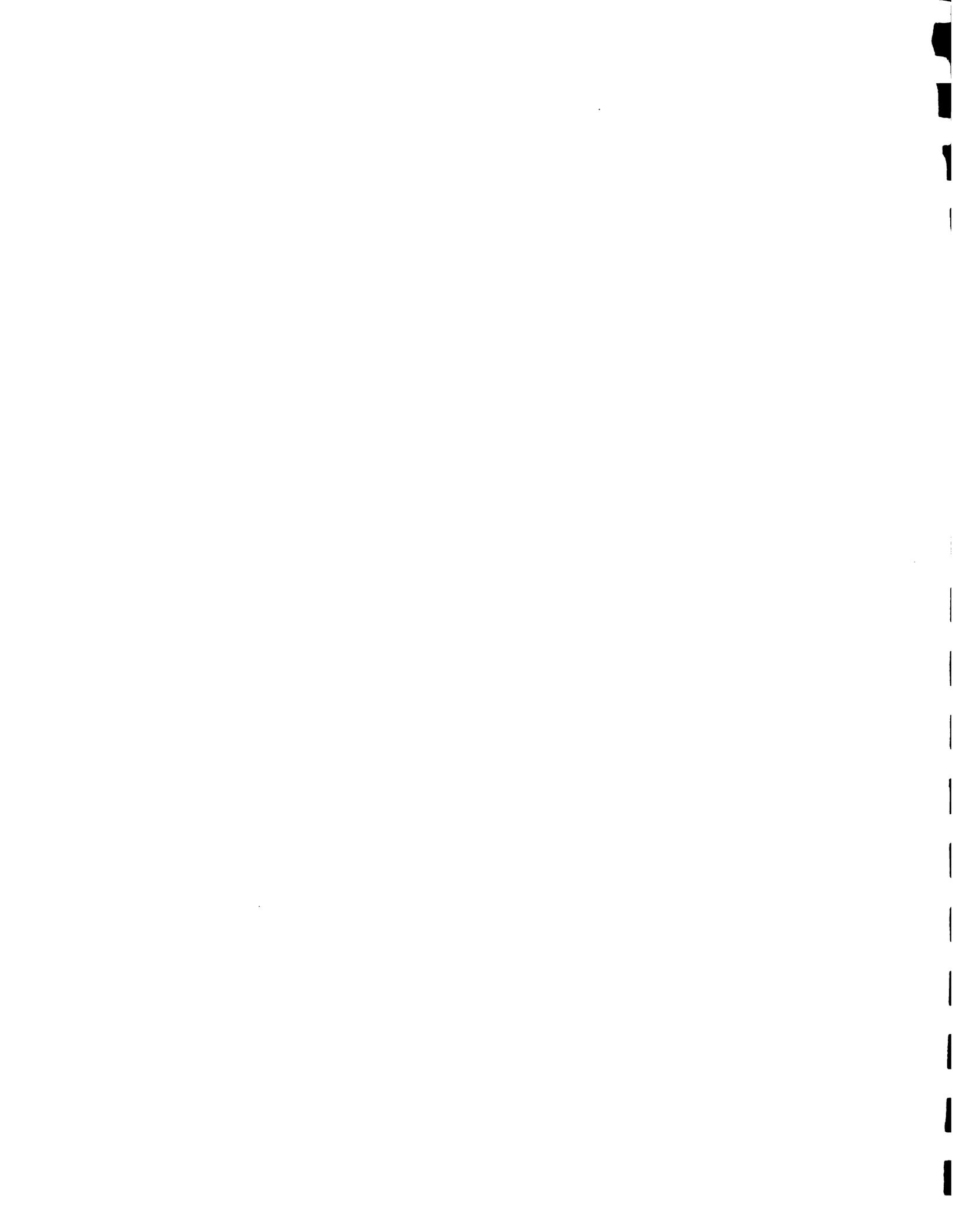


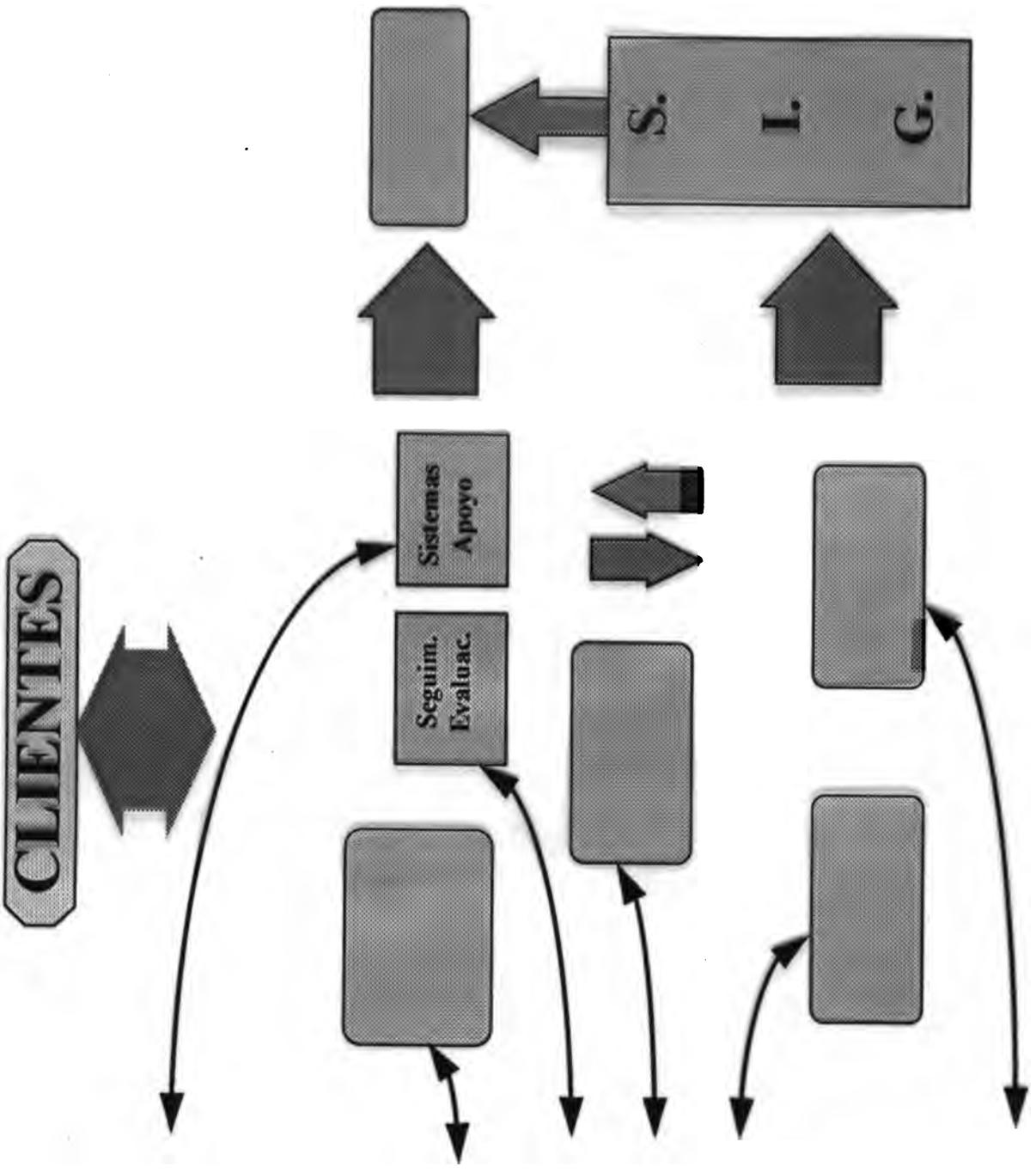






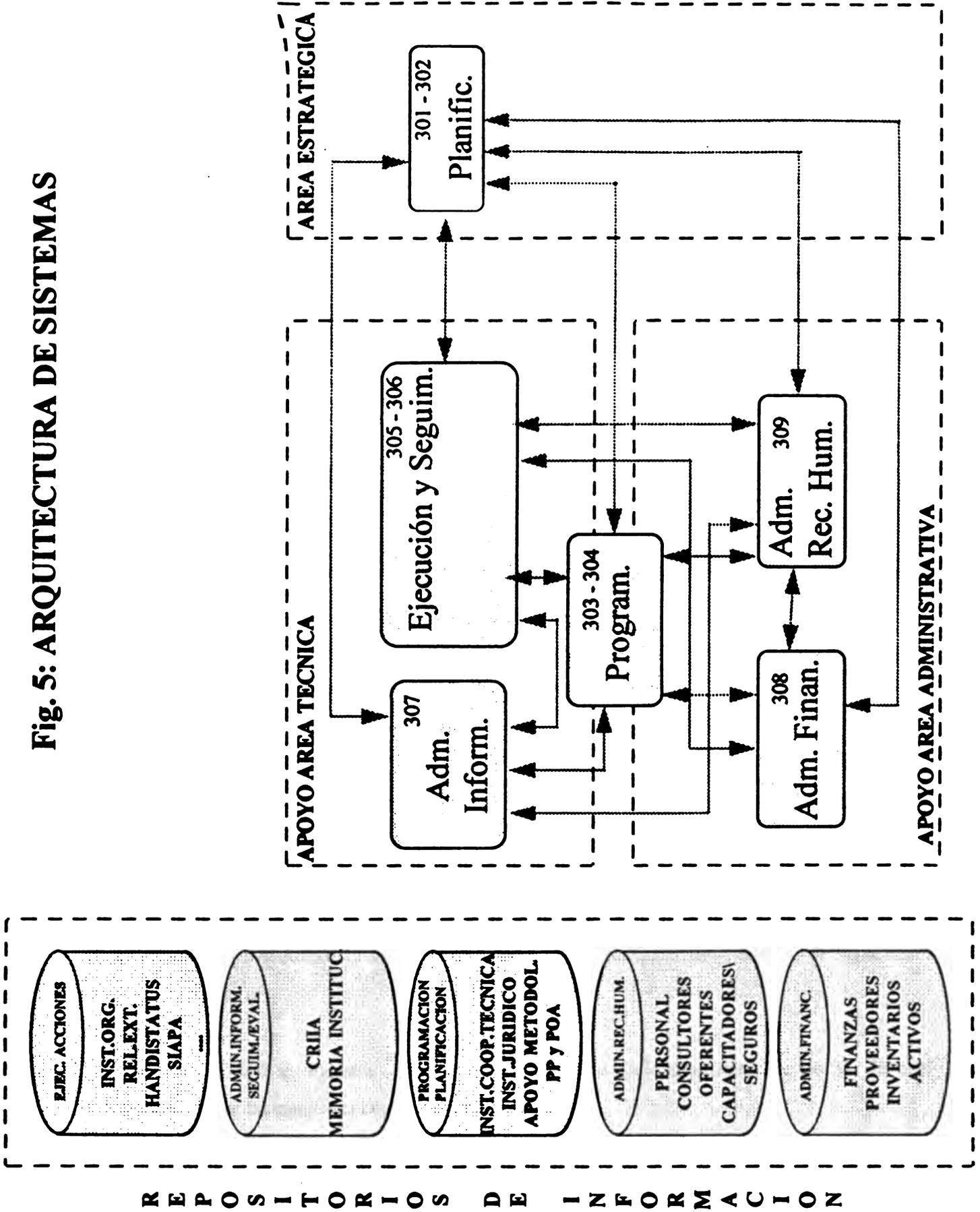


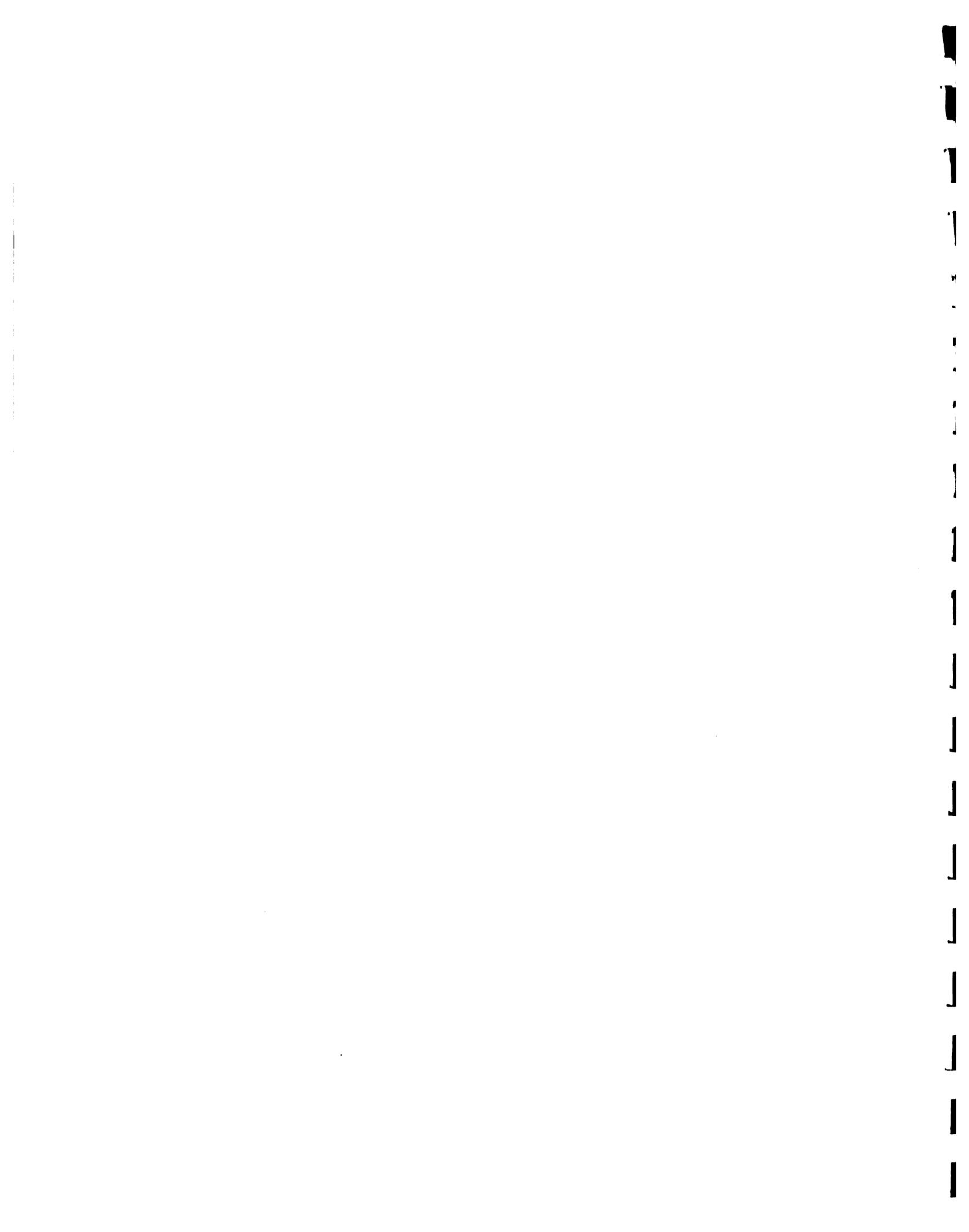






**Fig. 5: ARQUITECTURA DE SISTEMAS**





mismos, dando así lugar, en la última lámina de la Figura 3 (lámina 3), a la arquitectura de la información del IICA. A cada una de esas áreas se les da un nombre en función de los principales productos o servicios que generan él o los procesos en ellos contenidos (Figura 4).

La segunda subetapa también comprende tres pasos que comienzan con el agrupamiento de las áreas de información ya identificadas, en tres sectores, recurriendo una vez más a la afinidad de productos y servicios de los procesos en ellos contenidos. Los sectores son:

**Sector de apoyo a la cooperación técnica** conformado por las áreas de ejecución y seguimiento, y administración de información;

**Sector de apoyo estratégico** conformado por el área de planificación.; y

**Sector de apoyo administrativo** conformado por las áreas de finanzas y recursos humanos.

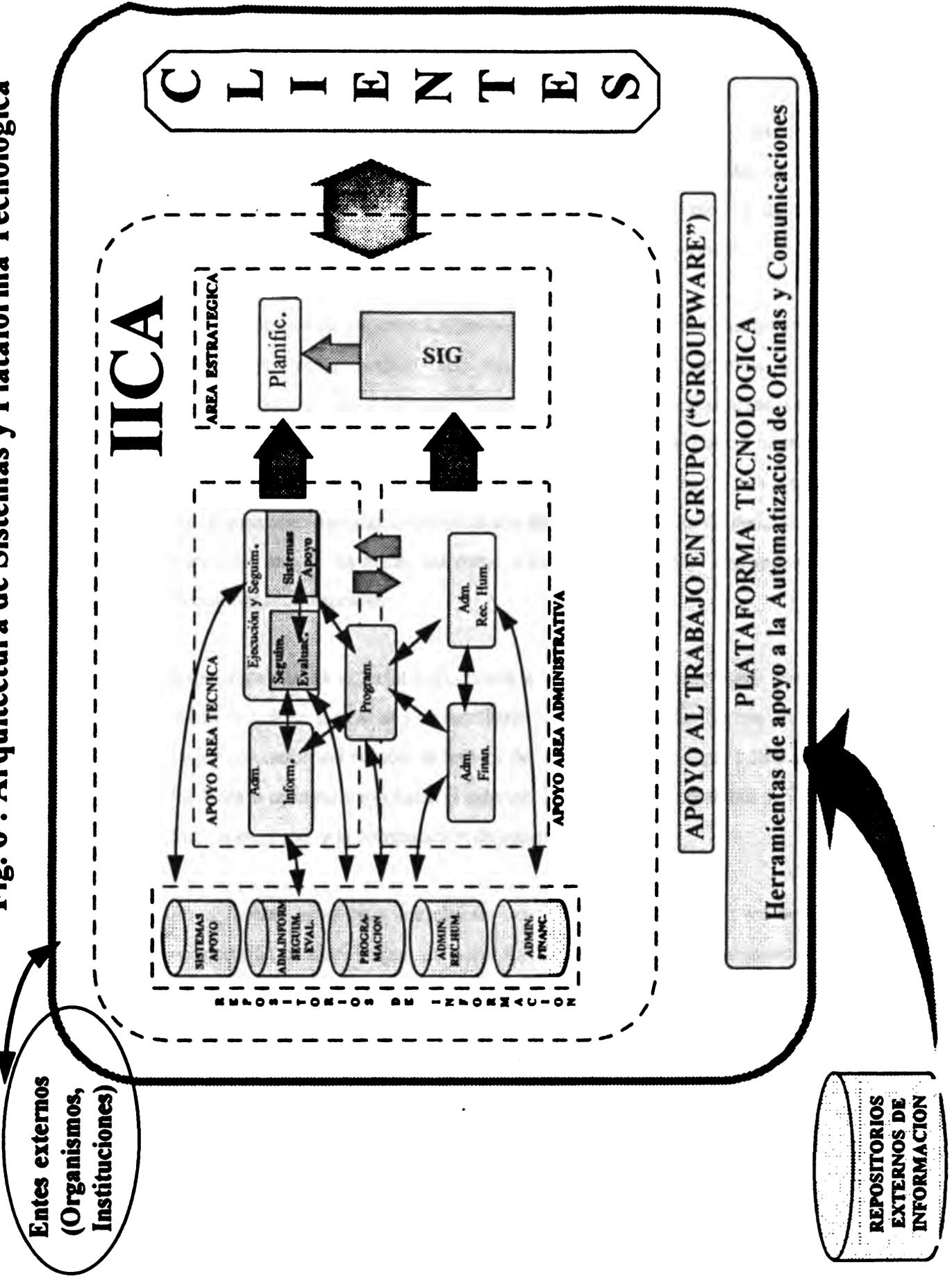
Especial importancia adquiere el área de programación que vincula los sectores de apoyo a la cooperación técnica, y de apoyo administrativo.

En la figura 5 se recurre nuevamente al uso de láminas, describiéndose en la lámina 1 el agrupamiento de las áreas en sectores de información. Del análisis cuidadoso de los SI contenidos al interior de los procesos existentes en cada una de las áreas (recientemente agrupadas en sectores), se obtiene finalmente en la lámina 2 de la misma figura la arquitectura de los SI. En el Anexo 15 se ofrece un listado de las principales características de los actuales SI.

En la Figura 6 se muestra un esquema final ampliado de la arquitectura de los SI del cual caben hacer las siguientes consideraciones:



**Fig. 6 : Arquitectura de Sistemas y Plataforma Tecnológica**





- El modelo representa una visión de largo plazo que refleja las necesidades de información para solventar las necesidades de información institucional. Especial importancia se le asigna a la integración entre los SI a efectos de promover una contribución más sustantiva al logro de los objetivos institucionales.
- Los repositorios de información serán los mecanismos de vinculación entre las áreas. Estos repositorios podrán ser accedidos, con los controles y restricciones correspondientes, por cualesquiera de los sistemas de las otras áreas; sin embargo, la responsabilidad por el mantenimiento de la integridad y consistencia de los datos almacenados en los mismos corresponderá a una única área. Estos repositorios a su vez alimentarán sistemas de información de apoyo a la toma de decisiones específicos para cada una de las áreas, así como a sistemas gerenciales que apoyen la toma de decisiones institucionales.
- Esta propuesta da especial importancia a la plataforma tecnológica que será la base sobre la cual se asentarán y desarrollarán los SI. Al mismo tiempo hará posible una mejor comunicación no sólo al interior de la institución, sino que además promoverá y facilitará la comunicación hacia el exterior, facilitando el intercambio de información, el trabajo en grupo y la computación de usuario final.
- En el modelo propuesto, los clientes externos que deben recibir los beneficios de la cooperación técnica, juegan un papel fundamental. La nueva arquitectura de los SI deberá permitir un mayor acceso desde el exterior a los repositorios de información especializados (e.g. información técnica, estadística, bibliográfica, etc.), posibilitando una mayor interacción con los clientes, y abriendo así nuevas formas de llevar a cabo las acciones de cooperación técnica.



Seguidamente se describe para cada una de los sectores, los SI contemplados en la arquitectura de SI.

### **Sector de cooperación técnica**

El sector de Apoyo a la Cooperación Técnica está conformado, por las siguientes áreas: seguimiento y evaluación; administración de información; y apoyo directo a la cooperación técnica.

#### **Area de Seguimiento y Evaluación**

Esta área se encargará de administrar de la información relacionada con el seguimiento y evaluación de las acciones de cooperación técnica. Aquí se contemplan repositorios para administrar información sobre: actividades y resultados de la cooperación técnica, información sobre seguimiento técnico, y otros. Se debe considerar, al menos, los siguientes sistemas:

- Sistema Gerencial en Seguimiento y Evaluación
- Seguimiento de acciones de cooperación técnica (proyectos)
- Evaluación de acciones de cooperación técnica (proyectos)

#### **Area de Administración de la Información**

La ejecución de las acciones de cooperación técnica depende en gran medida de la disponibilidad de información oportuna que apoye la realización de los proyectos. Se requiere contar con un módulo de administración de información que no sólo se encargue de organizar y almacenar la información técnica generada dentro del instituto,



sino también aquella generada externamente pero que es ampliamente consultada por los técnicos.

Por tanto, esta área debe contar, por lo menos, con repositorios para el almacenamiento de información referencial y técnica, así como de información sobre la memoria institucional, y relacionamiento externo. Entre los sistemas a contemplar se tiene:

- Sistema de Información sobre situación y perspectivas de la agricultura
- Memoria institucional.
- Resultados técnicos de la cooperación técnica
- Legislación de los países
- Información estadística
- Información sobre organismos e instituciones

#### **Area de Sistemas de Apoyo directo a la cooperación técnica**

Dentro de este módulo se enmarcan todos aquellos sistemas específicos que apoyan la cooperación técnica; por tanto la variedad de repositorios de este módulo es muy amplia. Algunos sistemas actuales de este tipo son:

- **HANDISTATUS**
- **SIAPA**
- **RISPAL**
- **FAPRO**
- **PRODAR**
- **LEXUSW**
- **BIOTEC**



## **Sector de Apoyo Administrativo.**

Dentro del sector administrativo se identifican tres grandes áreas: Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Financieros y Programación, esta última área puede considerarse como un área técnico-administrativa, y por lo tanto se solapa con el sector de apoyo a la cooperación técnica. Al mismo tiempo se pueden identificar sistemas generales de apoyo al área administrativa como por ejemplo sistemas de control de correspondencia y de documentos.

### **Area de Administración de Recursos Humanos**

Esta área contempla sistemas que apoyan la administración del recurso humano facilitando su gestión, es la encargada de administrar repositorios de información sobre personal, consultores, oferentes o postulantes, capacitadores y de seguros y beneficios, entre otros. Como mínimo se deberían contemplar los siguientes componentes:

- Sistema gerencial en recursos humanos
- Sistema de consultores
- Sistema de postulantes
- Sistema de personal (con control y restricciones de acceso)
- Sistema de seguros y beneficios
- Sistema de evaluación de personal
- Sistema de capacitación
- Sistema de escalas salariales



### **Area de Administración Financiera**

El área de administración financiera busca lograr un mayor control en la ejecución de recursos financieros, ofreciendo información oportuna y consistente, y estableciendo una base sólida para la toma de decisiones. Esta área contempla la administración de repositorios de información para mantener datos sobre catálogos y registros contables, contabilidad de fondos, presupuestos, información financiera, proveedores, inventarios, y activos, entre otros. Al igual que en el área anterior, existen un conjunto de sistemas de información que debe contemplarse como mínimo para poder lograr una plataforma de información apropiada para la toma de decisiones. Entre otros se pueden citar los siguientes:

- Sistema gerencial financiero
- Sistema gerencial en administración de bienes y servicios
- Control y seguimiento presupuestal
- Adquisición de bienes y servicios
- Administración de bienes y servicios
- Contabilidad
- Cuentas por pagar y por cobrar
- Planilla
- Gestión de ingresos y egresos
- Control de inventarios
- Control de activos
- Auditoría financiera
- Conciliación bancaria
- Gestión financiera
- Control de recursos externos



## **Area de Programación**

Esta área facilitará las labores de programación de acciones de cooperación técnica a nivel institucional (Sede Central, Centros Regionales, y ACTs), considerando la identificación, formulación y aprobación de instrumentos. Al igual que las otras áreas considera un conjunto de repositorios de información, en éstos se almacenará información sobre instrumentos de cooperación técnica (proyectos), instrumentos jurídicos, apoyo metodológico e información sobre el Programa Presupuesto y Programa Operativo. La cobertura de esta área se extiende más allá del sector de apoyo administrativo, apoyando también al sector de cooperación técnica. Aquí deben considerarse, al menos los sistemas que apoyen:

- Sistema Gerencial en Programación
- Formulación de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica
- Elaboración del Programa Presupuesto y Programa Operativo
- Trámite de aprobación de instrumentos de cooperación técnica

## **Marco estratégico**

En la visión de largo plazo plasmada en la arquitectura de SI que se acaba de plantear se identifican las principales áreas y sectores conformados por los procesos de acción del Instituto, así como los principales SI requeridos al interior de cada uno de ellos.

Para que el modelo recientemente descrito trascienda el nivel teórico y sirva de guía útil para la aplicación del conjunto de propuestas que habrán de constituir el plan de acción, es preciso definir un marco estratégico que oriente la implantación del proceso de planificación. Las principales pautas que ayudan a definir ese marco estratégico son:



- **Implantación integral**

El objetivo general de lograr una mayor coordinación de los SI con los objetivos y misión institucional, no arrojaría resultados concretos si a esta fase de planeamiento estratégico no le sigue otra fase de planeamiento táctico y, luego otra de planeamiento operativo. Mientras la fase táctica se concentra en el análisis detallado de los recursos humanos y materiales requeridos, en la fase operativa el propósito debe estar centrado en la ejecución exitosa de las propuestas de acción identificadas a nivel del planeamiento estratégico.

- **Iteración**

Si bien el proceso de planificación parte de la identificación de los SI y termina con la ejecución de las propuestas, la vinculación entre las tres fases no es lineal sino iterativa. Esto significa que dado que los resultados de una fase pueden afectar actividades de las otras dos, es necesario actuar con flexibilidad para hacer todas las correcciones que sean requeridas.

- **Componentes de la estrategia**

La definición del marco estratégico requiere reconocer la existencia de estrategias específicas que interactúan entre sí. Esto comprende: a) el modo en que se desarrollarán los sistemas (compra de paquetes, desarrollo por usuario final, etc); b) la organización del procesamiento de datos y del desarrollo de sistemas (centralización o descentralización); c) el ambiente tecnológico en que se desarrollarán los SI; y d) el desarrollo de los recursos humanos que es vital para usar la nueva tecnología.



- **Seguimiento**

A efectos de que se cumpla el plan trazado, es necesario definir mecanismos que permitan hacer un seguimiento del cumplimiento de las actividades programadas y, en caso de necesidad tomar las medidas correctivas pertinentes.

- **Consideración del entorno**

Las decisiones a tomar deben estar sustentadas en un análisis previo del entorno, sea éste externo al Instituto (por ejemplo, nuevas tecnologías) o interno (por ejemplo, cambios en la política de reclutamiento de personal). El marco de políticas institucionales y el conjunto de normas y procedimientos constituye un elemento vital del entorno que, por un lado, es decisivo, para la viabilización del nuevo modelo y, por otro, puede ser modificado como resultado de la implementación de algunas propuestas de acción.

- **Instancias de coordinación**

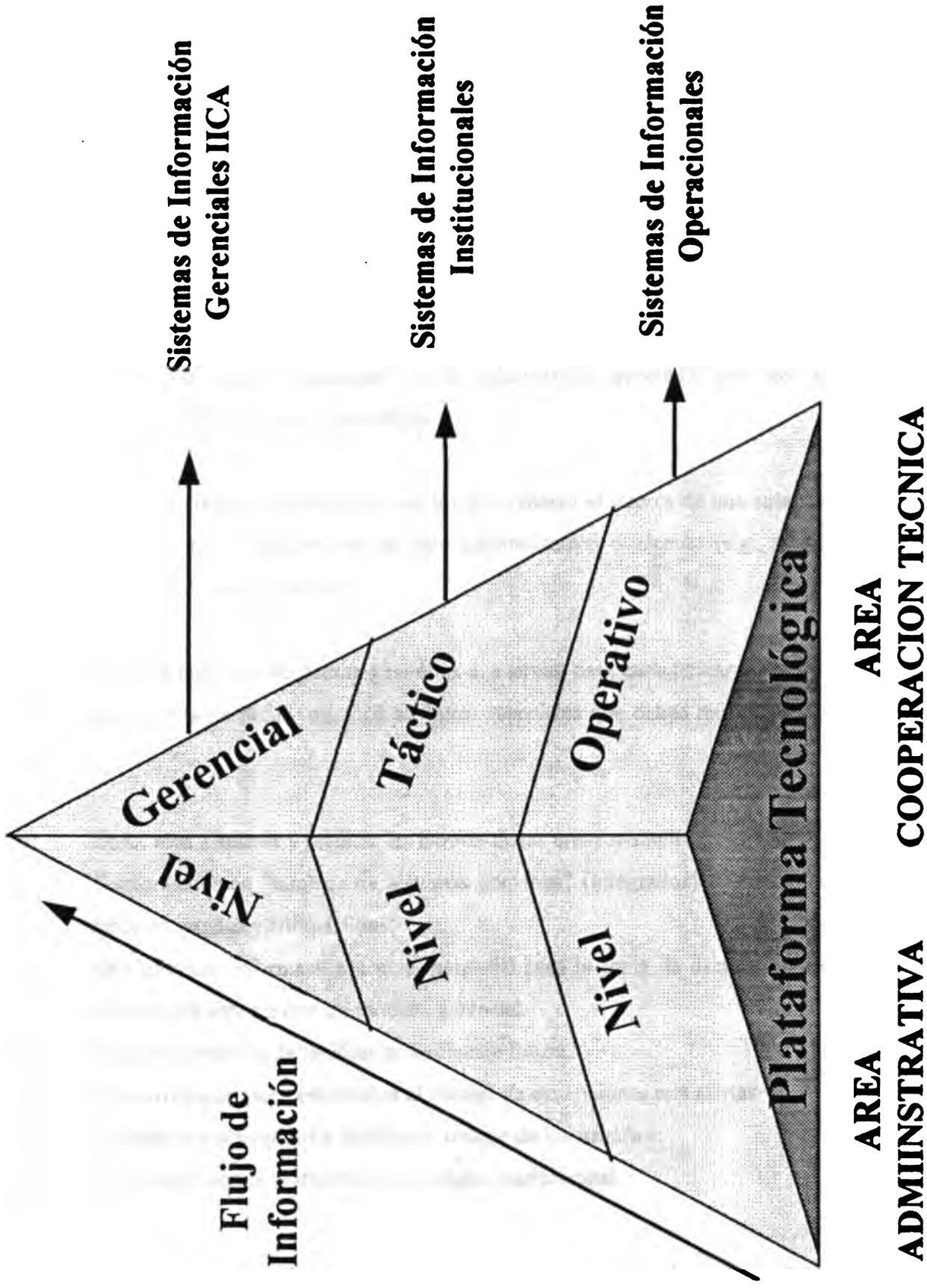
Considerando el hecho de que el IICA es una institución geográficamente dispersa, hecho que se profundizará con la pronta implementación de los CRs, es necesario contar con instancias de coordinación a fin de asegurar la gradual integración de los SI y una mayor racionalización en la adquisición y uso de la TI.

- **Tipos de Sistema de Información**

De acuerdo con sus características, alcance, y especialmente, con el grado de coordinación que requiere su desarrollo, los sistemas de información se pueden clasificar en tres categorías, asociando a cada una de ellas un esquema o modelo específico de desarrollo (Figura 7).



**Fig. 7: RELACION ENTRE LOS NIVELES ORGANIZATIVOS DEL IICA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION**





- a) **Sistemas Institucionales** que son sistemas de tipo organizativo, de interés y utilidad para toda la institución (ACTs, Centros Regionales y Sede Central), y que manejan datos de interés general. Se desarrollan sobre la base de una plataforma tecnológica institucional.
- b) **Sistemas Gerenciales** que están orientados a satisfacer las necesidades de información de los responsables/gerentes de las áreas técnicas y administrativas; estos sistemas deben apoyar el proceso de toma de decisiones, basándose en la información generada por los sistemas institucionales y específicos.
- c) **Sistemas Específicos** son los que reflejan el interés de una sola unidad, o grupo y pueden ser de tipo administrativo o técnico (e.g. paquetes de propósito especial).

A partir de este conjunto de pautas generales que sirven para caracterizar el nuevo marco estratégico, es posible definir algunos atributos esenciales que deben reunir los SI. Ellos son:

- a) **Enfocados a apoyar y facilitar las labores de las áreas sustantivas.**
- b) **Conformados en "núcleos de sistemas comunes" (integrados) y usando bases de datos integradas y compartidas.**
- c) **Que ofrezcan información a nivel gerencial para la toma de decisiones, debiendo contar cada sistema con un módulo gerencial.**
- d) **Flexibles a efectos de facilitar su evolución futura.**
- e) **Proactivos que estén orientados al manejo de excepciones con alertas.**
- f) **Amigables y orientados a facilitar el trabajo de los usuarios.**
- g) **En armonía con la plataforma tecnológica institucional.**



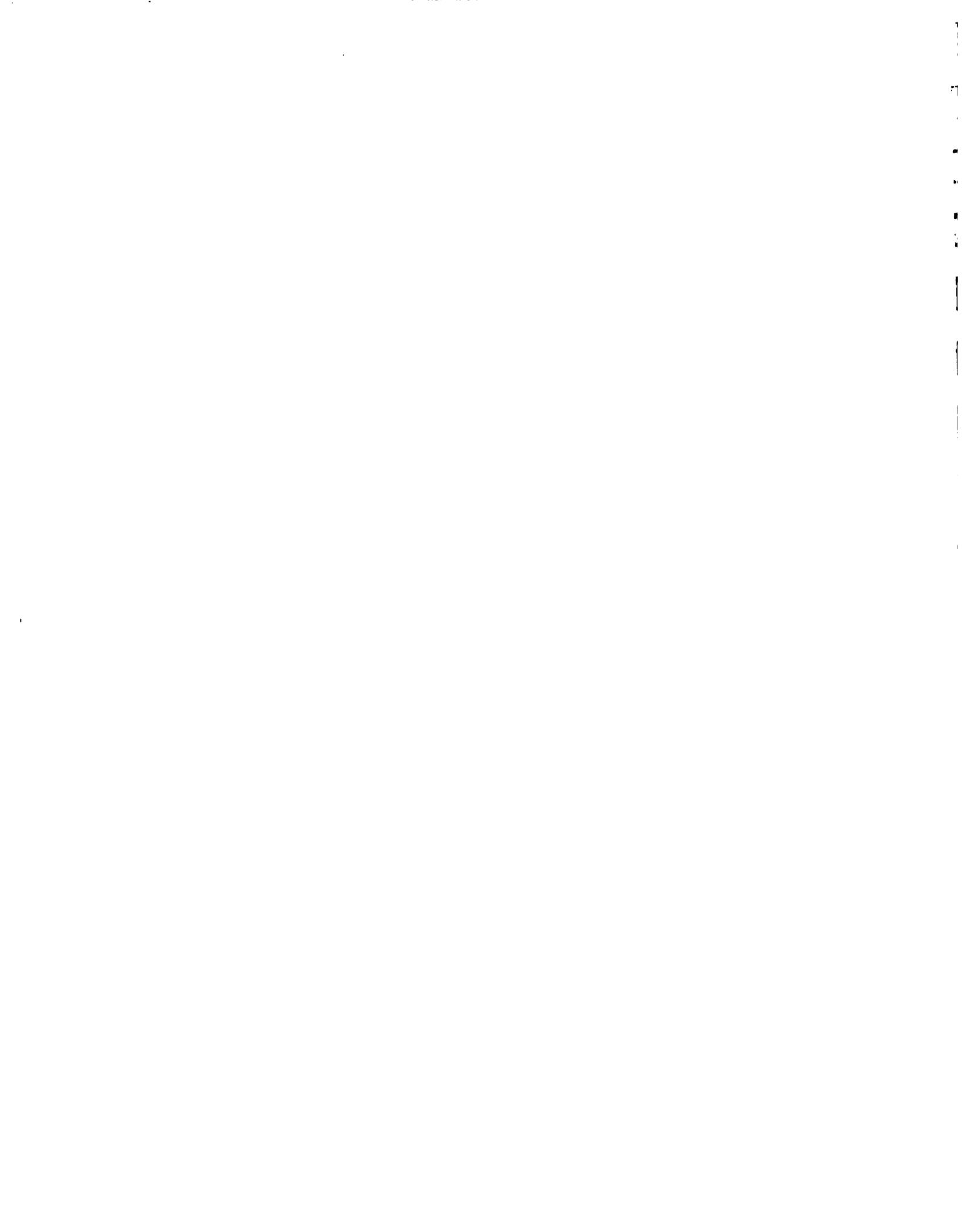
### **Contribución de los nuevos SI al logro de los objetivos institucionales**

La operacionalización del marco estratégico permitirá que los SI y la TI hagan una contribución más sustantiva al logro de los objetivos institucionales. En la tabla adjunta (Cuadro 1) se resumen los aportes y requerimientos de dichos sistemas a efectos de lograr que la cooperación alcance la excelencia requerida, se profundice el proceso de modernización institucional, se avance en la descentralización, y se desarrolle un estilo de gerencia participativa.



**Cuadro 1: Contribución de los Sistemas de Información al logro de los objetivos institucionales**

Lineamiento estratégico	Contribución de los Sistemas de Información	Principios Generales
<p><b>Cooperación técnica de excelencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo prioritario con Sistemas de Información y Tecnología apropiados para el logro de la excelencia en la cooperación técnica, poniendo a disposición de los técnicos que desarrollan las acciones sustantivas, herramientas, redes de comunicación y bancos de datos que faciliten sus labores; permitiéndole al IICA homogeneizar enfoques, metodología de trabajo, y ubicar a los consultores idóneos para realizar los trabajos requeridos</li> <li>• La vinculación sistematizada con otras organizaciones aliadas que permitan potenciar la acción del instituto</li> <li>• Sistemas que canalicen y organicen el flujo de información entre los programas, proyectos e instituciones nacionales para fortalecer el seguimiento, evaluación y apoyo técnico administrativo de la cooperación</li> <li>• Apoyo al desarrollo de nuevos productos o servicios, como ventajas competitivas que permitan ofrecer mejores servicios y logren un posicionamiento estratégico de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Sistemas de Información y la plataforma tecnológica del IICA deberá estar orientada al desarrollo de bases de datos y redes que faciliten el intercambio de información, conocimientos, experiencias, metodología e instrumentos entre el personal trabajando en las áreas sustantivas de la institución.</li> <li>• Los Sistemas de Información y la plataforma tecnológica estará orientada al desarrollo de sistemas interorganizativos, bases de datos y redes que permitan la conformación de equipos de trabajo idóneos, considerando el personal interno como consultores de instituciones aliadas.</li> <li>• Se facilitará el acceso a información global, vía redes de comunicación (e.g. Internet), acompañado de herramientas que faciliten su aprovechamiento.</li> </ul>



**Cuadro 1: Contribución de los Sistemas de Información al logro de los objetivos institucionales**

<b>Líneamiento estratégico</b>	<b>Contribución de los Sistemas de Información</b>	<b>Principios Generales</b>
<p><b>Cooperación técnica de excelencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo prioritario con Sistemas de Información y Tecnología apropiados para el logro de la excelencia en la cooperación técnica, poniendo a disposición de los técnicos que desarrollan las acciones sustantivas, herramientas, redes de comunicación y bancos de datos que faciliten sus labores; permitiéndole al IICA homogeneizar enfoques, metodología de trabajo, y ubicar a los consultores idóneos para realizar los trabajos requeridos</li> <li>• La vinculación sistematizada con otras organizaciones aliadas que permitan potenciar la acción del instituto</li> <li>• Sistemas que canalicen y organicen el flujo de información entre los programas, proyectos e instituciones nacionales para fortalecer el seguimiento, evaluación y apoyo técnico administrativo de la cooperación</li> <li>• Apoyo al desarrollo de nuevos productos o servicios, como ventajas competitivas que permitan ofrecer mejores servicios y logren un posicionamiento estratégico de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Sistemas de Información y la plataforma tecnológica del IICA deberá estar orientada al desarrollo de bases de datos y redes que faciliten el intercambio de información, conocimientos, experiencias, metodología e instrumentos entre el personal trabajando en las áreas sustantivas de la institución.</li> <li>• Los Sistemas de Información y la plataforma tecnológica estará orientada al desarrollo de sistemas interorganizativos, bases de datos y redes que permitan la conformación de equipos de trabajo idóneos, considerando el personal interno como consultores de instituciones aliadas.</li> <li>• Se facilitará el acceso a información global, vía redes de comunicación (e.g. Internet), acompañado de herramientas que faciliten su aprovechamiento.</li> </ul>



<p>• <b>Modernización institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una plataforma tecnológica que facilite y dinamice el logro de los objetivos institucionales, permitiendo superar impedimentos culturales tradicionales, mejorando la capacidad administrativa y profesional del personal.</li> <li>• Mejorando y abriendo nuevos canales para la comunicación con el apoyo de la tecnología, promoviendo y facilitando así el trabajo en grupo.</li> <li>• Maximizando la calidad y oportunidad de los productos y servicios a la región.</li> <li>• Un medio ágil que permita rapidez y efectividad en la concertación de acciones al interior del IICA, así como entre el Instituto y los sectores público y privados de los países.</li> <li>• Facilitando y haciendo más efectivo el trabajo en equipos vía sistemas de información y una plataforma tecnológica que facilite el compartir información y la comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de los nuevos sistemas de información deberá contemplar el rediseño de los procesos y procedimientos operativos del Instituto.</li> <li>• Los nuevos sistemas de información tomarán en cuenta la producción, el acceso y fácil uso de la información por parte de los usuarios.</li> <li>• Se ofrecerán módulos gerenciales, que considerarán las necesidades de información del nivel gerencial y apoyarán el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Se fortalecerán los mecanismos de comunicación al interior de la institución, así como con el exterior, facilitándose así el trabajo en equipo.</li> </ul>
---	--	---

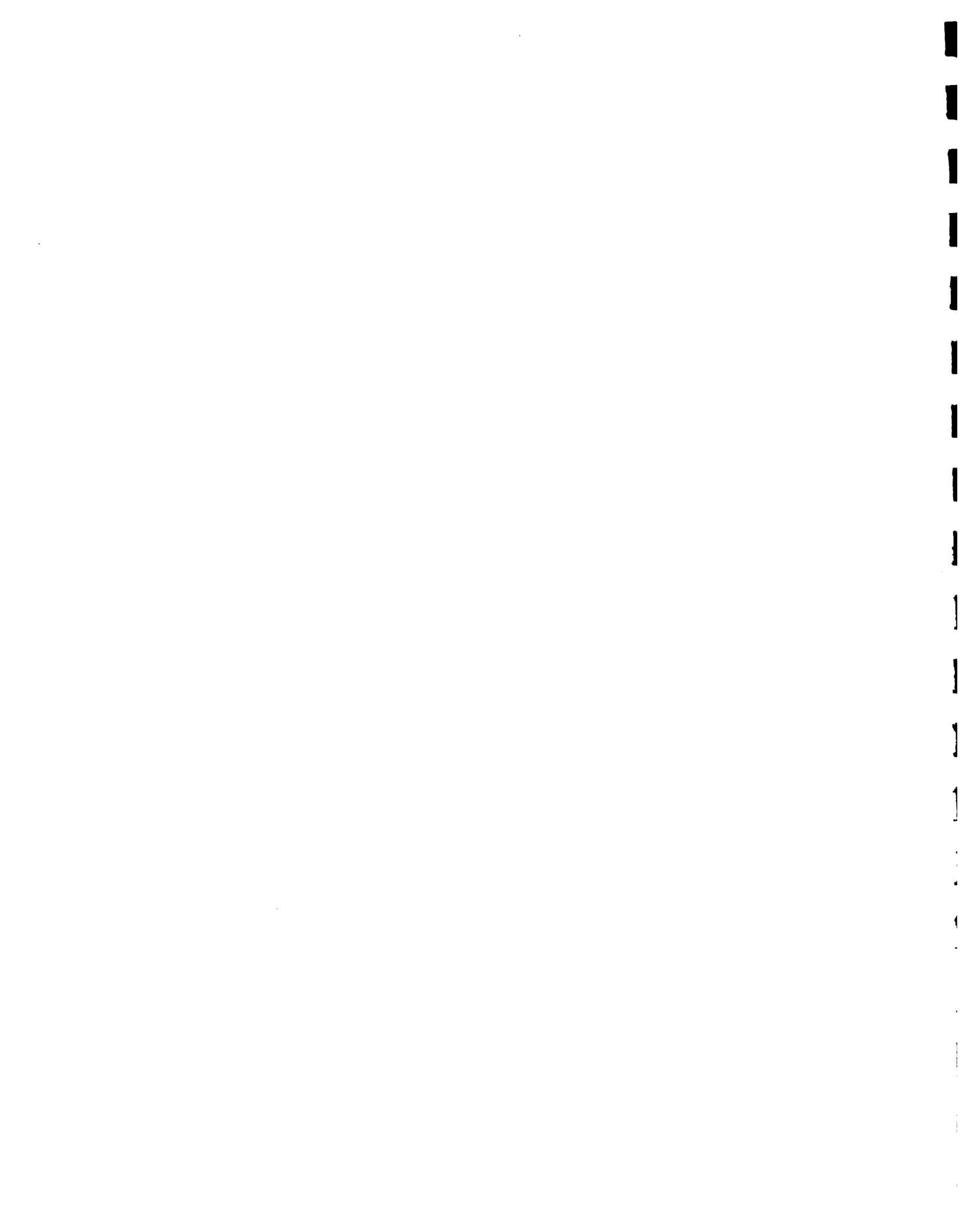


<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descentralización</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La implantación en los Centros Regionales y ACTs de sistemas de información que capturen y procesen información que fortalezca la toma de decisiones gerenciales para la implantación de estrategias de acción.</b></li> <li>• <b>Facilitar el uso de esta información por otras instancias superiores, para la elaboración de programas y estrategias hemisféricas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de sistemas de información distribuidos e integrados, que permitan diferentes niveles de agregación de la información, manteniendo la información regional, pero integrando la misma a través de indicadores comunes a efectos de que la misma sea de utilidad a todos los niveles de la institución.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerencia participativa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Una plataforma tecnológica que promueva y facilite el trabajo interactivo en equipo, vía sistemas de información y una plataforma tecnológica que facilite el compartir información y la comunicación.</b></li> <li>• <b>Operacionalización de redes y sistemas interorganizativos que faciliten e impulsen el uso compartido de información institucional (memoria), estadística, así como sobre metodología y experiencias.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los sistemas de información y la plataforma tecnológica se orientarán al desarrollo de repositorios de información y redes de comunicación que faciliten el compartir e intercambiar información, conocimientos, experiencias, metodología e instrumentos entre todo el personal de la institución, siempre poniendo énfasis en las áreas sustantivas, y las de apoyo directo a éstas.</b></li> </ul> <p><b>La plataforma tecnológica debe orientarse a apoyar el trabajo en grupo, tanto en forma local como remota, al interior de la institución y con otros entes externos, con el fin de hacer la comunicación más efectiva, y posibilitando la acción de los especialistas a distancia.</b></p>



***PESI***

**RECOMENDACIONES Y ACCIONES  
PROPUESTAS**



## RECOMENDACIONES Y ACCIONES PROPUESTAS

Luego de haber desarrollado la nueva arquitectura de los SI y los lineamientos para el marco estratégico que, como fué señalado, constituyen la recomendación general que surge del presente trabajo, en esta sección se identifican áreas de recomendaciones que engloban una o más propuestas de acción de diferente alcance y propósito. El conjunto de dichas propuestas constituye la propuesta de plan de acción institucional para que el IICA, apoyado en una racionalización de los SI, cimiente el proceso de transformación institucional. Hacia el final de esta sección se hace un ejercicio de priorización para identificar las propuestas que deben ser implementadas a la brevedad.

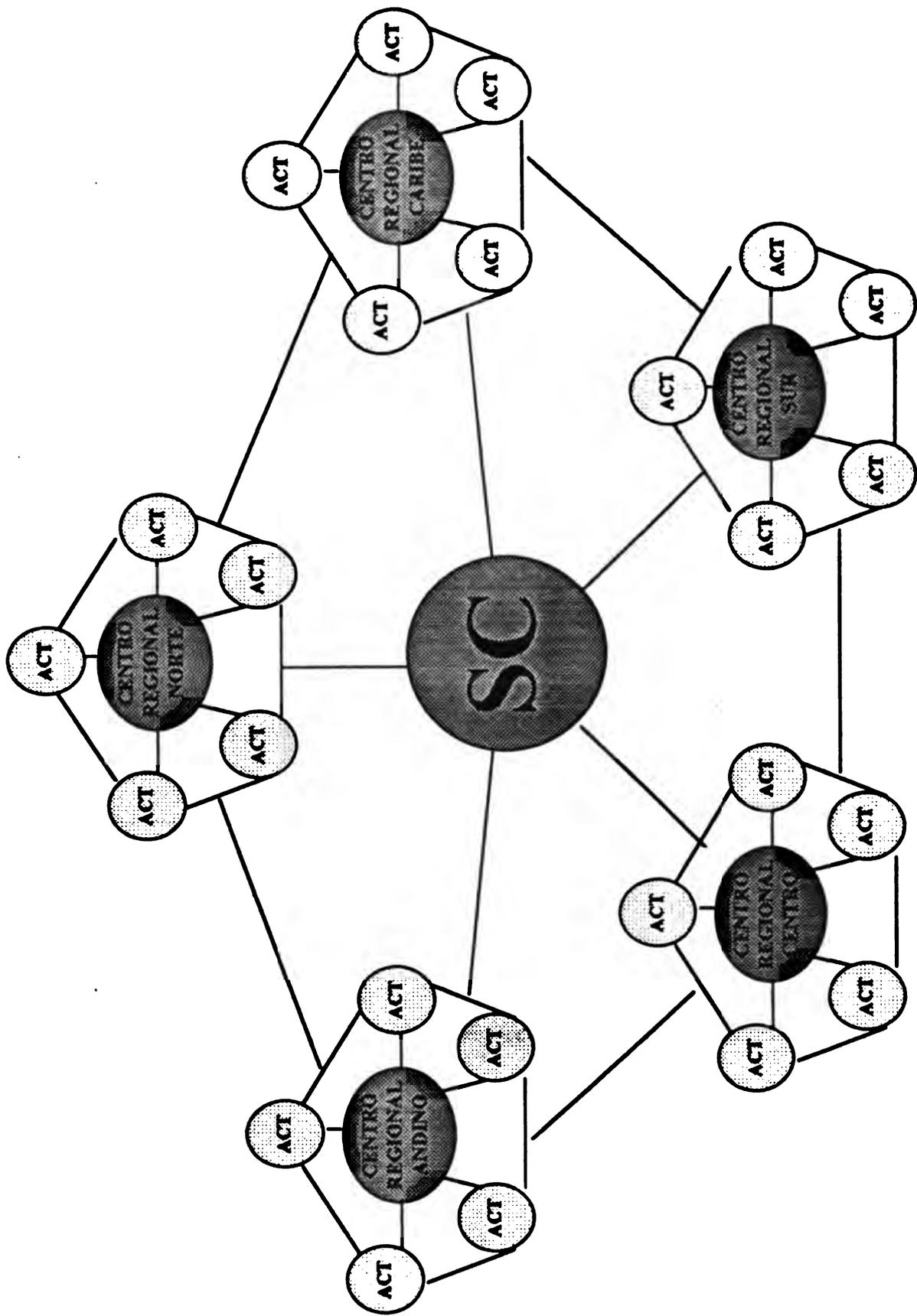
La transformación institucional implica un proceso de cambio y este proceso requiere revisar ciertos rasgos culturales que aún hoy prevalecen en el IICA. No cabe duda de que la definición de una nueva cultura implica un esfuerzo de largo plazo cuya culminación depende de una serie de factores, muchos de los cuales exceden el ámbito de los SI y, por lo tanto, de los propósitos de este documento.

Como se indicó desde un principio, los SI deben ser vistos como una herramienta de apoyo cuya racionalización debe resultar en una contribución más efectiva para el logro de los objetivos y misión de la institución. La solución de algunos de los problemas planteados en la sección precedente, contribuirá a una mayor integración de las diferentes unidades que operan tanto en la Sede Central como en los países, dejando atrás la duplicación de esfuerzos y el uso del tiempo en actividades de bajo impacto.

Asimismo, la implementación de una nueva arquitectura de los SI que promueva una verdadera integración de los mismos, implicará el debilitamiento de la estructura jerárquica piramidal y, por ende, la eventual sustitución de los actuales flujos de información por otros más acordes con el concepto de "organización-red" (figura 8).



**Fig. 8: ORGANIZACION DE RED**





Las propuestas de acción que se presentan a continuación surgen del análisis global y de la interpretación de los problemas y de las propuestas de soluciones más frecuentemente expresadas en las entrevistas y los cuestionarios. Cada una de las propuestas señaladas más adelante se visualizan como una idea de proyecto, incluyendo en cada caso una breve justificación, plazos de ejecución e implantación, unidad responsable de coordinación y nivel estimado de inversión.

Subyacente en todas las propuestas está el reconocimiento que la *raison d'être* del IICA es la cooperación técnica prestada a los países que, dentro de los procesos identificados durante el desarrollo del trabajo, el de mayor trascendencia está referido a la ejecución de acciones técnicas. Otro elemento vital en las propuestas es que todas ellas contribuyen a cumplir con el compromiso de un IICA que provee servicios y apoyo técnico a las instituciones nacionales, tanto del sector público como del privado.

#### **Recomendaciones que sustentan una visión unificada de largo plazo**

Una visión de largo plazo del instituto parte del reconocimiento de la necesidad de integrar los SI de tal manera que fortalezcan el proceso de toma de decisiones y, al mismo tiempo, contribuyan a lograr un mayor impacto de las acciones de cooperación técnica. La satisfacción de tal necesidad requiere recorrer un camino con etapas intermedias dadas por las acciones de corto, mediano y largo plazo, lo cual también implica que será preciso mantener el actual compromiso político, obrar con flexibilidad ante los previsibles cambios en el entorno, y realizar un efectivo seguimiento de estas propuestas a efecto de que las principales acciones sean cumplidas en los plazos previstos.



**Propuesta No. 1: Aceptación institucional de la arquitectura propuesta para los SI**

<b>Justificación</b>	Si bien la labor de diagnóstico y análisis de la institución (en cuanto se refiere a sus SI y necesidades), así como el diseño de una nueva arquitectura de SI, fue liderada por el GE; la base de conocimiento fue el aporte de una gran proporción del personal del IICA. Por lo tanto, las proposiciones que se hacen, incluyendo la nueva arquitectura de información, reflejan las necesidades institucionales. Sin embargo, es menester que tanto el personal como la Dirección del IICA acepten como propio estos aportes, sustentados por una renovación del compromiso político de hacer realidad este esfuerzo.
<b>Período de implantación</b>	corto plazo
<b>Período de ejecución</b>	corto plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Dirección General del IICA
<b>Nivel estimado de inversión</b>	mínimo



**Propuesta No. 2: Establecimiento de una instancia coordinadora**

Justificación	La existencia de una instancia coordinadora es fundamental para asegurar que las acciones que se ejecuten sean coherentes con la visión de largo plazo a través de la integración de los SI y la incorporación de la tecnología de la información. A juicio del GE, la implementación de las restantes propuestas debería tener algún tipo de supervisión, por parte de esta instancia coordinadora, así como la conformación de un nuevo grupo de estudio (PESI II) para avanzar en la fase táctica de este plan estratégico.
Período de implantación	corto plazo
Período de ejecución	largo plazo
Unidad responsable de coordinación	Servicio Especializado II
Nivel estimado de inversión	bajo

**Recomendaciones que atañen al recurso humano y a la modernización institucional**

El éxito de la estrategia propuesta depende del grado de compromiso del personal del IICA en alcanzar las metas planteadas. Como quedó reflejado en los aportes hechos por los funcionarios entrevistados, el recurso humano es el elemento esencial para viabilizar el proceso de modernización en sus diferentes facetas.



En las actuales circunstancias, una parte del tiempo del personal debe ser invertido en el cumplimiento de tareas burocráticas, restando así la posibilidad de usarlo en la atención de temas sustantivos. Esta problemática, que obedece, en parte, a la innecesaria complejidad de algunas normas y procedimientos, se refleja en la lentitud con que fluye la información a través de unidades que no siempre le imparten valor agregado a la misma. Se genera, como distorsión, la necesidad de "personalizar" ciertos trámites y crear canales informales a fin de agilizar la gestión de una acción. Se percibe la importancia de minimizar en lo posible el tiempo flotante que es el tiempo que transcurre desde que se origina la información hasta que llega al punto en que es realmente utilizado. Tal medida contribuiría positivamente a la efectividad del IICA para prestar cooperación técnica a los países.

**Propuesta No. 3: Establecimiento de un programa permanente de inducción y capacitación en el usufructo y manejo de los SI y la TL.**

Justificación	La capacitación del personal del IICA es indispensable para desarrollar las capacidades a nivel individual e institucional que permitan enfrentar los desafíos de la modernización en la creación y uso de información, así como para elevar el nivel de productividad y efectividad del IICA.
Período de implantación	corto plazo
Período de ejecución	largo plazo
Unidad responsable de coordinación	Servicio Especializado I
Nivel estimado de inversión	medio

一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百

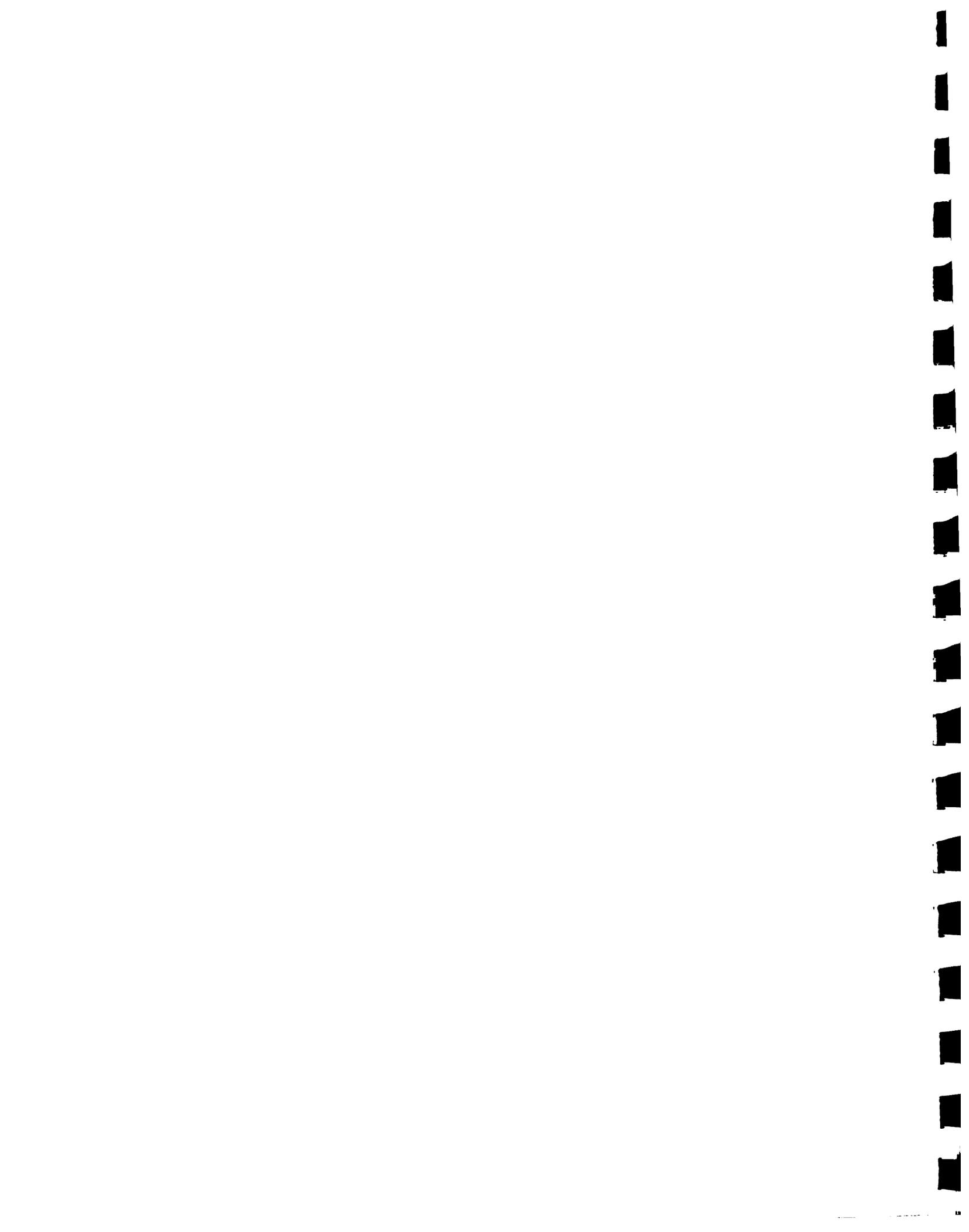
**Propuesta No. 4: Desarrollo de la infraestructura requerida para establecer y facilitar el trabajo en equipo**

<p><b>Justificación</b></p>	<p>La decisión estratégica de impulsar un estilo de gerencia participativa a todos los niveles de la institución se ve obstaculizada por la dispersión geográfica del instituto. Por esa razón, el IICA debe capitalizar los avances tecnológicos que hacen posible el trabajo en equipo para el personal ubicado en distintas áreas del hemisferio. La implementación de estas técnicas redundará en importantes ahorros en materia de viajes, favorecerá la integración del instituto, y permitirá transferir los beneficios de su modernización a las instituciones clientes. Por ejemplo, la constitución de GAPs descentralizados requerirá del apoyo de este tipo de herramientas.</p>
<p><b>Período de implantación</b></p>	<p>mediano plazo</p>
<p><b>Período de ejecución</b></p>	<p>largo plazo</p>
<p><b>Unidad responsable de coordinación</b></p>	<p>Servicio Especializado II</p>
<p><b>Nivel estimado de inversión</b></p>	<p>alto</p>



**Propuesta No. 5: Fortalecimiento de la comunicación entre la Sede Central y las****ACTs**

<b>Justificación</b>	En la medida que se establezca el modo de gerencia participativa en todas las instancias y puntos geográficos del IICA, mayor será la necesidad de contar con un sistema que promueva la interacción entre sus funcionarios. Tal cometido se logrará no sólo con la modernización de la infraestructura de información (ver Propuesta No. 4) sino también con una redefinición y simplificación de los canales, formas, frecuencia y estilo de comunicación. Los beneficios que este cambio acarreará al instituto son obvios e inmediatos; los beneficios para la acción de cooperación técnica y, por ende, a los mismos países, quizás no sean tan obvios ni tan inmediatos pero serán de mayor trascendencia e impacto.
<b>Período de implantación</b>	corto plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Servicio Especializado II
<b>Nivel estimado de inversión</b>	bajo



**Propuesta No. 6:      Diseño de aplicaciones de consulta en línea en proyectos con recursos externos**

<b>Justificación</b>	De manera creciente las agencias donantes e instituciones del sector público y privado exigen contar con una situación actualizada de los niveles de ejecución presupuestaria de los proyectos apoyados con sus recursos. La ausencia de información oportuna, actualizada y transparente genera situaciones de conflicto, por ejemplo, con respecto al ritmo de uso y cobro de CATIs.
<b>Período de implantación</b>	mediano plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Servicio Especializado II y Dirección de Finanzas
<b>Nivel estimado de inversión</b>	bajo



**Propuesta No. 7: Aprovechamiento de la experiencia del SI automatizado de la ACT del IICA en Argentina**

<b>Justificación</b>	La ACT del IICA en Argentina ha invertido importantes recursos durante los últimos dos años con el propósito de montar un SI gerencial que estaría resultando en importantes progresos para la dinamización de las actividades operativas de dicha unidad. En los últimos meses, otras ACTs han manifestado su interés en conocer detalles de esta experiencia a efectos de considerar la posibilidad de su implantación.
<b>Período de implantación</b>	corto plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Servicio Especializado II
<b>Nivel estimado de inversión</b>	medio

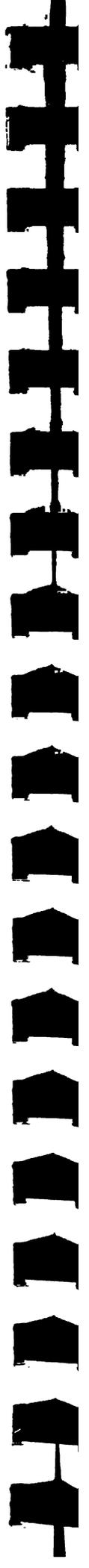
**Recomendaciones conducentes a la racionalización de normas y procedimientos**

Entre los señalamientos hechos por los funcionarios consultados durante la etapa de validación del modelo institucional, uno de los más importantes se refiere a la confusión sobre las normas y procedimientos vigentes en el IICA. En este sentido, se reconoce la importancia de que el instituto haga un replanteo de dichas normas y procedimientos a fin de que se configure un nuevo marco que apunte el proceso de modernización.



**Propuesta No. 8: Formación de un Grupo de Trabajo en Organización y Métodos**

<b>Justificación</b>	Cualquier esfuerzo institucional a favor de la racionalización e integración de los SI debe tener como punto de partida una revisión a fondo del marco normativo antes que se automaticen las normas y procedimientos. La oportunidad es especialmente válida ante el pronto funcionamiento de los 5 Centros Regionales lo cual supone una redefinición de roles y responsabilidades resultantes de la implementación de las medidas de descentralización.
<b>Período de implantación</b>	corto plazo
<b>Período de ejecución</b>	largo plazo; sin embargo, se prevee que esta labor tenga diferentes etapas. La más importante, a corto plazo, es la unificación del actual marco normativo; en el mediano plazo, los esfuerzos deberán concentrarse en el diseño de nuevas normas y procedimientos. Este grupo deberá analizar la conveniencia de crear una Unidad de Organización y Métodos.
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Dirección de Recursos Humanos y Servicio Especializado I
<b>Nivel estimado de inversión</b>	bajo



**Propuesta No. 9: Flexibilización de formato y simplificación de procedimientos para la elaboración de Instrumentos de Cooperación Técnica**

Justificación	La agilización de la capacidad de respuesta a las demandas de los países miembros pone de manifiesto la necesidad de hacer una revisión de los actuales manuales para la elaboración de los instrumentos de cooperación técnica. En este cometido se debe buscar la simplificación de los mismos, supeditándolos a una serie de factores entre los cuales cabe consignar la escala económica de dichos instrumentos y la aceptación de formatos que los donantes usan.
Período de implantación	corto plazo
Período de ejecución	mediano plazo
Unidad responsable de coordinación	DIPRAT
Nivel estimado de inversión	bajo

**Recomendaciones que estimulan y facilitan la retroalimentación como elemento esencial para el nuevo diálogo**

Aunque en sus diversas etapas de desarrollo, el instituto ha hecho intentos por normar y estimular la retroalimentación entre los diferentes niveles gerenciales, esto no se ha dado con la intensidad, frecuencia y calidad deseables. La propuesta busca, entonces, que se llegue a: a) compartir información a efectos de que la misma se difunda a todos



los niveles y unidades operativas, incentivando el diálogo tanto horizontal como vertical; y b) analizar y corresponder apropiadamente los informes que el personal rinde, particularmente aquéllos de carácter técnico.

**Propuesta No. 10: Reestructuración del SISPRE"**

Justificación	Del análisis y validación del proceso de ejecución de los instrumentos de cooperación técnica, existe consenso de que el impacto de las actividades que se llevan a cabo está supeditado a las acciones de seguimiento que permitan la aplicación de medidas correctivas. En las actuales circunstancias, las instancias de acompañamiento a la ejecución de dichos instrumentos no se realiza a cabalidad, generando incertidumbre y desmotivando a los responsables técnicos. Existe un "efecto de llenado de informes" sobre el cual es preciso reflexionar a fin de rediseñar mecanismos efectivos de retroalimentación.
Período de implantación	corto plazo
Período de ejecución	corto plazo
Unidad responsable de coordinación	DIPRAT
Nivel estimado de inversión	bajo

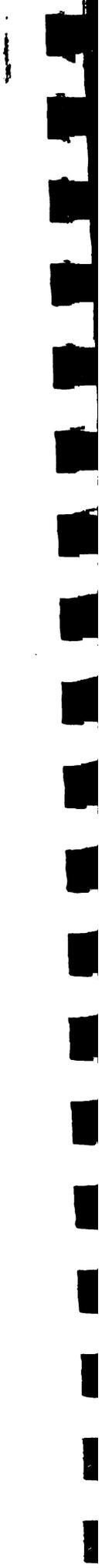


### Recomendaciones para lograr un acceso más fluido a las fuentes de la información

El desarrollo organizacional ha permitido la creación de un ambiente de compartamentalización, que dificulte las posibilidades de trabajo en equipo. Esta situación explica la dificultad que existe en el acceso a la información, tanto entre unidades del instituto como de éstas con otras organizaciones afines.

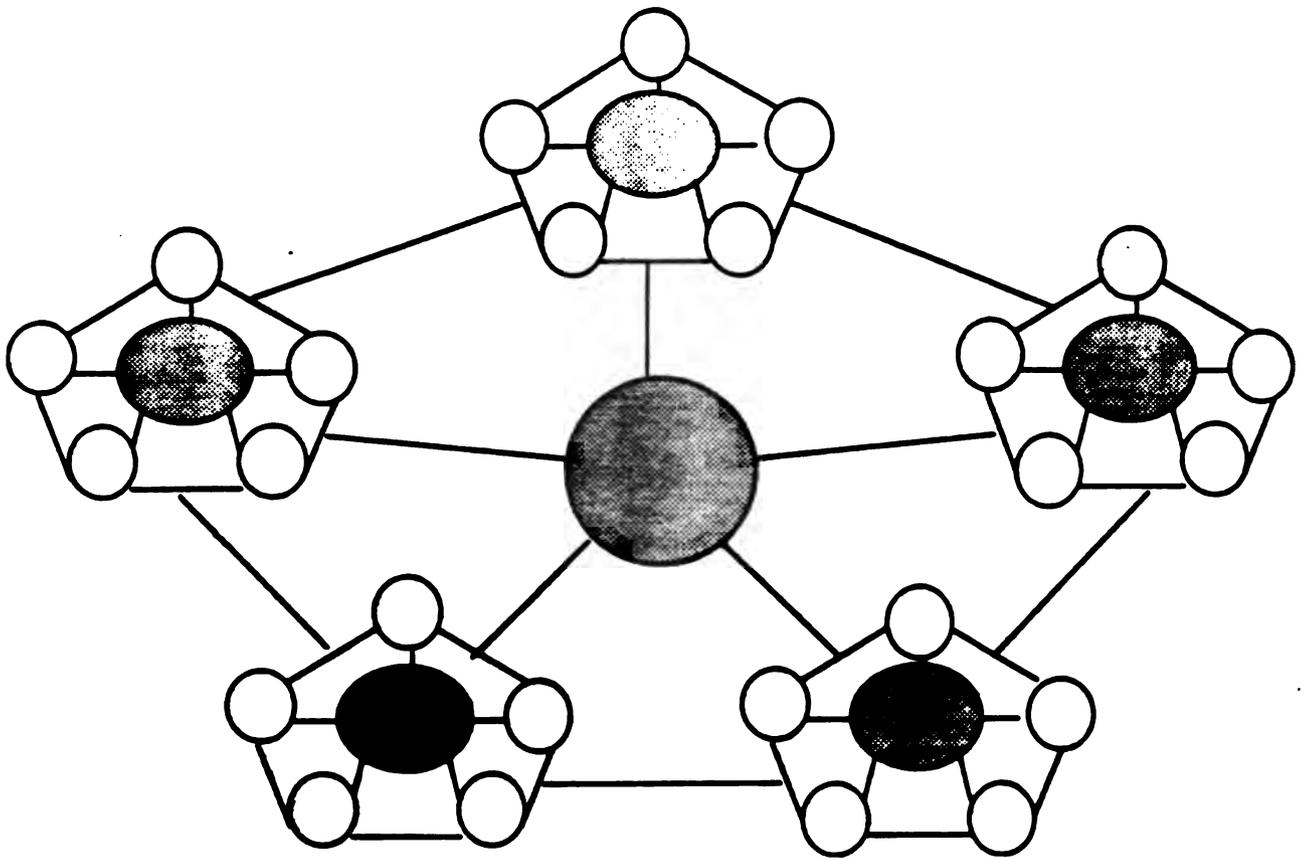
#### Propuesta No. 11: Inventario de SI de la institución

Justificación	El desarrollo de los SI que actualmente se usan en el IICA tienen un valor presente en función de la falta de alternativas. Por esta razón, es necesario que las diferentes unidades se familiaricen con estos SI y hagan uso de las principales ventajas que ofrecen. Para ello, y hasta tanto se rediseñen algunos de los actuales SI (Anexo 15) sería necesario elaborar un manual que explique sus principales atributos.
Período de implantación	corto plazo
Período de ejecución	corto plazo
Unidad responsable de coordinación	Servicio Especializado II
Nivel estimado de inversión	bajo



# PESI

## PLAN ESTRATEGICO PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACION DEL IICA Versión para Discusión



**Grupo de Estudio PESI**

**Junio de 1995**

11

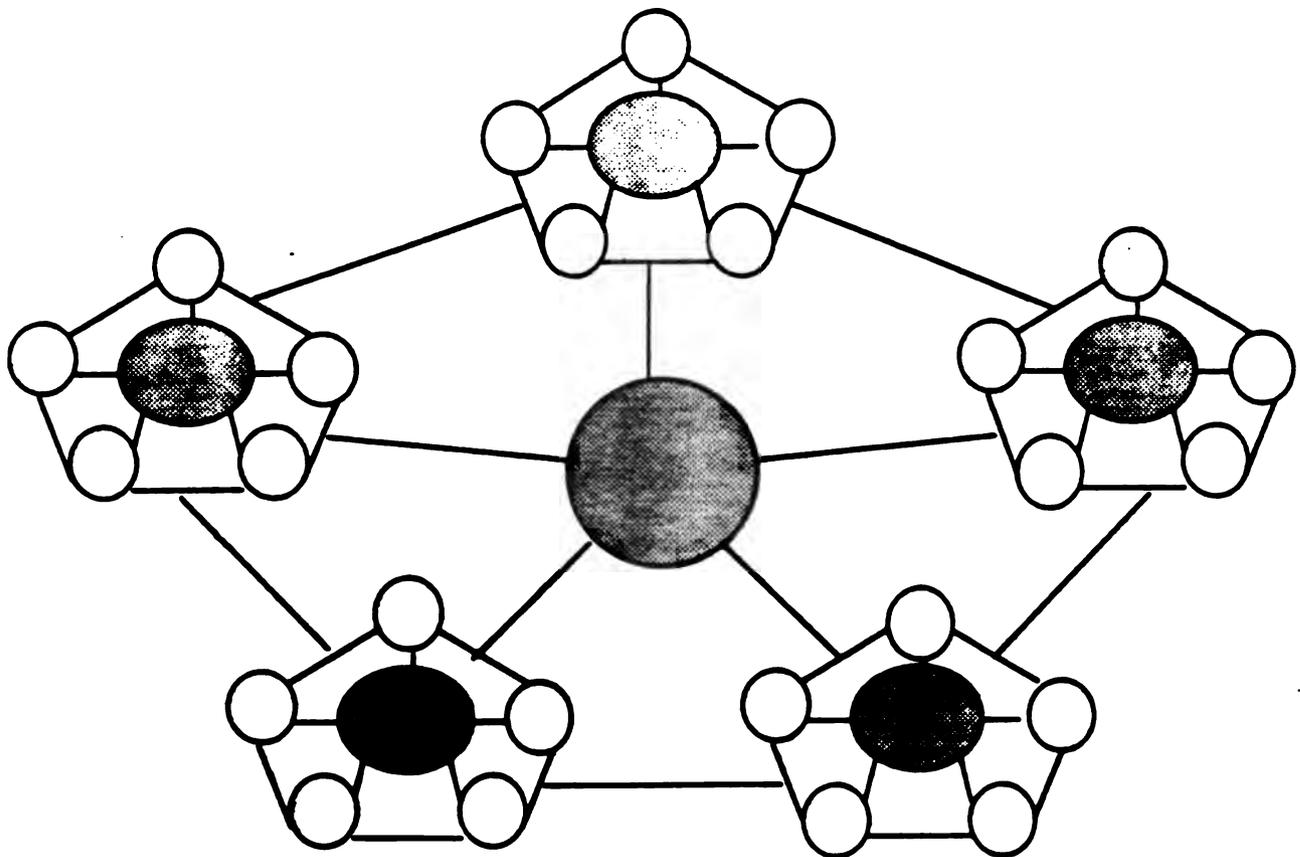


11

# PESI

## PLAN ESTRATEGICO PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACION DEL IICA

Versión para Discusión



**Grupo de Estudio PESI**

**Junio de 1995**

1



**Propuesta No. 12: Compatibilización de las bases de datos de Recursos Humanos, DIPRAT y Finanzas**

Justificación	Las tres unidades mencionadas juegan un papel importante en las etapas de planamiento estratégico y programación de recursos. Sin embargo, existe duplicación de esfuerzos en el uso de la información que deberían compartir. Un primer paso que debe tomarse es la integración gradual de sus bases de datos a efectos de que sean accesadas por cualquiera de ellas. Un segundo paso sería el diseño de un sistema compatible que atienda las expectativas de estas unidades y que contribuya a la integración eventual de todos los SI.
Período de implantación	corto plazo
Período de ejecución	mediano plazo
Unidad responsable de coordinación	Servicio Especializado II
Nivel estimado de inversión	medio



**Propuesta No. 13:    Diseño de una nueva base de datos de consultores**

<b>Justificación</b>	La totalidad de las fuentes consultadas coincidieron en señalar las limitaciones del sistema actual de referencia de consultores y la necesidad de crear una nueva base que se adecúe a las necesidades de los usuarios. El diseño de esta base podría ser puesta a disposición de los países miembros, ampliando así la oferta de cooperación técnica del IICA.
<b>Período de implantación</b>	corto plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Nivel estimado de inversión</b>	medio



**Propuesta No. 14: Promover el acceso a bases de datos tecnológicas por parte de los sectores público y privado de países miembros**

<b>Justificación</b>	El IICA posee bases de datos tecnológicos de excelente calidad y de gran amplitud temática. Sin embargo, el beneficio que se obtiene de estas bases de datos muchas veces se reduce a los usuarios propios de la redes y programas de cooperación horizontal. El servicio que el IICA brinda a los países miembros podría verse acrecentado si se pudiese facilitar el acceso a estas bases de datos, tanto a las instituciones del sector público como privado de la región.
<b>Período de implantación</b>	mediano plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Servicio Especializado II
<b>Nivel estimado de inversión</b>	medio



**Propuesta No. 15: Creación de base de datos para registro y socialización de experiencias**

<b>Justificación</b>	De la información contenida en las encuestas provenientes de las ACTs hay una necesidad por conocer experiencias de diversa índole en determinados países a efectos de su replicación total o parcial. Esta iniciativa sería congruente con la decisión de dar un decidido impulso al área de memoria institucional.
<b>Período de implantación</b>	mediano plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Servicio Especializado II, Areas de Concentración, ACTs y DIPRAT
<b>Nivel estimado de inversión</b>	medio



**Propuesta No. 16: Implementación del Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura (CRIIA)**

<b>Justificación</b>	Tal como está contemplado en el PMP 1994-98, es necesario poner a disposición de los países miembros información agro-socioeconómica relevante. Al mismo tiempo, y de manera gradual, es preciso que las bases de datos, actualmente disponibles en el instituto, se compatibilicen, se tornen más amigables y se integren al CRIIA.
<b>Período de implantación</b>	mediano plazo
<b>Período de ejecución</b>	largo plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Servicio Especializado II
<b>Nivel estimado de inversión</b>	medio

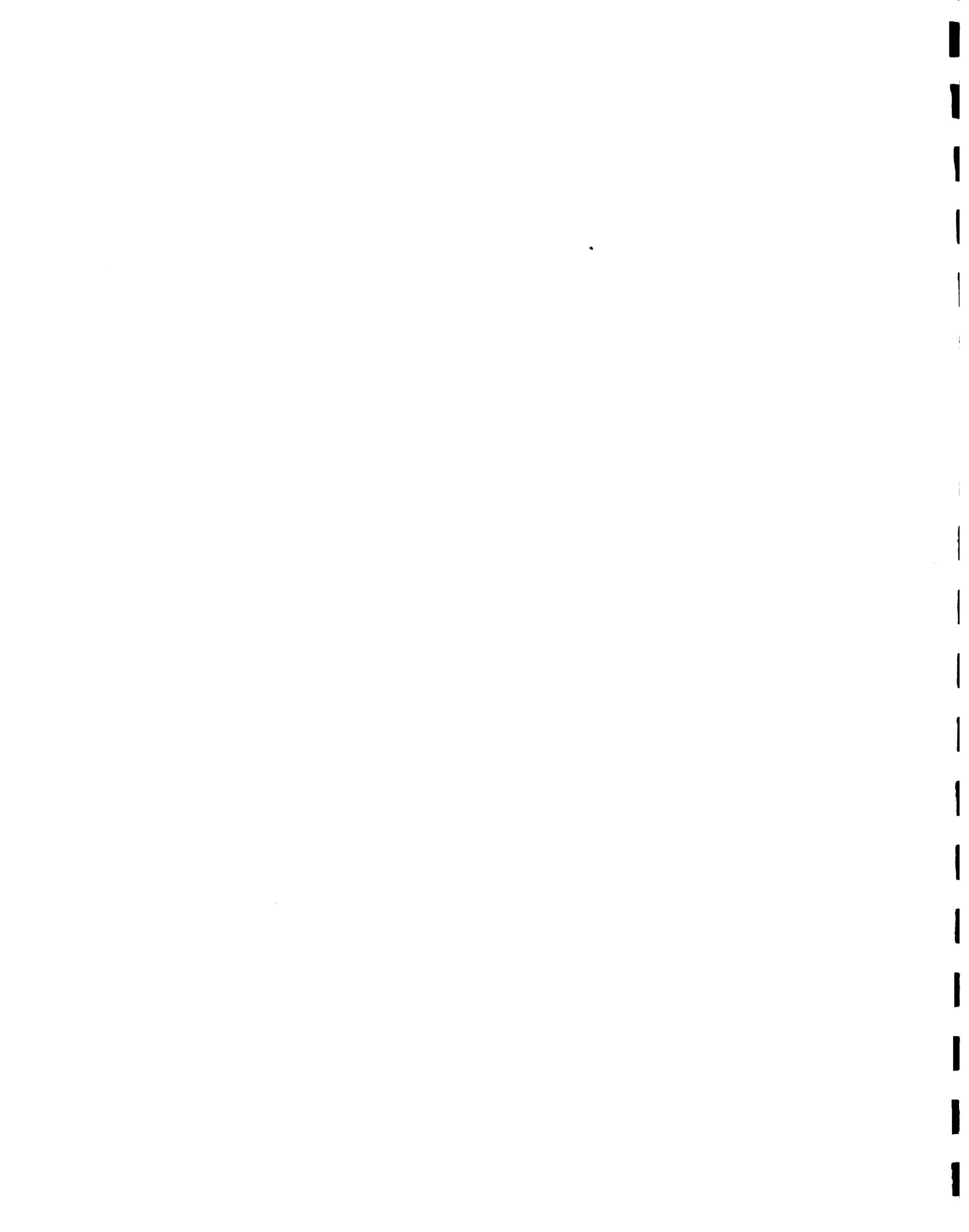


**Propuesta No. 17: Modernización de la gestión administrativa/contable**

<b>Justificación</b>	La mayoría de las fuentes consultadas, tanto a nivel de la Sede Central como de las ACTs, coincidieron en señalar las limitaciones del sistema contable actual y la necesidad de tener procedimientos de gestión administrativa más simples, ágiles y flexibles. También destacaron la conveniencia de poder acceder al sistema central desde las diferentes unidades operativas o desde las ACTs. Se sugiere elaborar un sistema contable modular integrado, racionalizar procedimientos, desarrollar un sistema de capacitación institucional y eliminar algunos objetos de gasto menores.
<b>Período de implantación</b>	corto plazo
<b>Período de ejecución</b>	corto plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Direcciones de Finanzas, Administración y Recursos Humanos
<b>Nivel estimado de inversión</b>	medio

**Recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos para la toma de decisiones a nivel gerencial**

La dinámica de los entornos global, regional y nacional exigen una actitud proactiva, agilidad de decisiones y un alto nivel de inteligencia informática en cualquier institución moderna. Obviamente, una condición para alcanzar este nivel de eficiencia y modernización es que la información fluya rápidamente y tenga la suficiente relevancia.



**Propuesta No. 18:      Diseño de un SI de apoyo al proceso de toma de decisiones de la  
Dirección General y sus dependencias gerenciales**

<b>Justificación</b>	El proceso de toma de decisiones enfrenta constantes variaciones en el entorno; cambios y acomodados de variables según el problema atendido; urgencias y planes de mediano y largo plazo; demandas, ofertas y oportunidades de cooperación; situaciones coyunturales y estrategias diferenciadas. Una decisión equitativa, oportuna y sólida debe contar con el mejor acceso a información que permita su cristalización. Si el IICA llega a colocarse en la vanguardia del cambio que el sector agropecuario demanda es porque contará como apoyo fundamental un servicio de inteligencia informática propio, actualizado y relevante. Para su diseño e implementación será necesario que se tomen, desde ya, las providencias necesarias.
<b>Período de implantación</b>	mediano plazo
<b>Período de ejecución</b>	mediano plazo
<b>Unidad responsable de coordinación</b>	Dirección General y Servicio Especializado II
<b>Nivel estimado de inversión</b>	alto



**Propuesta No. 19: Diseño de una base de datos sobre organismos internacionales, regionales e instituciones nacionales de los sectores público y privado**

<p><b>Justificación</b></p>	<p>Uno de los pilares estratégicos del IICA es la concertación de alianzas estratégicas con otras instituciones. Inherente a esta estrategia está el reconocimiento de que ninguna organización es autosuficiente en sus recursos intelectuales y financieros. También es importante reconocer que es necesario estimular la cooperación estrecha entre organismos donantes y ejecutores a fin de evitar duplicaciones de esfuerzos e ineficiencia en el uso de recursos cada vez más exiguos. Esta intención demanda el conocer el universo de instituciones con las cuales el IICA mantiene, o podría mantener, relaciones de cooperación, y el compartir información que contribuya a la efectividad de su apoyo al desarrollo económico y social de la región.</p>
<p><b>Período de implantación</b></p>	<p>mediano plazo</p>
<p><b>Período de ejecución</b></p>	<p>mediano plazo</p>
<p><b>Unidad responsable de coordinación</b></p>	<p>DIREX y Centros Regionales de Cooperación Técnica</p>
<p><b>Nivel estimado de inversión</b></p>	<p>bajo</p>

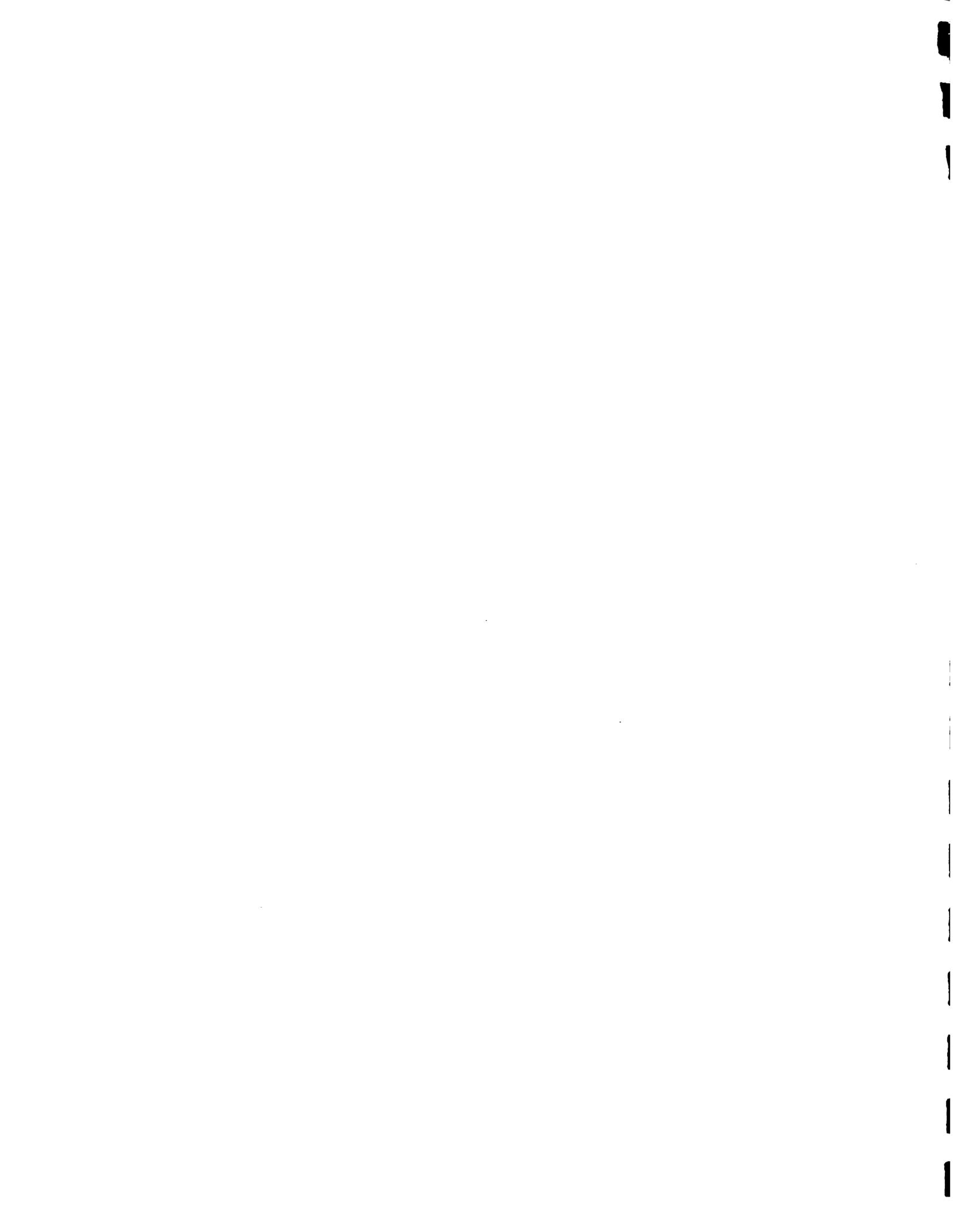


En el Cuadro 2 se sintetiza el conjunto de propuestas de acción y algunos elementos para su priorización. Estas propuestas priorizadas no deben verse en un contexto rígido o estático; por el contrario, corresponderá efectuar una ronda de consultas con las unidades coordinadoras a fin de proceder a su implementación al más corto plazo y así asegurar la contribución de los SI al logro de los objetivos institucionales.



**Cuadro 2: Impacto Institucional de las Propuestas del Plan de Acción**

Recomendación	Acciones Propuestas	Impacto Institucional
Visión unificada de largo plazo	Aceptación institucional de la arquitectura propuesta para los SI	Alto
Recurso humano y modernización institucional	<p>Establecimiento de una instancia coordinadora</p> <p>Establecimiento de un programa permanente de inducción y capacitación sobre el usufructo y manejo de SI y la tecnología de información</p> <p>Desarrollo de la infraestructura requerida para establecer y facilitar el trabajo en equipo</p> <p>Fortalecimiento de la comunicación SC/ACT</p> <p>Diseño de aplicaciones de consulta en línea en proyectos con recursos externos</p> <p>Aprovechamiento de la experiencia del SI automatizado de la ACT del IICA en Argentina</p>	<p>Alto</p> <p>Mediano</p> <p>Mediano</p> <p>Mediano</p> <p>Mediano</p> <p>Bajo</p>



Recomendación	Acciones Propuestas	Impacto Institucional
Racionalización de normas y procedimientos	Formación de un Grupo de Trabajo en Organización y Métodos	Alto
Retroalimentación como elemento esencial para el nuevo diálogo	Flexibilización de formato y simplificación de procedimientos para la elaboración de instrumentos de cooperación técnica	Alto
Acceso más fluido a las fuentes de información	Reestructuración del SISPRE	Alto
	Inventario de SI de la institución	Bajo
	Compatibilización de las bases de datos de Recursos Humanos, DIPRAT y Finanzas	Alto
	Diseño de una nueva base de datos de consultores	Mediano
	Promover el acceso a bases de datos tecnológicos por parte de los sectores público y privado de países miembros	Mediano
	Creación de base de datos para registro y socialización de experiencias	Bajo



Recomendación	Acciones Propuestas	Impacto Institucional
	<p>Implementación del Centro Referencial Interamericano de Información para la Agricultura ( CRIIA )</p> <p>Modernización de la gestión administrativa / contable</p>	Mediano
Fortalecimiento de los procesos para la toma de los procesos a nivel gerencial	<p>Diseño de un SI de apoyo al proceso de toma de decisiones de la Dirección General y sus dependencias gerenciales</p> <p>Diseño de una base de datos sobre organismos internacionales, regionales e instituciones nacionales de los sectores público y privado</p>	Alto
		Bajo



***PESI***

**COMENTARIOS FINALES**



## COMENTARIOS FINALES

Para hacer realidad esta visión a futuro de cómo la institución debe generar y hacer uso de la información, así como de los SI requeridos para tal fin, se requiere de ciertos factores que son claves para asegurar la efectiva implementación de las recomendaciones. Estos factores son:

1. Seguir contando con el apoyo y compromiso de la alta gerencia de la institución, no sólo a nivel de Sede Central, sino también a nivel de Directores de Centros Regionales, ACTs, y unidades operativas. Este renovado apoyo permitirá: a) la integración gradual del planeamiento estratégico en SI dentro del área de planeamiento estratégico global; y b) que los recursos financieros y humanos se hallen disponibles para las nuevas prioridades.
2. Mantener una visión hacia el exterior -hacia los clientes- considerando sus necesidades y el tipo y nivel de servicio que se desea brindar.
3. Cada proyecto de desarrollo de sistemas que surja como parte de las propuestas de acción enunciadas, debe contar con patrocinadores o auspiciadores de alto nivel con capacidad de participar en los equipos de trabajo.
4. Es necesaria la participación activa y compromiso de los usuarios en el proceso de desarrollo de los SI. Los usuarios de los diferentes sistemas de información, como los principales actores en este proceso, deben participar activamente en el análisis y diseño de los sistemas. Debe facilitarse la participación de todos los componentes de la institución (Unidades, ACTs, Centros Regionales) vía el



establecimiento de grupos de trabajo para los diferentes proyectos de desarrollo de sistemas.

5. Vigilar los avances tecnológicos en informática y su oportunidad de aplicación en las áreas de competencia del instituto.
6. Potenciar las ventajas competitivas a través del uso de la tecnología informática, creando nuevos productos o servicios que amplíen la actual oferta de cooperación técnica en apoyo a los esfuerzos de los países miembros.



**BIBLIOGRAFIA**

**AQUINO GONZALEZ CARLOS.** Discurso del Director General del IICA, Sede Central Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José, Costa Rica, enero 1994.

**IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola).** Bases de Datos y sistemas de información disponibles en el IICA. Programa de Comercio e Integración. San José, Costa Rica. Imprenta IICA, 1993.

**IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura).** 1995. Information systems planning Workshop USDA-APHIS. San José, C.R.

**IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola) Informe Anual.** Preparado para la Organización de Estados Americanos. San José, Costa Rica. Imprenta IICA febrero 1995.

**IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola) 1994.** Plan de Mediano Plazo 1994-1998. Serie documentos oficiales No. 57. Imprenta IICA noviembre 1994.

**INFORMATION SYSTEMS plan, animal and plant health inspection service, phase I study.** 1993.

**MARTIN, J.** 1989. Information engineering, introduction book I. Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. 1990. Information engineering, planning and analysis book II. Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. 1990. Information engineering, design and construction book III. Prentice-Hall.

**WANG, C.B.** 1994. Techno vision. McGraw-Hill.



***PESI***

**BIBLIOGRAFÍA**



***PESI***

**ANEXOS**



**GLOSARIO**

<b>Actividad:</b>	Es el conjunto de tareas que deben realizarse, por lo general, en cumplimiento de un cronograma establecido de antemano.
<b>Arquitectura de la Información:</b>	Representación gráfica de las necesidades de información de la organización, mostrando los grupos lógicos de procesos y entidades y de cómo la información fluye entre ellos.
<b>Arquitectura de Sistemas:</b>	Conjunto de sistemas de información de una organización, mostrando sus interrelaciones, así como la plataforma tecnológica que lo sustenta.
<b>Base de datos:</b>	Es es una colección de datos mecanizados, formalmente definida y centralmente controlada en una organización.
<b>Ciclo de Vida:</b>	Idealización de las principales etapas de la dinámica institucional que, en el caso del IICA, incluye: a. Planeamiento; b. Asignación de recursos financieros y humanos; c. Identificación, formulación y aprobación de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica; d. Implementación o ejecución de los instrumentos de cooperación técnica; e. Seguimiento y Evaluación.
<b>Clase de Datos:</b>	Agrupación lógica de datos vinculados a un ente. Una clase de datos puede ser utilizada por varios procesos pero creada sólo por uno.
<b>Computación del usuario final:</b>	Es el uso de todas las herramientas computacionales por usuarios no especializados.
<b>Datos:</b>	Información mínima de carácter cualitativo o cuantitativo, sobre un tema dado y cuyo conjunto permite diseñar o evaluar eventos, decisiones y desempeños. Se diferencia de la información en que a ese nivel los datos ya han sido procesados en forma inteligible.
<b>Ente (Entidad):</b>	Género o paradigma clasificatorio de clases de datos de interés institucional que se identifica con una única denominación.



<b>Evaluación:</b>	Herramienta gerencial utilizada para analizar resultados de acciones de cooperación técnica. Puede ser ex-post o de medio término, y utilizarse a nivel del propio instrumento de cooperación técnica, de una Agencia de Cooperación, de una Unidad Institucional y/o del Plan de Mediano Plazo del Instituto.
<b>Factores críticos de éxito:</b>	Son aquellos factores que por sí mismos constituyen condición necesaria y suficiente para un mejor desempeño de un proceso institucional.
<b>Flujo de información:</b>	Es la transferencia de información entre diferentes niveles organizacionales, o entre un proceso y otro.
<b>Información:</b>	Es un conjunto de datos ordenados o procesados en forma útil; puede ser información cuantitativa, narrativa o gráfica.
<b>Matriz:</b>	Cuadro de doble entrada en el que una dirección está dada por los procesos y otra por una variable (estrategias, unidades operativas, flujos de información). Cada intersección se califica cualitativamente.
<b>Planificación Estratégica:</b>	Es un proceso estructurado que produce un plan integrado de acción para alcanzar la misión y los objetivos identificados previamente. Especifica las actividades que deben realizarse y da orientaciones sobre los recursos requeridos.
<b>Planificación Estratégica de SI:</b>	Es un proceso estructurado que define los parámetros para el establecimiento de un plan estratégico para satisfacer las necesidades de información tanto en el corto como en el largo plazo, en forma coherente con los objetivos institucionales.
<b>Planificación Táctica de SI:</b>	Es un proceso que determina planes eficientes de desarrollo de los SI y de adquisición de recursos materiales y reclutamiento de recursos humanos para este desarrollo, de acuerdo con los lineamientos de la planificación estratégica.



**Planificación Operativa de SI:**

Es un proceso para definir planes eficientes de desarrollo e implantación para cada propuesta de sistema de información.

**Plataforma tecnológica:**

Está constituida por una infraestructura de comunicación (redes locales y remotas) y software y hardware.

**Proceso:**

Grupo de decisiones y actividades lógicamente relacionadas que generan productos o servicios de utilidad institucional. Se definen independientemente de la estructura organizacional.

**Red:**

La red de comunicaciones está formada por la interconexión de un número de unidades diferentes a través de unas facilidades de comunicaciones.

**Sistema:**

Es una colección de personas, equipo, políticas y métodos organizados para realizar una actividad o grupo de actividades.

**Sistema de Información Institucional:**

Procedimientos, actividades y recursos tecnológicos organizados que permiten la producción, almacenamiento y accesibilidad de información de interés institucional. Opera bajo la forma de flujos de información que interactúan entre sí y que proporcionan información relevante para la toma de decisiones técnicas y administrativas. El Sistema está compuesto por un subsistema de información corporativa -de interés para todas las Unidades institucionales- y por subsistemas departamentales -de interés para una Unidad. Permite proveer información pasada, presente y prospectiva.

**Sistema de Información Gerencial:**

Es un sistema integrado usuario-máquina para suministrar información que apoya las operaciones, la administración, el análisis y las funciones de toma de decisiones dentro de una organización.

**Sistema de Información Específico:**

Es el conjunto de subsistemas que proporcionan información relevante para una unidad específica dentro de la organización.

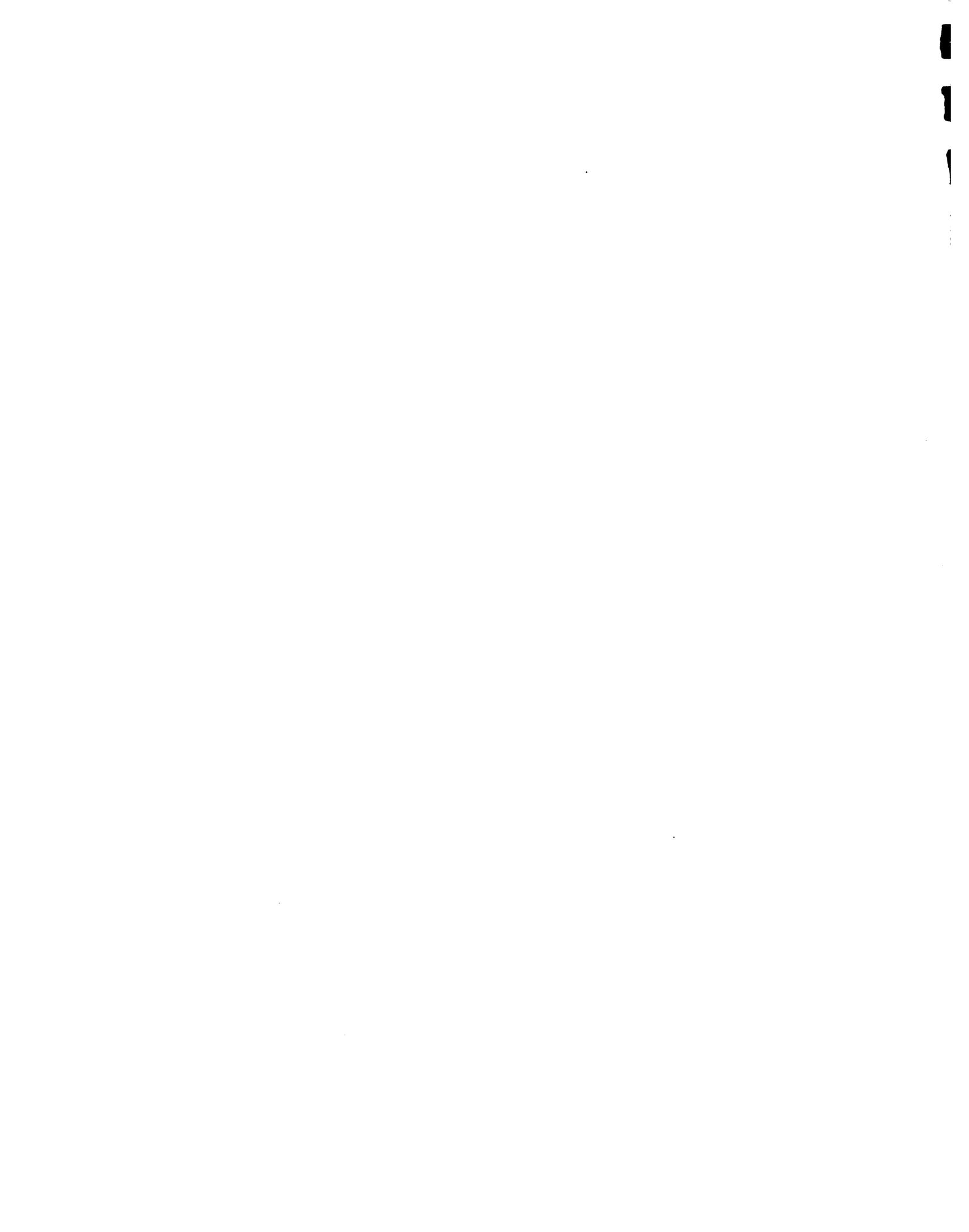


**Seguimiento:**

Herramienta gerencial de uso rutinario destinada a detectar y analizar el grado de cumplimiento de las actividades programadas a efecto de aplicar, en caso de ser necesario, medidas correctivas.

**Tecnología Informática:**

Conjunto de herramientas para el establecimiento e implantación de sistemas de información que consideran: información sobre computación, apoyo a la computación del usuario final, automatización de oficinas, entre otros.



**GLOSARIO DE SIGLAS**

<b>AC :</b>	<b>Area de Concentración</b>
<b>ACT :</b>	<b>Agencia de Cooperación Técnica</b>
<b>ALC :</b>	<b>América Latina y el Caribe</b>
<b>BD :</b>	<b>Base de Datos</b>
<b>CA :</b>	<b>Comité Asesor</b>
<b>CR :</b>	<b>Centro Regional</b>
<b>GE :</b>	<b>Grupo de Estudios</b>
<b>PESI:</b>	<b>Planeamiento Estratégico de los Sistemas de Información</b>
<b>SE :</b>	<b>Servicio Especializado</b>
<b>SC :</b>	<b>Sede Central</b>
<b>SI :</b>	<b>Sistema de Información</b>
<b>TI :</b>	<b>Tecnología Informática</b>



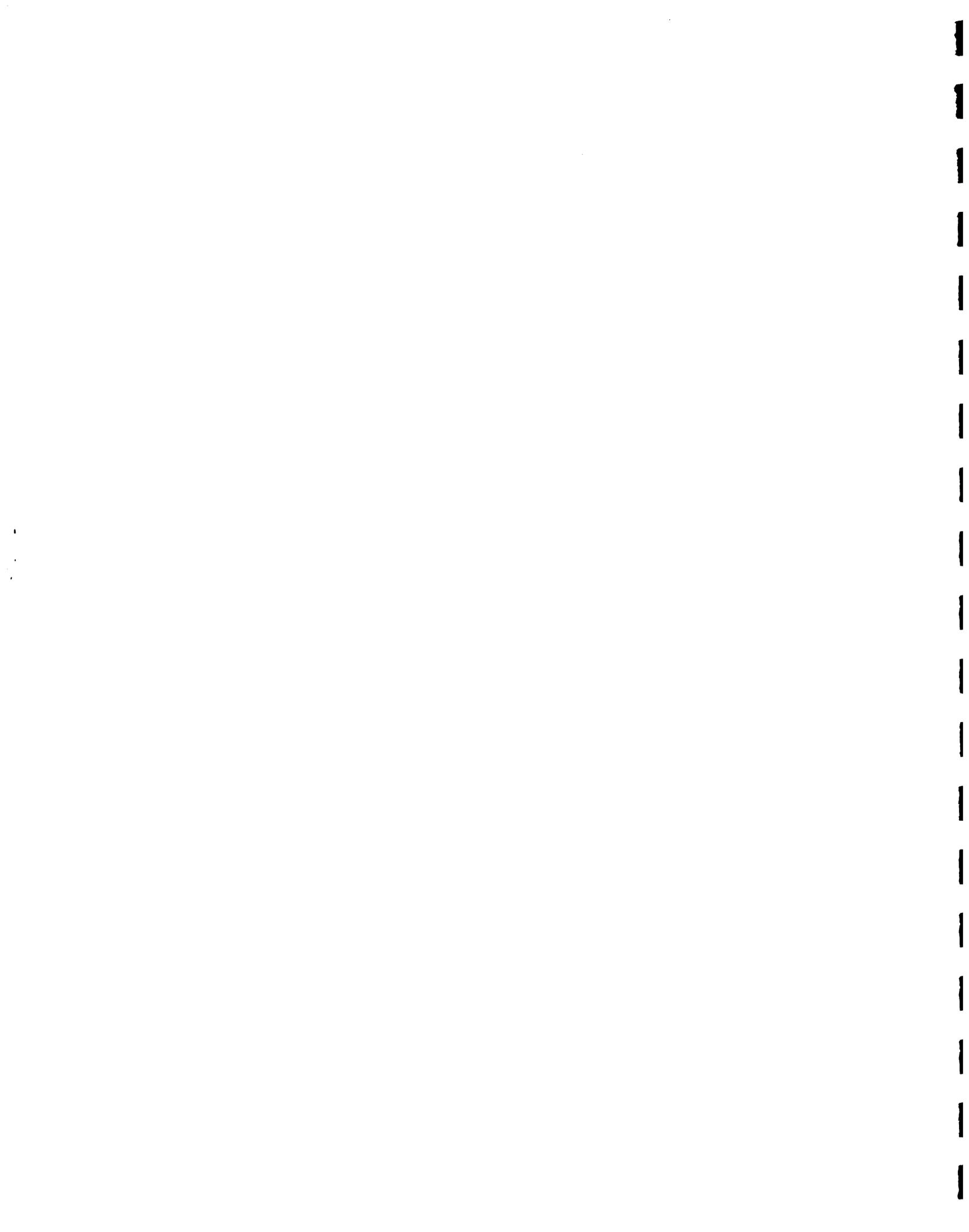
## GRUPO ASESOR

El Grupo Asesor se encuentra conformado por funcionarios de distintas áreas de la Institución. Sus miembros son:

FUNCIONARIOS	CARGO
Finn Damtoft	Coordinador del Grupo Asesor Director del Servicio Especializado II: Información, Documentación e Informática
Theresa Bernardo	Especialista en Información
Chelston Brathwaite	Director de Administración
Margarita Castillo	Auditora Interna
Francisco Enciso	Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología
Jan Hurwitch	Asesora Especial para Asuntos de Desarrollo Institucional
Gordon Mair	Director de Finanzas
Rafael Marte	Director de DIPRAT
Edgardo Moscardi	Representante en Colombia Director de la Dirección de Pensamiento Estratégico
Mariano Olazábal	Representante en Guatemala Director del Centro Regional Central
Rodolfo Quirós	Director del Centro Técnico para el Desarrollo Agroempresarial
Sergio Sepúlveda	Director Encargado del Área de Concentración IV: Desarrollo Rural Sostenible

## PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- . Servir como recurso de información primario al Grupo de Estudio
- . Servir de enlace con la organización
- . Apoyar en la supervisión y coordinación del Grupo de Estudios
- . Participar en las reuniones del Grupo de Estudios
- . Apoyar en la resolución de problemas



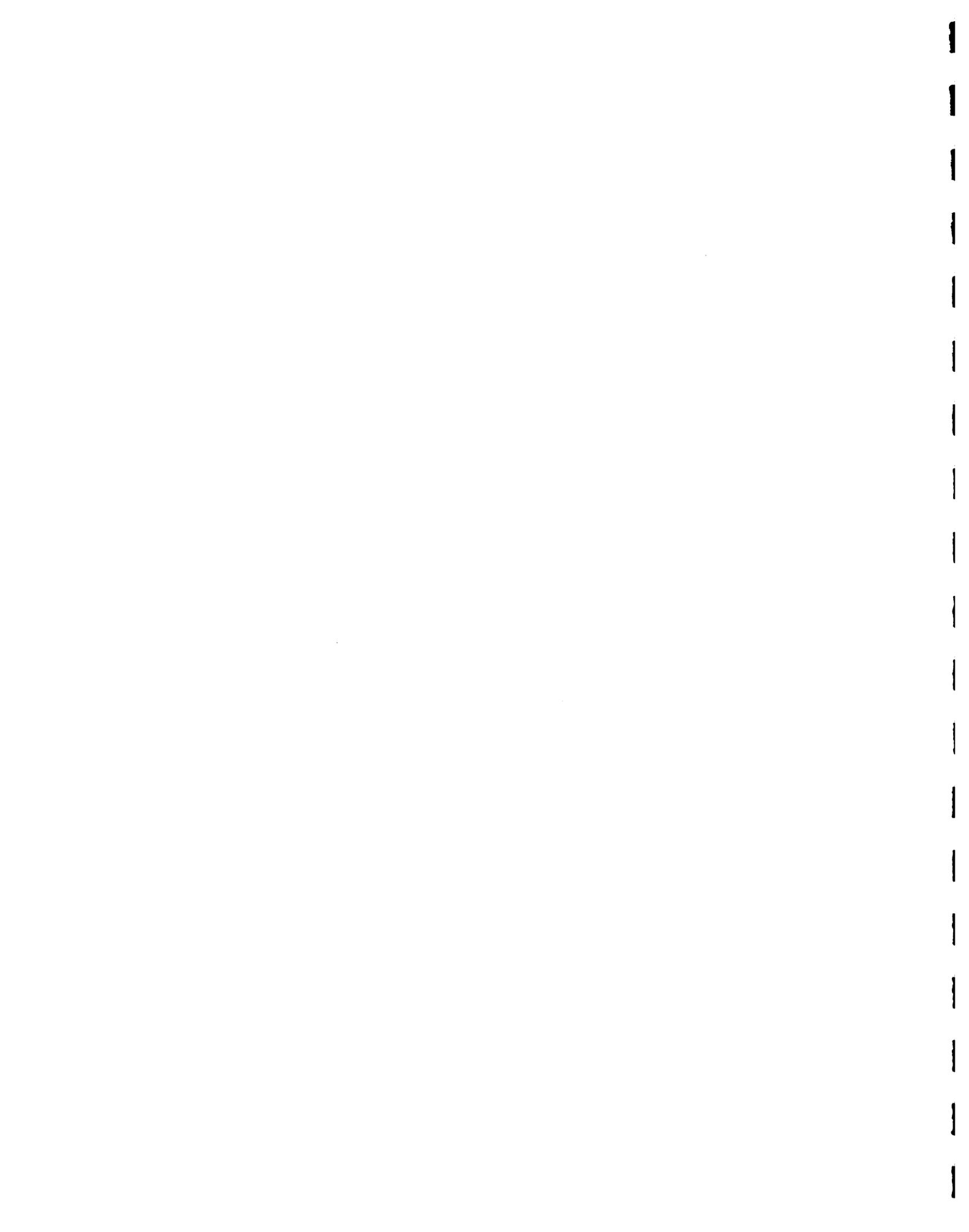
## GRUPO DE ESTUDIO

El Grupo de Estudio se encuentra conformado por funcionarios de distinto niveles de la institución. Sus miembros son:

FUNCIONARIOS	UNIDAD
<b>Leda Avila</b> <b>Keana Barboza</b> <b>Margarita Castillo</b> <b>Silvia Delgado</b> <b>Ramón González</b> <b>Susana Lali</b> <b>Róger Mayorga</b> <b>Miguel Méndez</b>	<b>Area de Concentración I</b> <b>DIPRAT</b> <b>Auditoría Interna</b> <b>Servicios Especializado I y II</b> <b>Recursos Humanos</b> <b>Servicio Editorial</b> <b>Informática</b> <b>Finanzas</b>
<b>Manuel Otero</b>	<b>Líder del Grupo de Estudios</b> <b>Asesoría del Director General</b>
<b>Karina Ramírez</b> <b>Freddy Revilla</b> <b>Tathiana Rodríguez</b> <b>Manuel Ruiz</b> <b>Jorge Sánchez</b> <b>Jorge Sariego</b> <b>Harry Scott</b>	<b>Informática</b> <b>CEPPI</b> <b>Informática</b> <b>RISPAL</b> <b>Auditoría Interna</b> <b>Servicio Especializado I</b> <b>Finanzas</b>

### RESPONSABILIDADES DEL GRUPO DE ESTUDIOS

- **Establecer un modelo de la institución basado en el uso (o necesidad de la información que requieren las diferentes unidades funcionales.**
- **Definir una estrategia para la implantación de los sistemas de información**
- **Generar un plan estratégico informática para la institución**
- **Generar recomendaciones de corto, mediano y largo plazo para la implantación de los sistemas de información en la institución.**

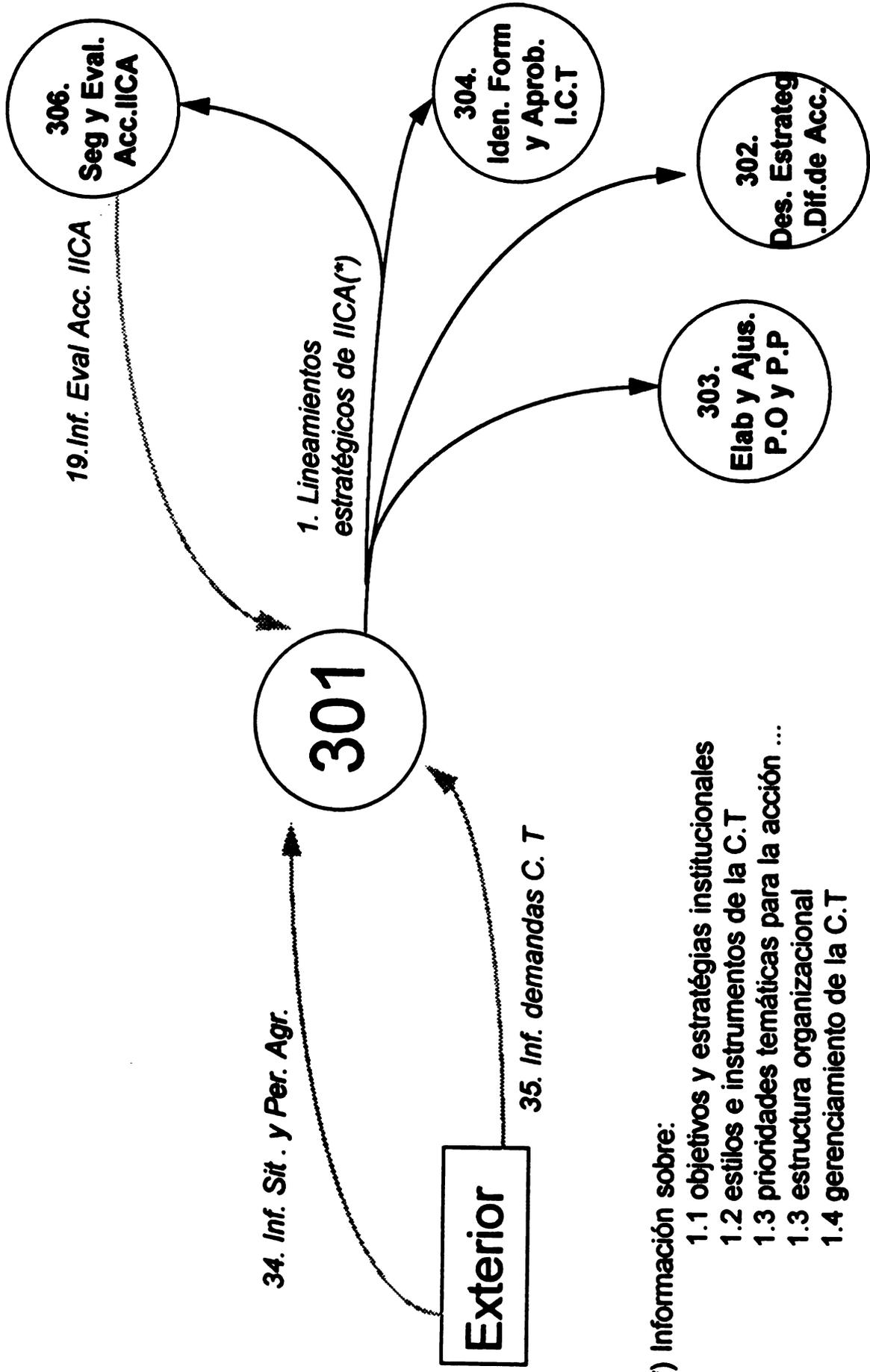


Descripción de Procesos

DATOS USADOS	Proceso 301 <b>GENERAR Y AJUSTAR PLAN DE MEDIANO PLAZO</b>	DATOS CREADOS
<p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA</p> <p>[34] - Información sobre situación y perspectivas de la agricultura a nivel mundial y regional</p> <p>[35] - Información sobre demandas de cooperación técnica a nivel país, región y hemisferio</p>	<p>Conjunto de actividades y recursos que el IICA ejecuta cada cuatro años para definir sus orientaciones estratégicas centrales. Sintetiza la oferta temática de cooperación técnica a los Países Miembros y define el modo en que las unidades técnicas y de apoyo conducirán las acciones de cooperación técnica. Configura también la arquitectura organizacional que utilizará.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de Mandatos Políticos</li> <li>- Recopilación y análisis de las demandas de cooperación técnica de los países miembros</li> <li>- Debate interno para definir prioridades institucionales de mediano plazo</li> <li>- Análisis, observaciones y aprobación por parte de la JIA</li> <li>- Seguimiento e implementación del PMP y eventual incorporación de ajustes sujetos a aprobación por parte de la JIA</li> </ul>	<p>[1] - Lineamientos estratégicos del IICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[1.1] - Objetivos y estrategias institucionales</li> <li>[1.2] - Estilos e instrumentos de la cooperación técnica</li> <li>[1.3] - Prioridades temáticas para la acción institucional</li> <li>[1.4] - Estructura organizacional</li> <li>[1.5] - Gerenciamiento de la cooperación técnica</li> </ul>



# Generar y ajustar P.M.P



(\*) Información sobre:

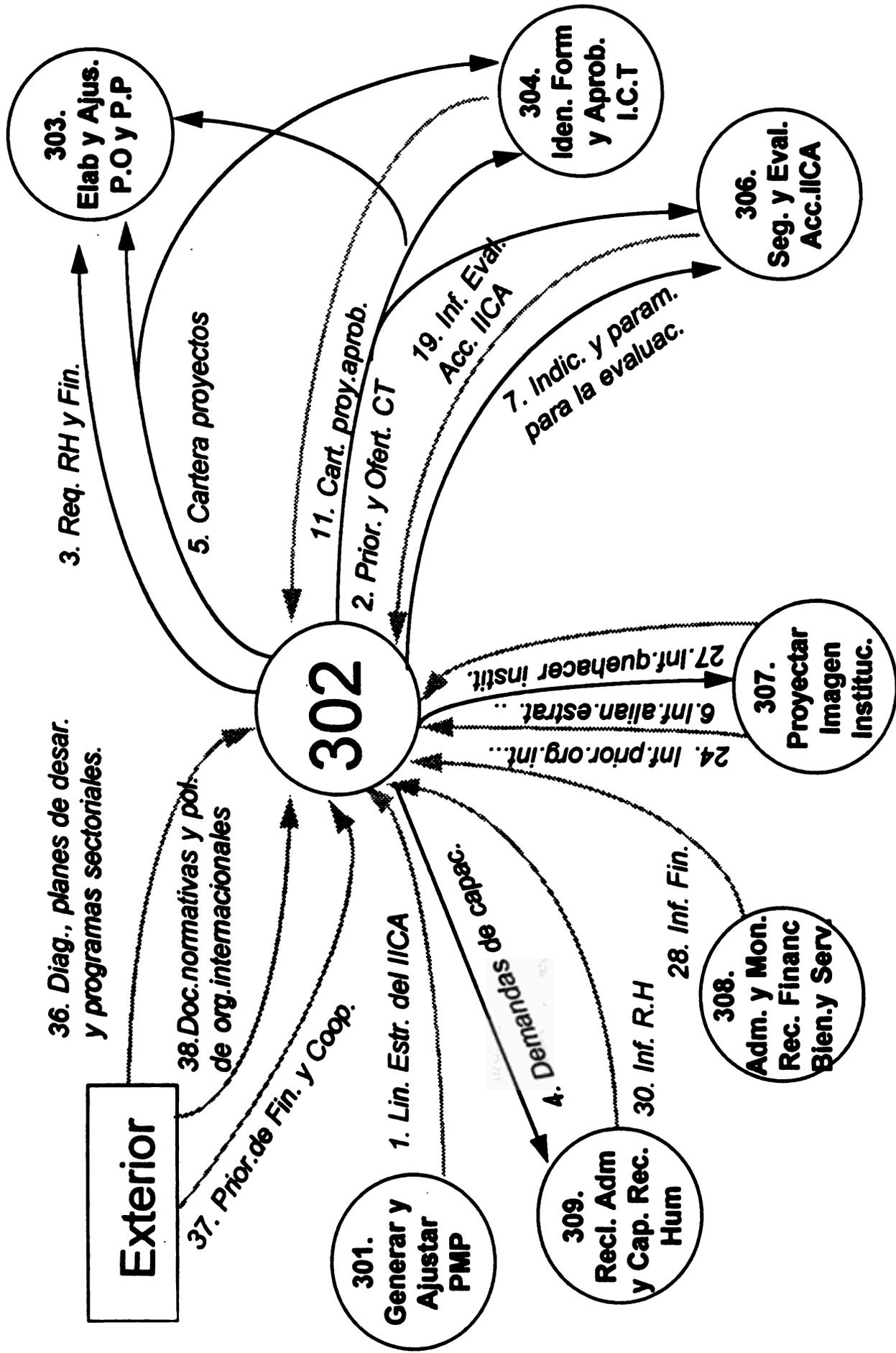
- 1.1 objetivos y estrategias institucionales
- 1.2 estilos e instrumentos de la C.T
- 1.3 prioridades temáticas para la acción ...
- 1.3 estructura organizacional
- 1.4 gerenciamiento de la C.T



DATOS USADOS	Proceso 302 DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS DE ACCION	DATOS CREADOS
<p>[36] - Diagnósticos, planes de desarrollo y programas sectoriales, y estrategias nacionales y regionales</p> <p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA</p> <p>[30] - Información sobre recursos humanos</p> <p>[28] - Información financiera</p> <p>[11] - Lineamientos estratégicos del IICA</p> <p>[37] - Prioridades de agencias de financiamiento y cooperación</p> <p>[11] - Cartera de proyectos aprobados</p> <p>[38] - Documentos normativos y políticas de organismos regionales</p> <p>[27] - Información sobre el quehacer institucional</p> <p>[24] - Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales organizadas</p>	<p>Conjunto de actividades y recursos que el Instituto ejecuta para adecuar el enfoque técnico, organización, ejecución de sus actividades a demandas diferenciadas de cooperación técnica de origen temático (Áreas de Concentración y Servicios Especializados) y geográfico (país y región).</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de mandatos políticos</li> <li>- Revisión de estrategias diferenciadas anteriores</li> <li>- Definición de objetivos y alcances de la estrategia</li> <li>- Concertación con los principales actores involucrados</li> <li>- Elaboración participativa de la versión preliminar</li> <li>- Análisis consensuado con las contrapartes</li> <li>- Aprobación institucional de las estrategias</li> <li>- Identificación de prioridades y ofertas de cooperación técnica</li> </ul>	<p>[2] - Prioridades y oferta de la cooperación técnica:</p> <p>[2.1] - Información sobre prioridades para la cooperación técnica a nivel nacional, regional y/o temático</p> <p>[2.2] - Información sobre oferta de cooperación técnica a nivel nacional regional y/o temático</p> <p>[3] - Requerimientos de recursos humanos y financieros</p> <p>[4] - Demandas de capacitación de personal</p> <p>[5] - Cartera de proyectos propuestos</p> <p>[6] - Información para alianzas estratégicas con organismos donantes y de cooperación</p> <p>[7] - Indicadores y parámetros para la evaluación</p>

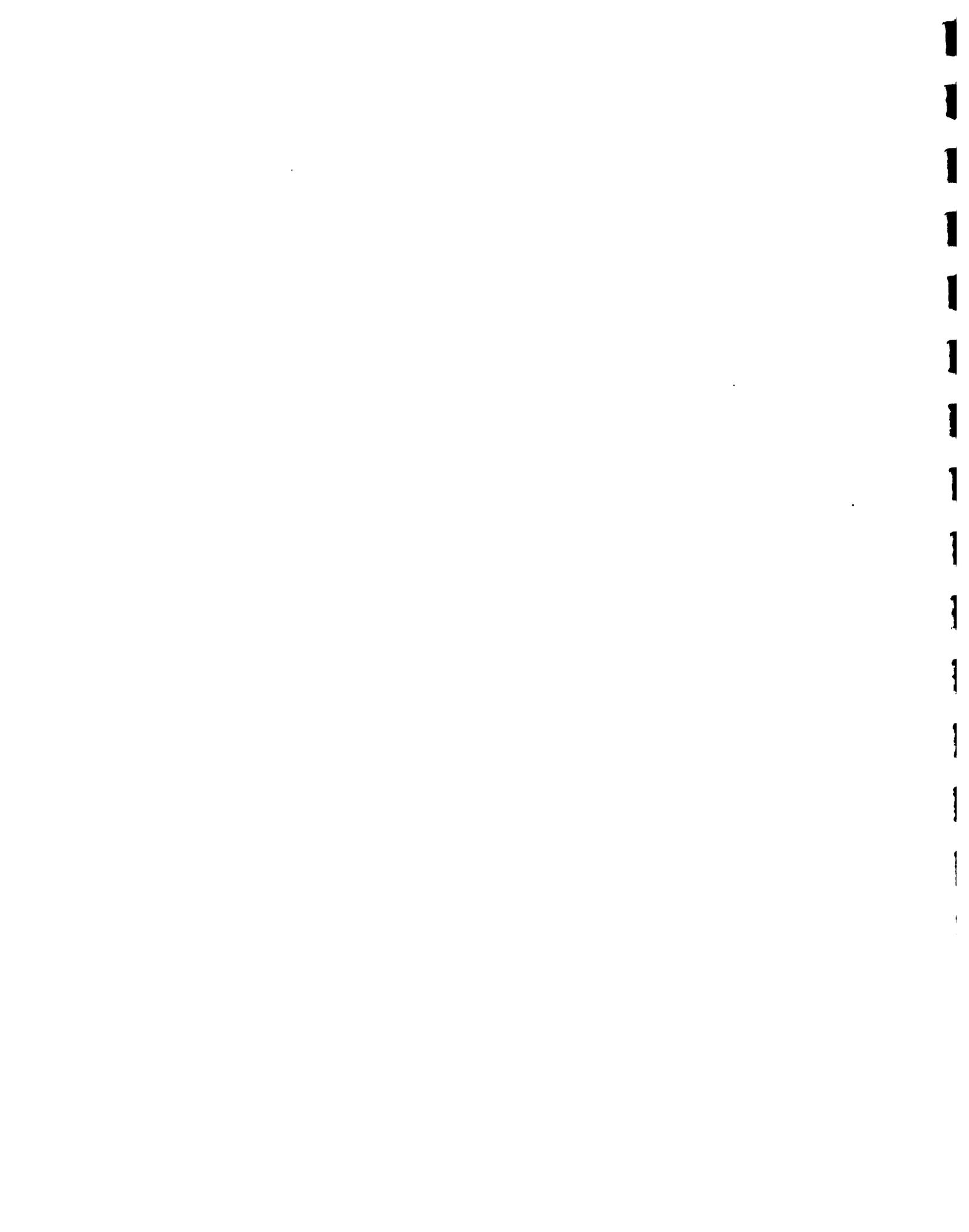


# Desarrollar Estr. Dif. de acción

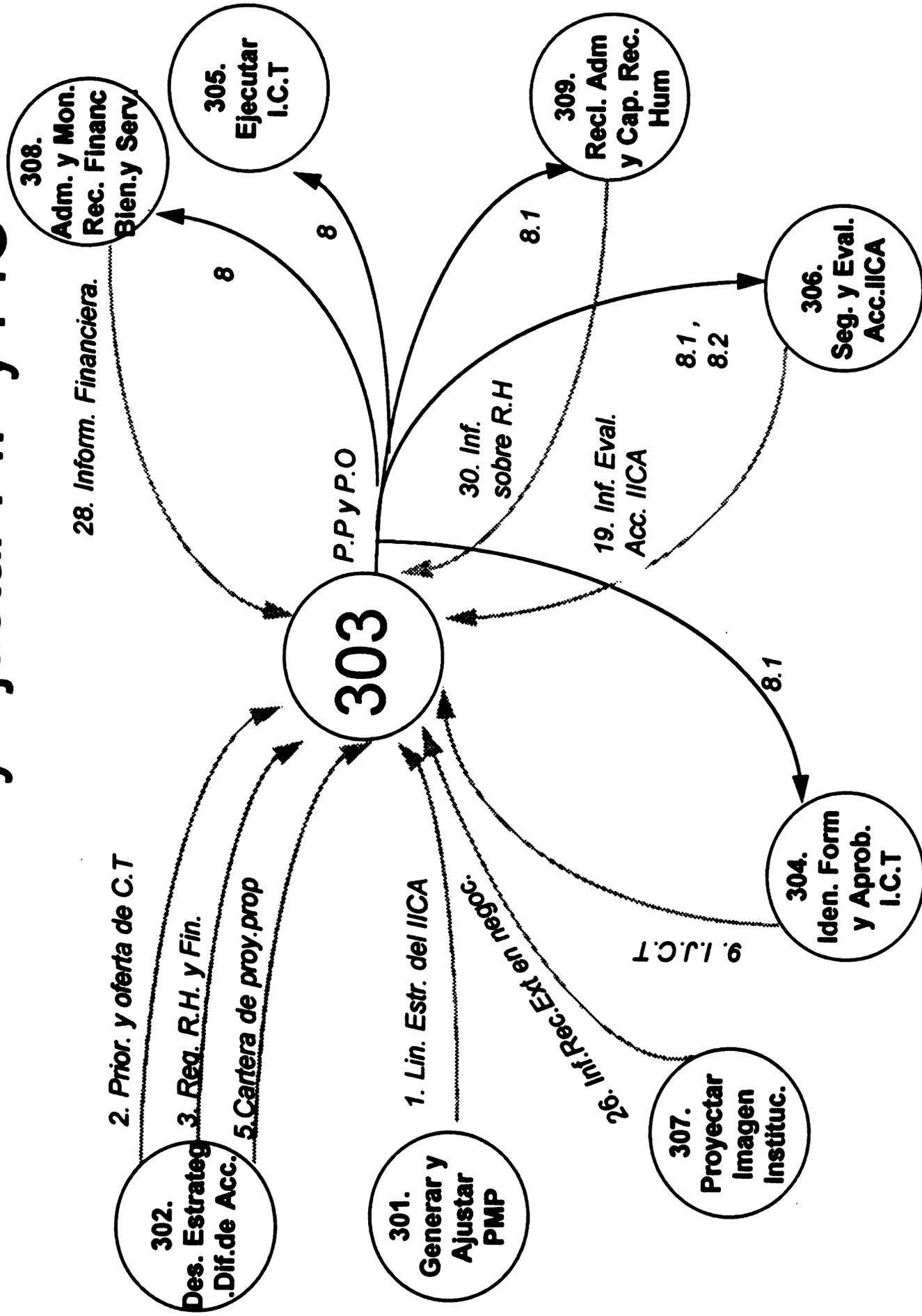




DATOS USADOS	<p style="text-align: center;"><b>Proceso 363</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ELABORAR Y AJUSTAR PROGRAMA/PRESUPUESTO Y OPERATIVOS</b></p>	DATOS CREADOS
<p>[2.1] - Información sobre prioridades para la cooperación técnica a nivel nacional, regional y/o temático</p> <p>[2.2] - Información sobre oferta de cooperación técnica a nivel nacional regional</p> <p>[3] - Requerimientos de recursos humanos y financieros</p> <p>[28] - Información financiera</p> <p>[9] - Instrumento jurídico y/o de cooperación técnica</p> <p>[5] - Cartera de proyectos propuestos</p> <p>[1] - Lineamientos estratégicos del IICA</p> <p>[30] - Información sobre recursos humanos</p> <p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA</p> <p>[26] - Información sobre recursos externos en negociación</p>	<p>Conjunto de actividades y recursos que el IICA ejecuta para organizar sus acciones futuras de cooperación técnica a los países en un documento programático único para la institución. Diferencia unidades técnicas responsables de su ejecución, y además establece los recursos financieros y técnicos necesarios. El Programa Presupuesto es elaborado cada dos años y se presenta a la JIA que lo aprueba. El Programa Operativo es un instrumento de organización de uso interno que no requiere aprobación de la JIA.</p> <p><b>El proceso incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de normas e instrumentos para la elaboración de PP y POAs</li> <li>- Elaboración de versión preliminar de PP con base en estrategias diferenciadas</li> <li>- Análisis y ajustes de versión preliminar</li> <li>- Elaboración del Programa Presupuesto (con base en información procesada)</li> <li>- Análisis y aprobación del Programa Presupuesto por parte de CE y la JIA</li> <li>- Elaboración de Programa Operativo con base en información pre-procesada</li> <li>- Ajustes al Programa Operativo en función de prioridades y/o elaboración de operativos adicionales</li> <li>- Aprobación por parte del DG de los POAs</li> </ul>	<p>[8] - Programa Presupuesto y Operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[8.1] - Información sobre asignación de recursos humanos y financieros</li> <li>[8.2] - Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados</li> </ul>



# Elaborar y Ajustar P.P y P.O





**DATOS USADOS**

- [36] - Diagnósticos, planes y programas sectoriales, y estrategias nacionales y regionales
- [8.1] - Información sobre asignación de recursos humanos y financieros
- [8.2] - Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados
- [39] - Información técnica sobre el tema del instrumento
- [19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA
- [2] - Prioridades y oferta de la cooperación técnica
- [40] - Demandas coyunturales
- [41] - Bases metodológicas
- [17] - metodologías, conceptos y estrategias
- [11] - Lineamientos estratégicos del IICA
- [5] - Cartera de proyectos propuestos
- [13] - Información sobre organizaciones participantes
- [26] - Información sobre recursos externos en negociación
- [24] - Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales organizados
- [22] - Información referencial procesada
- [23] - Información estadística procesada

**Proceso 304**

**IDENTIFICAR, FORMULAR Y APROBAR INSTRUMENTOS JURIDICOS Y DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

Conjunto de actividades y recursos destinados a identificar, elaborar y autorizar la ejecución de proyectos y convenios, que organicen y regulen las actividades institucionales de apoyo a los países y de entidades financieras asociadas.

El proceso incluye:

- Identificar y formular instrumento jurídico y/o de cooperación técnica
  - Identificación de áreas temáticas
  - Definición del I.C.T.
  - Conceptualización del perfil
  - Socialización, ajuste y elaboración de la propuesta del perfil
  - Negociación y concertación del perfil
  - Elaboración del instrumento jurídico y/o de cooperación técnica con base en normas y procedimientos vigentes
- Revisar, analizar, ajustar y aprobar instrumento jurídico y/o de cooperación técnica
  - Revisión del mismo a nivel del IICA y correspondiente
  - Análisis y ajustes
  - Aprobación
  - Ratificación del instrumento (DG o JIA, según corresponda)

**DATOS CREADOS**

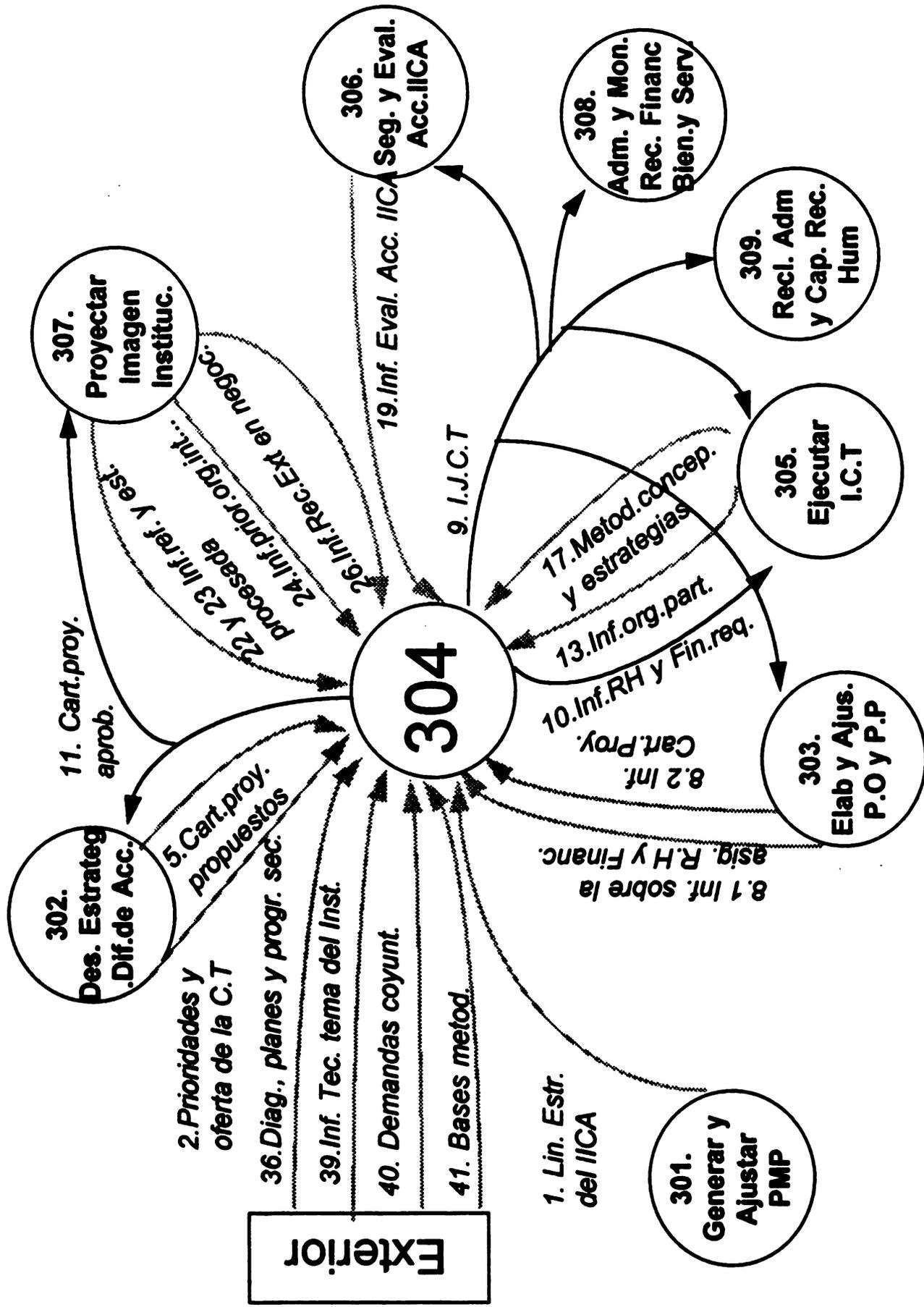
- [9] - Instrumento jurídico y/o de cooperación técnica
  - [9.1] - Jurídico
  - [9.2] - De cooperación técnica
    - [9.2.1] - Cronograma de acciones y logros de cooperación técnica
- [10] - Información sobre recursos humanos y financieros requeridos
- [11] - Cartera de proyectos aprobados



DATOS USADOS	Proceso 304 <b>IDENTIFICAR, FORMULAR Y APROBAR INSTRUMENTOS JURIDICOS Y DE COOPERACIÓN TÉCNICA</b>	DATOS CREADOS
<p>[36] - Diagnósticos, planes y programas sectoriales, y estrategias nacionales y regionales</p> <p>[8.1] - Información sobre asignación de recursos humanos y financieros</p> <p>[8.2] - Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados</p> <p>[39] - Información técnica sobre el tema del instrumento</p> <p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA</p> <p>[2] - Prioridades y oferta de la cooperación técnica</p> <p>[40] - Demandas coyunturales</p> <p>[41] - Bases metodológicas</p> <p>[17] - metodologías, conceptos y estrategias</p> <p>[1] - Lineamientos estratégicos del IICA</p> <p>[5] - Cartera de proyectos propuestos</p> <p>[13] - Información sobre organizaciones participantes</p> <p>[26] - Información sobre recursos externos en negociación</p> <p>[24] - Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales organizados</p> <p>[22] - Información referencial procesada</p> <p>[23] - Información estadística procesada</p>	<p>Conjunto de actividades y recursos destinados a identificar, elaborar y autorizar la ejecución de proyectos y convenios, que organice y regulen las actividades institucionales de apoyo a los países y de entidades financieras asociadas.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y formular instrumento jurídico y/o de cooperación técnica</li> <li>- Identificación de áreas temáticas</li> <li>- Definición del I.C.T.</li> <li>- Conceptualización del perfil</li> <li>- Socialización, ajuste y elaboración de la propuesta del perfil</li> <li>- Negociación y concertación del perfil</li> <li>- Elaboración del instrumento jurídico y/o de cooperación técnica con base en normas y procedimientos vigentes</li> <li>- Revisar, analizar, ajustar y aprobar instrumento jurídico y/o de cooperación técnica</li> <li>- Revisión del mismo a nivel del IICA y contraparte</li> <li>- Análisis y ajuste</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Ratificación del instrumento (DG o RA, según corresponda)</li> </ul>	<p>[9] - Instrumento jurídico y/o de cooperación técnica</p> <p>[9.1] - Jurídico</p> <p>[9.2] - De cooperación técnica</p> <p>[9.2.1] - Cronograma de acciones y logros de cooperación técnica</p> <p>[10] - Información sobre recursos humanos y financieros requeridos</p> <p>[11] - Cartera de proyectos aprobados</p>



# Ident. form. y aprob. I.J.C.T

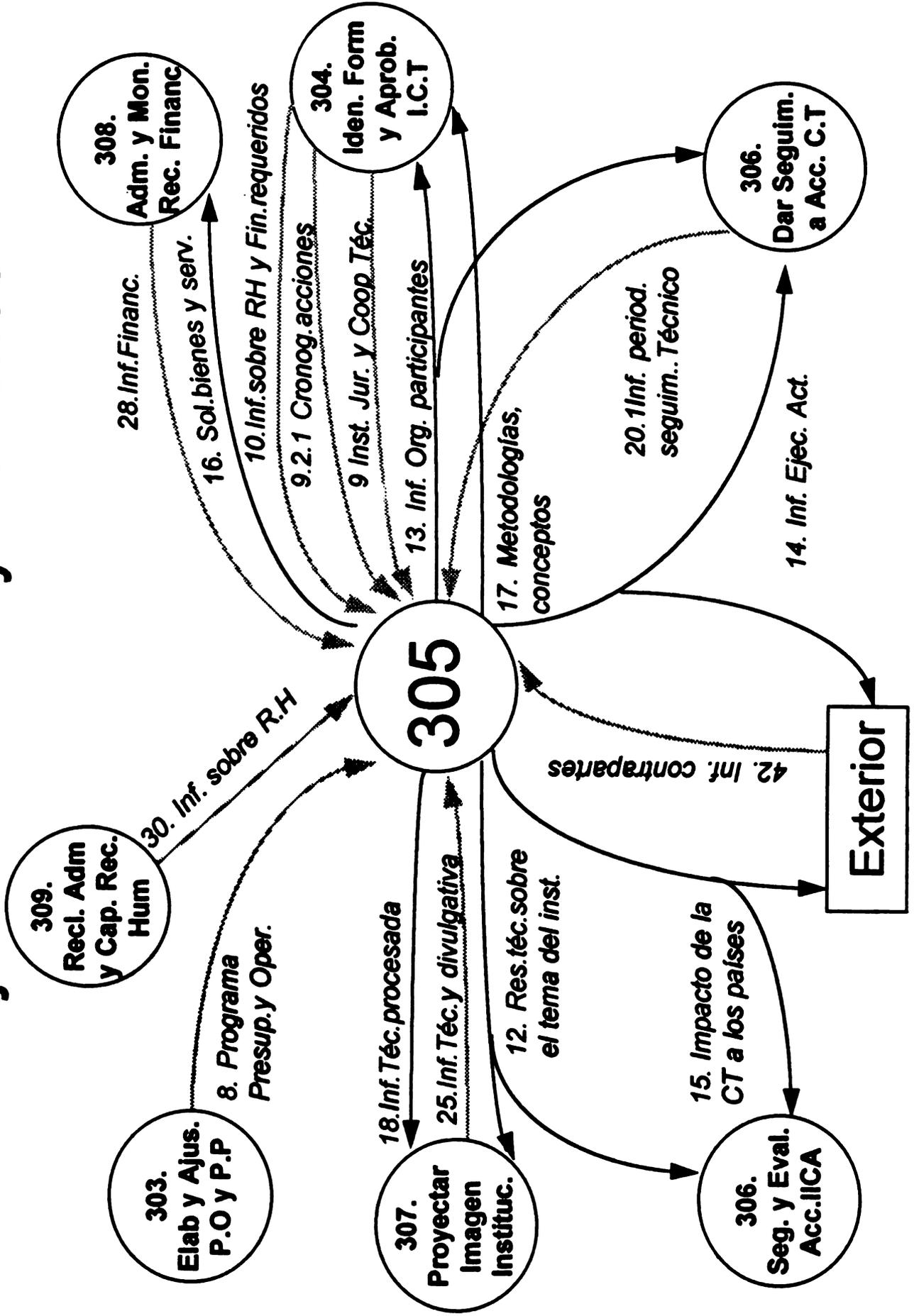


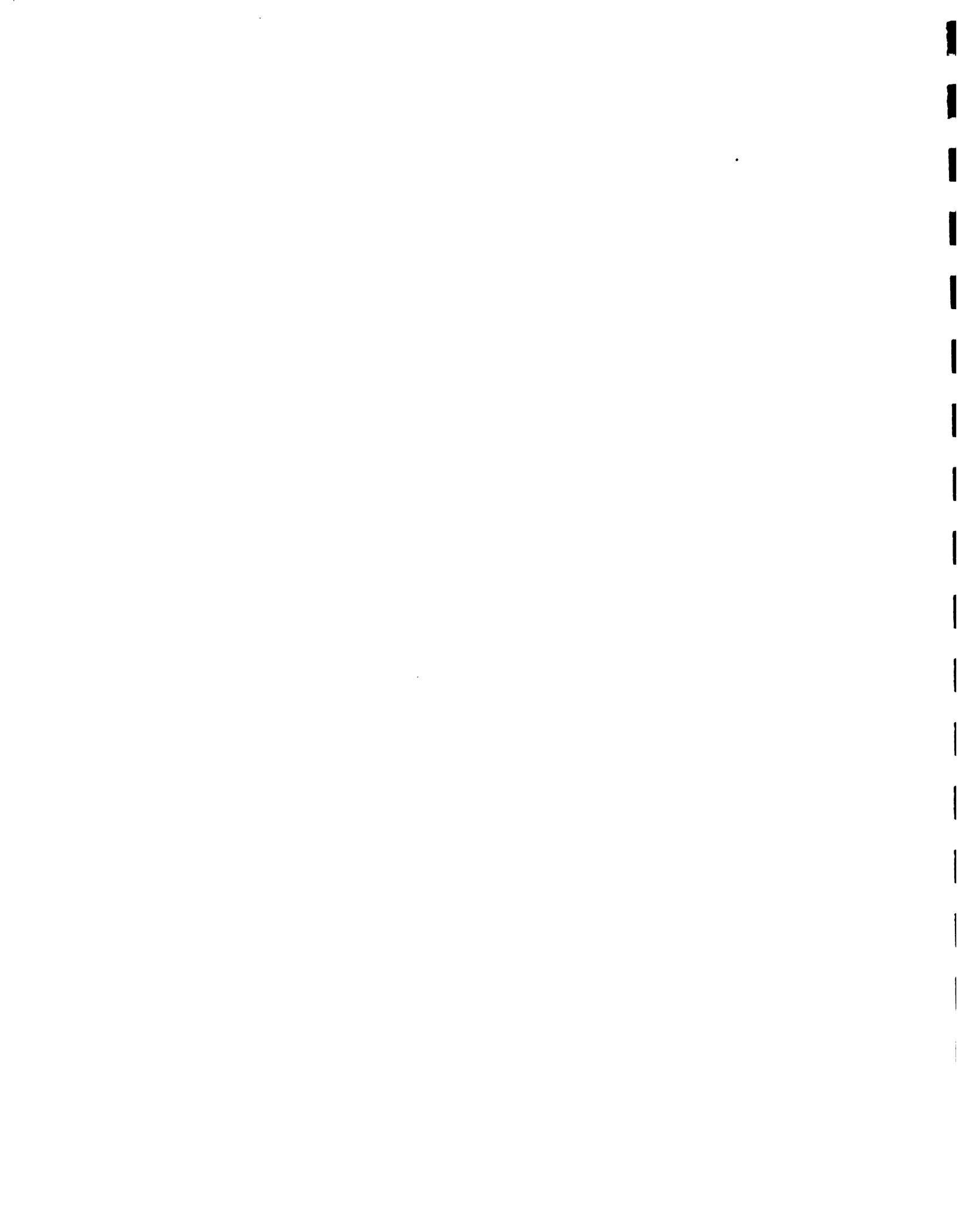


DATOS USADOS	Proceso 305 <b>EJECUTAR INSTRUMENTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y ACCIONES</b>	DATOS CREADOS
<p>[9] - Instrumento jurídico y/o de cooperación técnica</p> <p>[9.2.1] - Cronograma de acciones y logros de la cooperación técnica</p> <p>[10] - Información sobre recursos humanos y financieros requeridos</p> <p>[8] - Programa Presupuesto y Operativo</p> <p>[8.1] - Información sobre capacidad de cooperación y recursos humanos y financieros</p> <p>[8.2] - Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados</p> <p>[42] - Información sobre capacidades institucionales de las contrapartes</p> <p>[20] - Informes de seguimiento técnico</p> <p>[30] - Información sobre recursos humanos</p> <p>[28] - Información financiera</p> <p>[25] - Información técnica y divulgativa</p>	<p>Conjunto de acciones y recursos institucionales destinados a programar, asignar recursos técnicos, operativos y logísticos, y a ejecutar actividades de apoyo a los países en el marco de programas operativos anuales.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de aprobación y ajustes del programa operativo</li> <li>- Selección, contratación y/o asignación de recursos humanos</li> <li>- Requerimientos de bienes y servicios</li> <li>- Ejecución de actividades</li> <li>- Negociación y concertación al interior de la ejecución</li> <li>- Elaboración de informes técnicos y financieros</li> <li>- Selección de Información a procesar y difundir</li> <li>- Procesamiento de información (levantado de texto, editar, normalizar, imprimir, grabar, publicar, etc)</li> </ul>	<p>[12] - Resultados técnicos sobre el instrumento de cooperación técnica</p> <p>[13] - Información sobre organizaciones participantes</p> <p>[14] - Informe técnicos y financieros sobre la ejecución de actividades</p> <p>[15] - Impacto de la cooperación técnica a los países</p> <p>[16] - Solicitudes para adquisición de bienes y servicios</p> <p>[17] - Metodologías, conceptos y estrategias</p> <p>[18] - Información técnica procesada</p>



# Ejecutar I.C.T. y Acciones

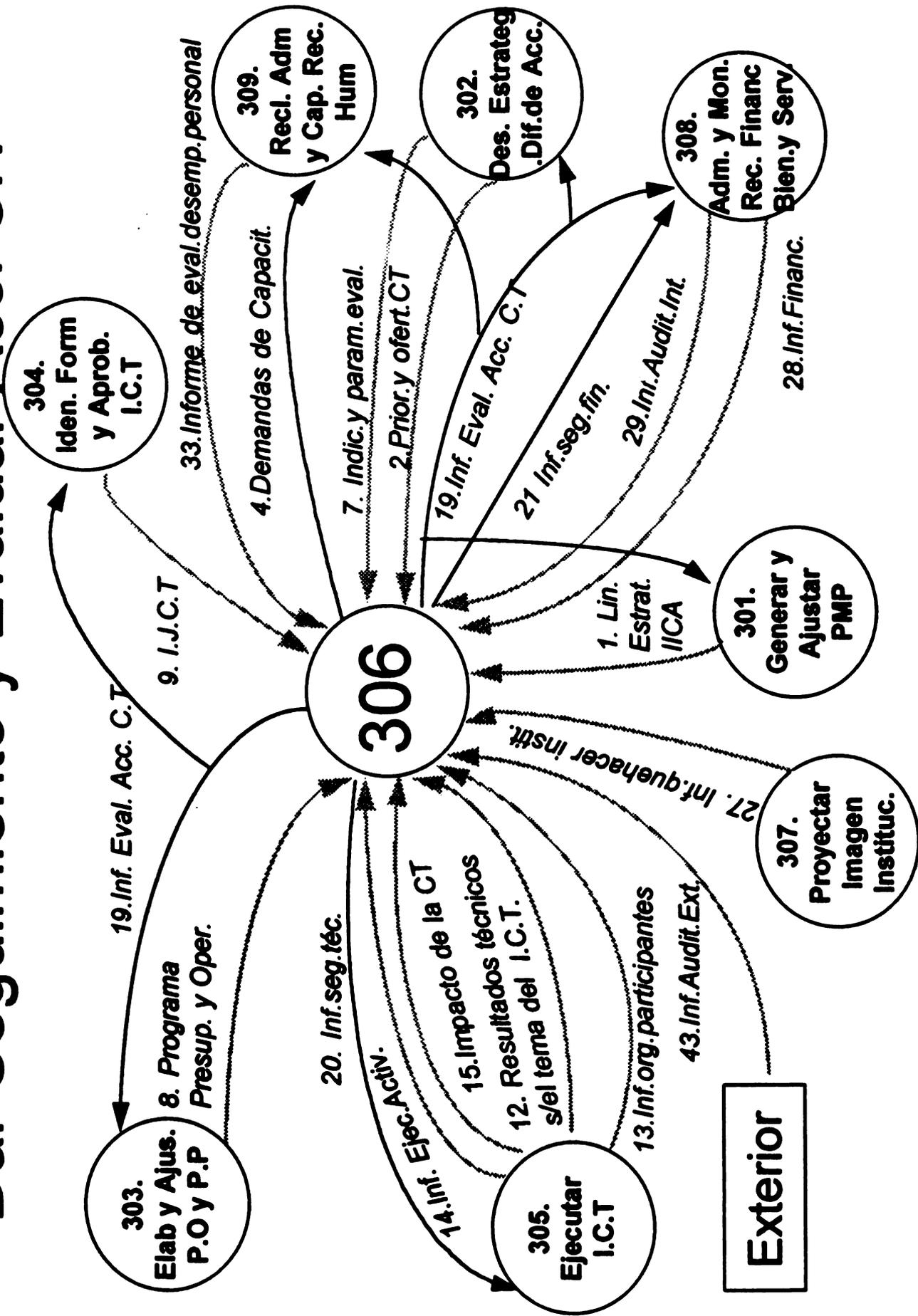




DATOS USADOS	Proceso 306 DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR ACCIONES DE COOPERACIÓN TÉCNICA	DATOS CREADOS
<p>[14] - Informes técnicos y financieros sobre la ejecución de actividades</p> <p>[8] - Programa Presupuesto y Operativo:</p> <p>[8.1] - Informe sobre asignación de recursos humanos y financieros</p> <p>[8.2] - Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados</p> <p>[28] - Información financiera</p> <p>[29] - Informes de auditoría financiera interna</p> <p>[43] - Informes de auditoría financiera externa</p> <p>[1] - Lineamientos estratégicas del IICA</p> <p>[33] - Información de evaluación del desempeño de personal</p> <p>[9] - Instrumento jurídico y/o de cooperación técnica</p> <p>[12] - Resultados técnicos sobre el instrumento de cooperación técnica</p> <p>[2] - Prioridades y oferta de la cooperación técnica</p> <p>[13] - Información de organizaciones participantes</p> <p>[15] - Impacto de la cooperación técnica</p> <p>[7] - Indicadores y parámetros para la evaluación</p> <p>[27] - Información sobre el quehacer institucional</p>	<p>Conjunto de actividades y recursos institucionales ejecutados para revisar y analizar periódicamente los instrumentos de cooperación en ejecución y ejecutados, con la finalidad de, por una parte, analizar el grado de cumplimiento de las actividades programadas y efectuar medidas correctivas; por otra, emitir recomendaciones para uso futuro.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión sobre cumplimiento de objetivos y metas estratégicas</li> <li>- Revisión de actividades técnicas, operativas y administrativas</li> <li>- Determinar factores y condiciones que afectaron los objetivos del proyecto</li> <li>- Provee datos para la Memoria Institucional</li> <li>- Evaluaciones intermedias durante su ejecución</li> <li>- Elaboración de un plan de acción para mejorar la situación</li> <li>- Preparación de informes base para la evaluación técnica o elaboración de informes de seguimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del marco de referencia de la evaluación</li> <li>- Organización de la evaluación</li> <li>- Entrevistas con contrapartes y observaciones directas</li> <li>- Análisis de la información recopilada</li> <li>- Elaboración de recomendaciones</li> <li>- Estudio de informes de evaluaciones y seguimiento anteriores</li> </ul> </li> </ul>	<p>[4] - Demandas de capacitación de personal</p> <p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA:</p> <p>[19.1] - Observaciones y recomendaciones específicas técnico, financieras y de recursos humanos</p> <p>[19.2] - Propuesta plan de acción</p> <p>[19.3] - Evaluación del PMP anterior</p> <p>[20] - Informes de seguimiento técnicos</p> <p>[21] - Informes de seguimiento financiero</p>



# Dar Seguimiento y Evaluar Acc. C.T

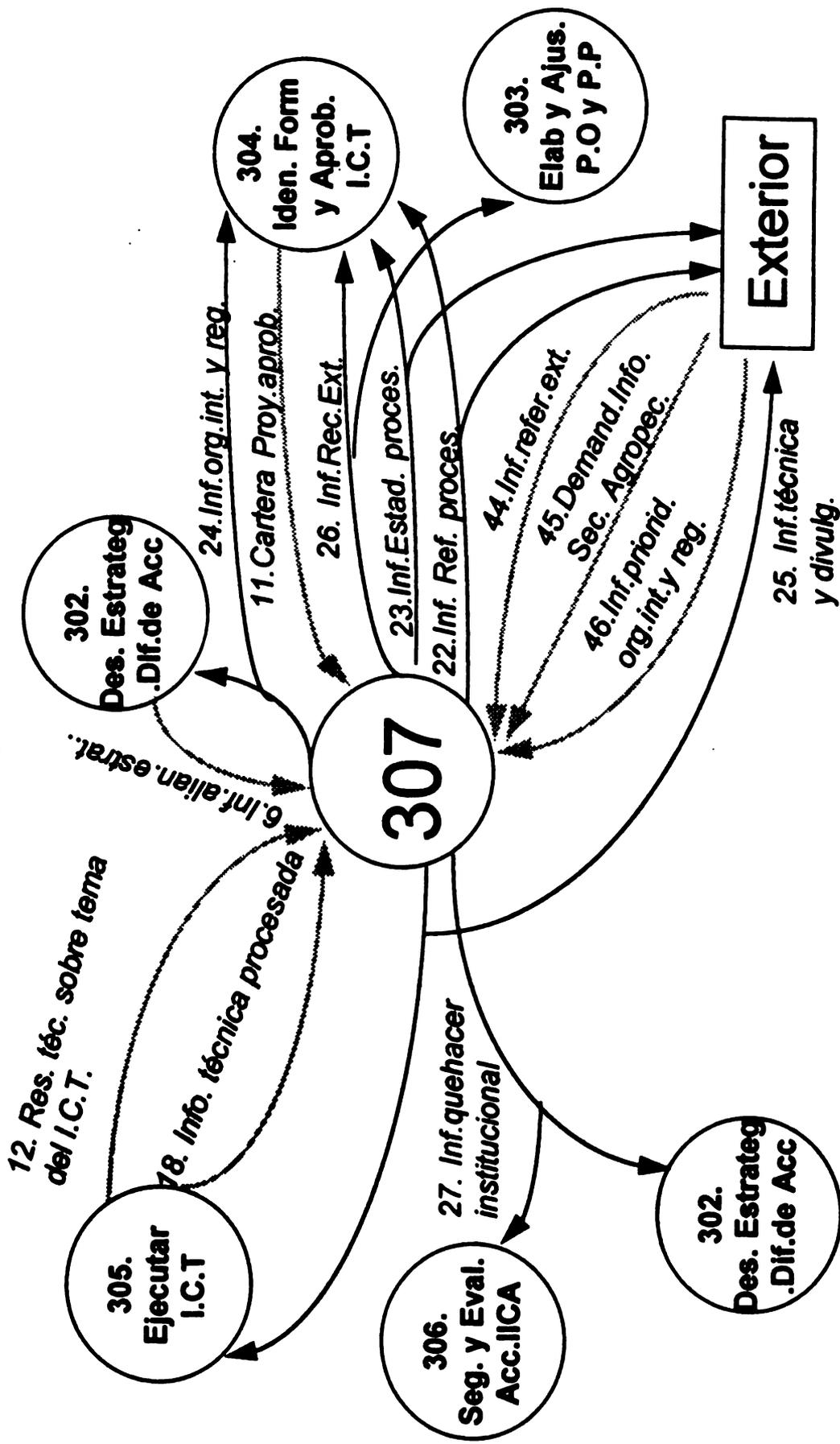




DATOS USADOS	<p style="text-align: center;"><b>Proceso 307</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROYECTAR IMAGEN INSTITUCIONAL</b></p> <p>Es el conjunto de recursos y acciones que el Instituto organiza y ejecuta para proyectar su imagen institucional a través de documentos técnicos e informativos y relacionamiento externo.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenar y ofrecer información bibliográfica y estadística</li> <li>- <i>Promoción y comercialización</i> de documentos técnicos e informativos</li> <li>- Desarrollo y fortalecimiento de alianzas estratégicas</li> <li>- Identificación de oportunidades de captación de recursos externos</li> <li>- Creación y mantenimiento de memoria institucional</li> </ul>	DATOS CREADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>[12] - Resultados técnicos sobre el instrumento de cooperación técnica</li> <li>[18] - Información técnica procesada</li> <li>[44] - Información referencial externa</li> <li>[45] - Demandas de información del sector agropecuario</li> <li>[46] - Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales</li> <li>[11] - Cartera de proyectos parados</li> <li>[6] - Información para alianzas estratégicas con organismos donantes y de cooperación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>[22] - Información referencial procesada</li> <li>[23] - Información estadística procesada</li> <li>[24] - Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales organizada</li> <li>[25] - Información técnica y divulgativa</li> <li>[26] - Información sobre recursos externos en negociación</li> <li>[27] - Información sobre el quehacer institucional</li> </ul>

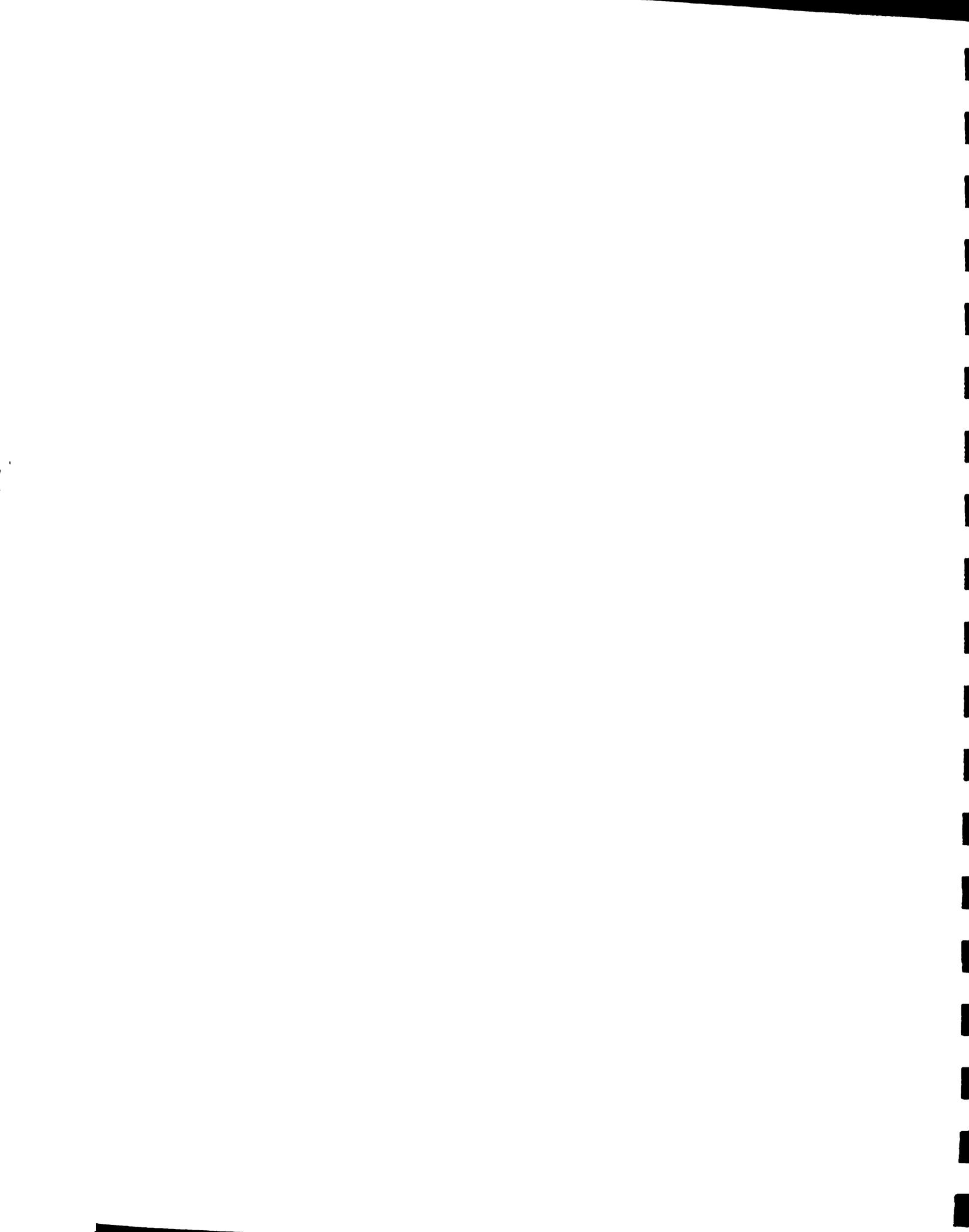


# Proyectar Imagen Institucional

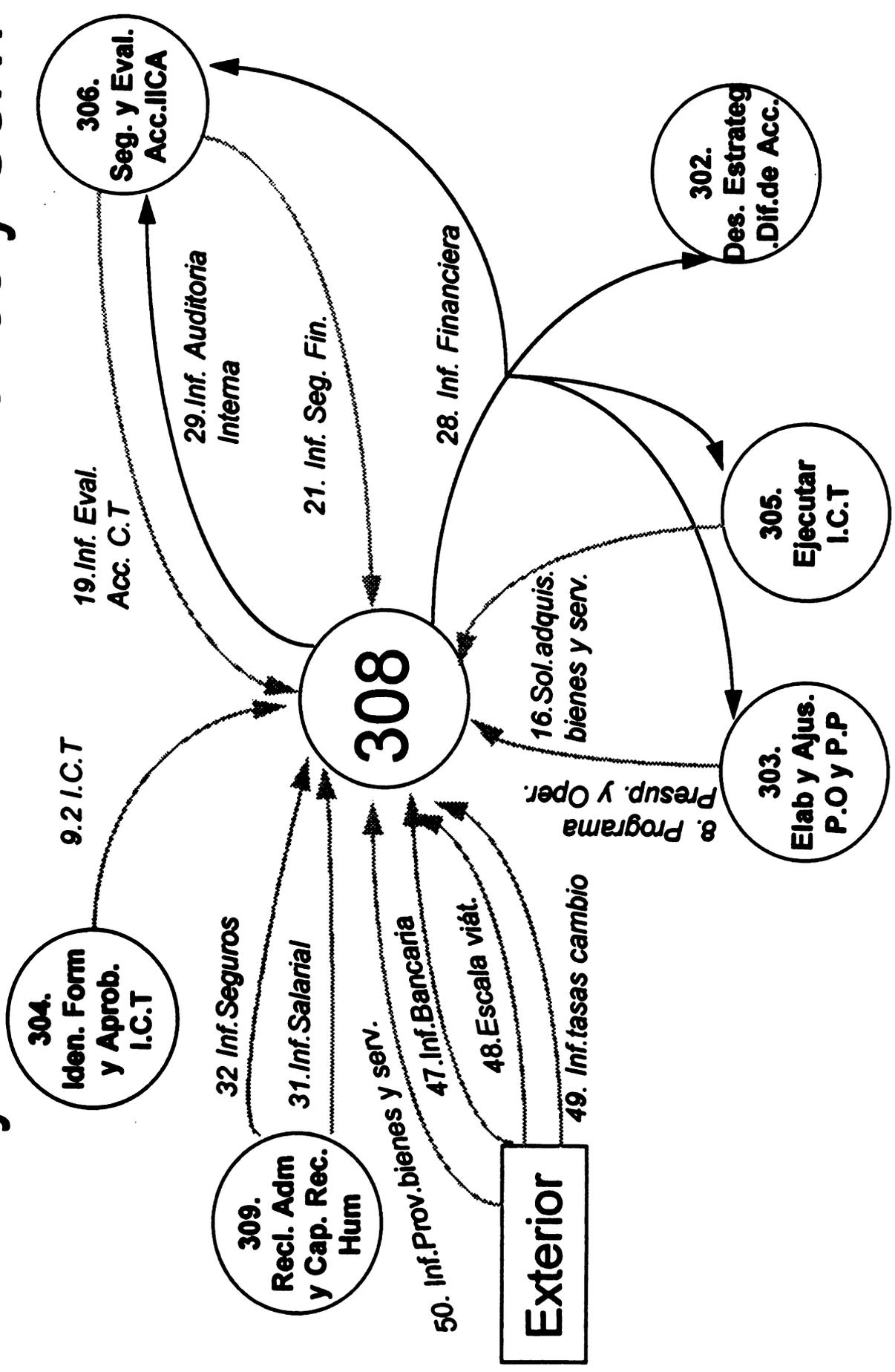




DATOS USADOS	Proceso 366 ADMINISTRAR Y MONITOREAR RECURSOS FINANCIEROS BIENES Y SERVICIOS	DATOS CREADOS
<p>[8.1] - Informe sobre asignación de recursos humanos y financieros</p> <p>[8.2] - Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados</p> <p>[9.2] - Instrumento de cooperación técnica</p> <p>[31] - Información salarial y de beneficios</p> <p>[32] - Información sobre seguros</p> <p>[21] - Infomes de seguimiento financiero</p> <p>[47] - Información bancaria</p> <p>[48] - Escala viáticos</p> <p>[16] - Solicitudes para adquisición de bienes y servicios</p> <p>[49] - Información sobre tasas de cambio</p> <p>[50] - Información sobre proveedores de bienes y servicios</p> <p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA</p>	<p>Es el conjunto articulado de recursos y actividades que el Instituto ejecuta para obtener, recepcionar, salvaguardar, controlar, dar seguimiento y rendir cuentas -por medio de una evaluación o auditoría- de los recursos ingresados a la institución. Dichos recursos financieros se originan en cuotas de sus Países Miembros o en fuentes externas. Ambos tipos de recursos se manejan de conformidad con las directrices de la JIA y, cuando es pertinente, son regulados por un convenio o documento legal.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización del reglamento financiero</li> <li>- Notificación y cobro de cuotas a países miembros</li> <li>- Gestión para la obtención y control de recursos externos</li> <li>- Registro y procesamiento de información financiera a nivel de unidades operativas (a nivel de países y Sede Central)</li> <li>- Control y evaluación de la ejecución presupuestaria (externos y cuotas)</li> <li>- Adquisición de bienes y servicios</li> <li>- Control de inventarios</li> <li>- Auditoría administrativa/financiera</li> <li>- Control y seguimiento del flujo de caja</li> </ul>	<p>[28] - Información financiera</p> <p>[28.1] - Ejecución presupuestaria trimestral</p> <p>[28.2] - Información sobre generación y ejecución de CATIs e ingresos misceláneos</p> <p>[28.3] - Balances de situación trimestral y anual</p> <p>[28.4] - Estado de situación de cuotas</p> <p>[28.5] - Situación patrimonial</p> <p>[28.6] - Estado proyectado de flujo de caja</p> <p>[28.7] - Planilla de sueldos y beneficios</p> <p>[28.8] - Información sobre monto de cuotas aprobado por la JIA</p> <p>[29] - Informes de auditoría financiera interna</p>



# Adm. y Monit. Rec. Finan. Bienes y Serv.

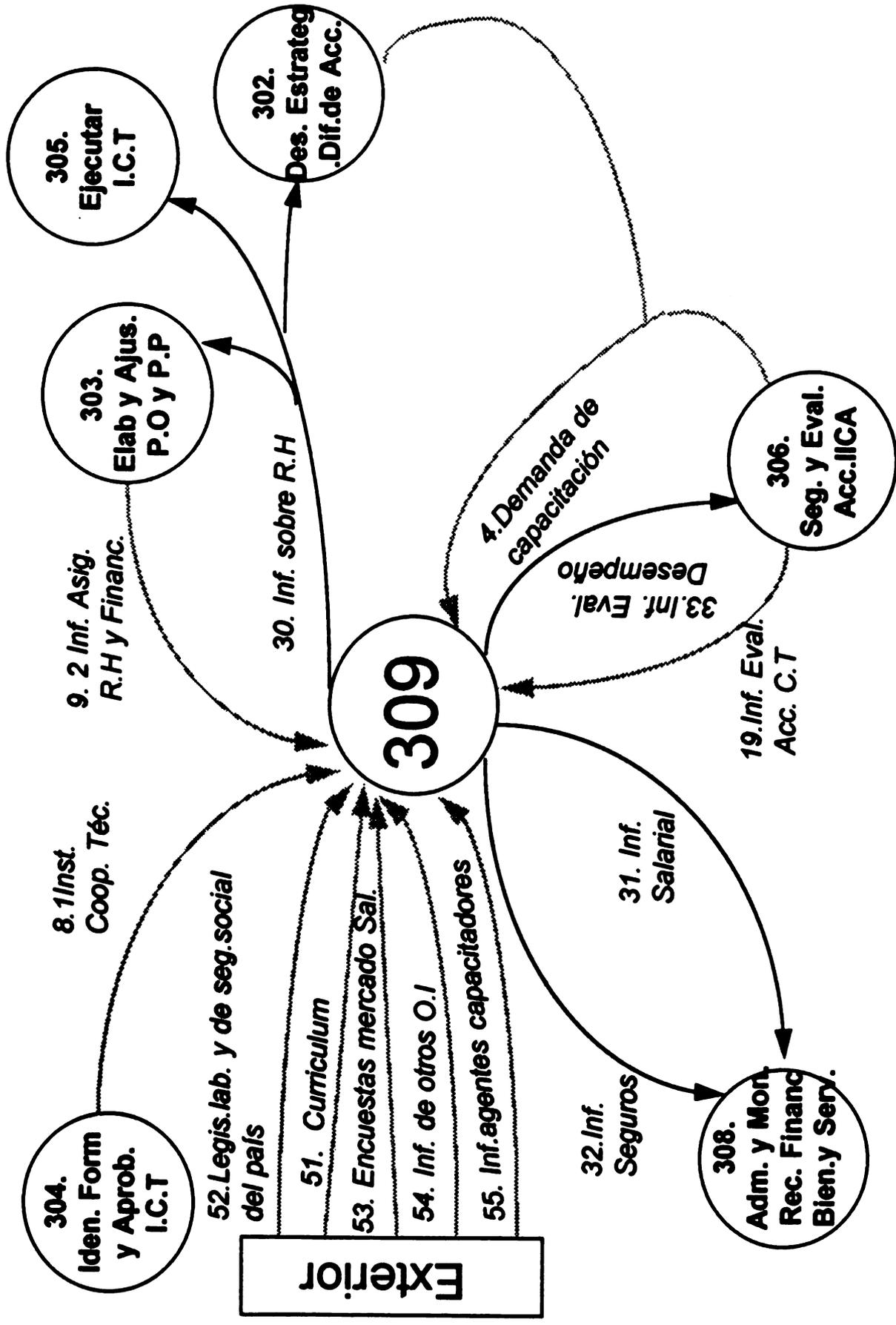




DATOS USADOS	Proceso 309 <b>RECLUTAR, ADMINISTRAR Y CAPACITAR RECURSOS HUMANOS</b>	DATOS CREADOS
<p>[8.1] - Información sobre asignación de recursos humanos y financieros</p> <p>[9.2] - Instrumento de cooperación técnica</p> <p>[51] - Curriculum vitae</p> <p>[52] - Legislación laboral y de seguridad social del país</p> <p>[53] - Encuestas de mercado salarial e índices de precios</p> <p>[54] - Información de otros organismos internacionales</p> <p>[4] - Demandas de capacitación del personal</p> <p>[55] - Información sobre agentes capacitadores</p> <p>[19] - Informe de evaluación de las acciones del IICA</p>	<p>Conjunto de actividades y recursos que el Instituto ejecuta para la identificación, contratación y capacitación de su personal y provisión de servicios al mismo, con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.</p> <p>El proceso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación <ul style="list-style-type: none"> <li>. Descripción de funciones</li> <li>. Preparar avisos de cargo vacante</li> <li>. Apertura de cargo</li> <li>. Concursos internos (trabajos) y externos</li> <li>. Selección y Clasificación</li> <li>. Nombramiento</li> <li>. Inducción</li> </ul> </li> <li>- Promoción y Estudios: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Evaluación del Desempeño</li> <li>. Concursos Internos</li> <li>. Estudios salariales y otros</li> </ul> </li> <li>- Provisión de Servicios Administrativos <ul style="list-style-type: none"> <li>. Trámites de Documentación Oficial</li> <li>. Solicitud y control de exoneraciones</li> <li>. Seguro del recurso humano y sus bienes</li> </ul> </li> <li>- Generación de manuales y reglamentos de personal</li> <li>- Generación de información sobre personal emérito, asociado, exfuncionarios y consultores</li> <li>- Capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>. Diagnóstico de necesidades y potencialidades de recursos humanos</li> <li>. Programación anual de actividades de capacitación</li> <li>. Análisis y aprobación de solicitudes para capacitación</li> <li>. Implementación y seguimiento de la capacitación.</li> <li>. Evaluación de la capacitación (capacitados y capacitadores)</li> </ul> </li> </ul>	<p>[30] - Información sobre recursos humanos:</p> <p>[30.1] - IICA</p> <p>[30.1.1] - Información personal capacitado</p> <p>[30.2] - Externos</p> <p>[31] - Información salarial y de beneficios</p> <p>[32] - Información sobre seguros</p> <p>[33] - Información de evaluación del desempeño de personal</p>



# Reclutar, Adm. y Capacit. Rec. Humanos





## LISTA DE CLASES DE DATOS

### 1. Lineamientos estratégicos del IICA

- Objetivos y estrategias institucionales
- Estilos e instrumentos de la cooperación técnica
- Prioridades temáticas para la acción institucional
- Estructura organizacional
- Gerenciamiento de la cooperación técnica

### 2. Prioridades y oferta de la cooperación técnica

- Información sobre prioridades para la cooperación técnica a nivel nacional, regional y/o temático
- Información sobre oferta de cooperación técnica a nivel nacional regional y/o temático

### 3. Requerimientos de recursos humanos y financieros

Es una lista de personal y recursos financieros requeridos para la implementación de una estrategia específica.

### 4. Demandas de capacitación de personal

Puede ser una solicitud explícita o bien la detección de una necesidad o requerimiento de una unidad o en una área temática específica.

### 5. Cartera de proyectos propuestos

Una lista que incluye una serie de posibles proyectos que pueden satisfacer las demandas de cooperación técnica.

### 6. Información para alianzas estratégicas con organismos donantes y de cooperación

Referencias de tipo general, técnico, organizacional de organismos públicos y privados dedicados a cooperar al desarrollo agropecuario de los países en vías de desarrollo y políticas gubernamentales de países desarrollados (donantes) sobre la cooperación internacional.



## **7. Indicadores y parámetros para la evaluación**

Pautas a seguir en la elaboración de la evaluación de las acciones del IICA.

## **8. Programa Presupuesto y Operativo**

- Información sobre asignación de recursos humanos y financieros
- Información presupuestal sobre cartera de proyectos aprobados

## **9. Instrumento jurídico y/o de cooperación técnica**

- Organismos participantes
- Vigencia del instrumento
- Objetivos y temática
- Recursos financieros y humanos asignados
- Términos de referencia y descripción

## **10. Información sobre recursos humanos y financieros requeridos**

Es una lista de personal y recursos financieros requeridos para la implementación de un proyecto financiados por fondos externos.

## **11. Cartera de proyectos aprobados**

Lista de proyectos que han sido aprobados para su ejecución.

## **12. Resultados técnicos sobre el instrumento de cooperación técnica**

Es la información que se genera como producto de una acción de cooperación técnica. Dicha información puede estar en forma de informe, libro, base de datos, etc.

## **13. Información sobre organizaciones participantes**

Perfil de la institución y su vínculo con el IICA y el resultado de este vínculo.

## **14. Informes técnicos y financieros sobre la ejecución de actividades**

Incluye un detalle de las acciones ejecutadas hasta un momento determinado; en el aspecto técnica, financiera y de recursos humanos (vrs lo programado).



### **15. Impacto de la cooperación técnica a los países**

Son los resultados de las acciones de cooperación ya sea como producto del apoyo directo, vía capacitación, investigaciones y estudios, redes de cooperación, difusión de información, foros de discusión o intermediación técnico-científica, financiera y administrativa y los logros alcanzados tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

### **16. Solicitudes para adquisición de bienes y servicios**

Solicitudes para compra o adquisición de cualquier tipo de material, así como para la contratación de servicios de cualquier índole.

### **17. Metodologías, conceptos y estrategias**

Metodologías, conceptos y estrategias generadas a partir de una acción de cooperación, que pueden ser aplicables por otros organismos, instituciones o individuos y se enfocan principalmente al aspecto didáctico.

### **18. Información técnica procesada**

Se refiere a la información técnica ya existente, de fuentes externas o internas, que se recopila para poner en un formato estándar, un libro, una publicación una base de datos u otro medio, para ponerla a disposición de los distintos entes que la necesiten.

### **19. Informe de evaluación de las acciones del IICA**

- Observaciones y recomendaciones específicas técnico, financieras y de recursos humanos
- Propuesta plan de acción
- Evaluación del PMP anterior

### **20. Informes de seguimiento técnico**

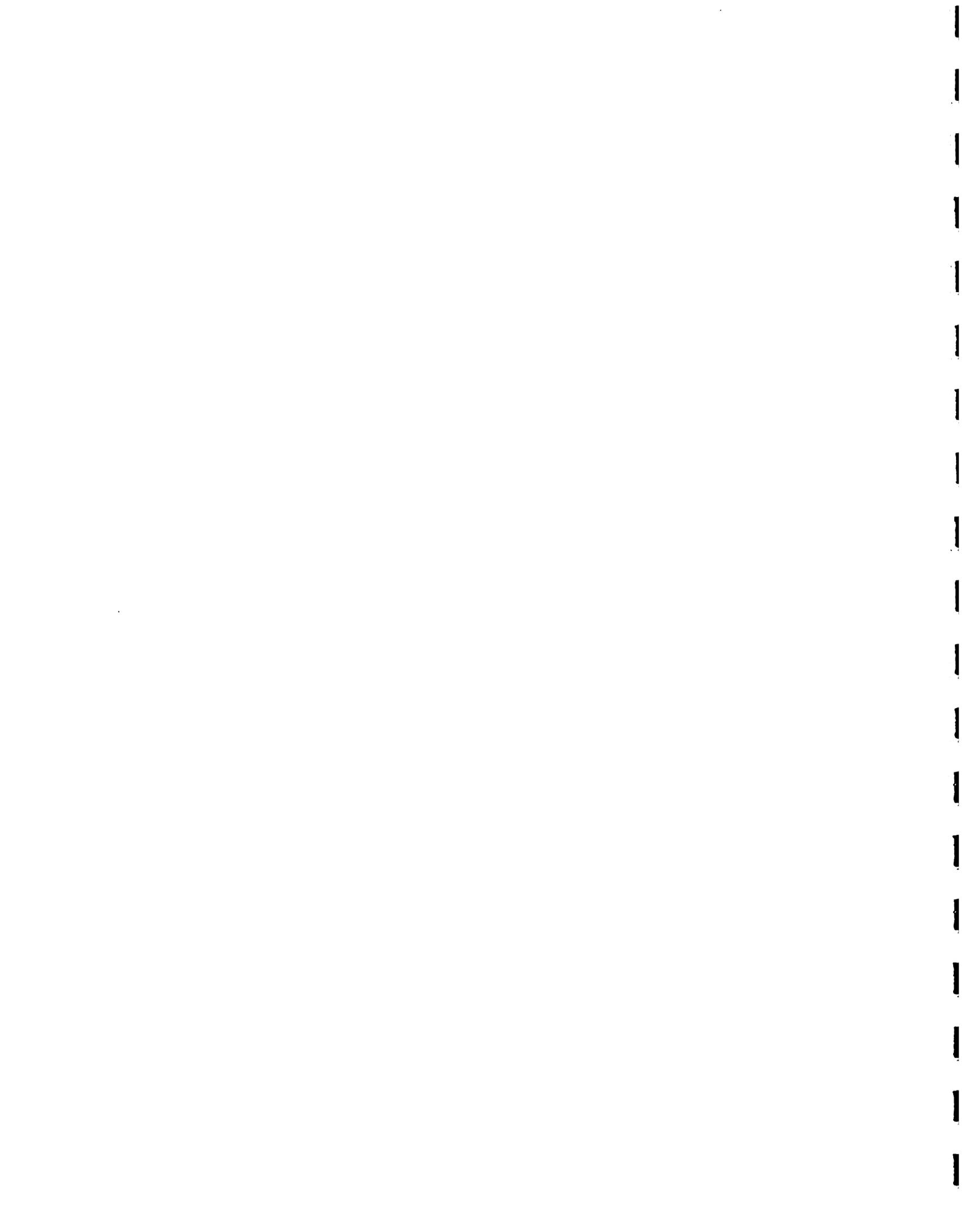
Son informes sobre las acciones de cooperación que se están ejecutando, incluyendo aspectos técnicos.

### **21. Informes de seguimiento financiero**

Son informes sobre las acciones de cooperación que se están ejecutando, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

### **22. Información referencial procesada**

Información de tipo referencial que ha pasado por un proceso de análisis para poder ofrecerla a los usuarios en un formato más acorde con sus necesidades.



### **23. Información estadística procesada**

Información estadística del área agronómica que ha pasado por un proceso de análisis para poder ofrecerla a los usuarios en un formato más acorde con sus necesidades.

### **24. Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales organizada**

Prioridades de organismos internacionales y regionales organizada de forma tal que pueda ser utilizada para diversos propósitos como por ejemplo la identificación y formulación de instrumentos de cooperación técnica.

### **25. Información técnica y divulgativa**

Información requerida para la ejecución de acciones de cooperación técnica, así como para la divulgación de los resultados de las mismas.

### **26. Información sobre recursos externos en negociación**

Información del estado de captación de recursos externos.

### **27. Información sobre el quehacer institucional**

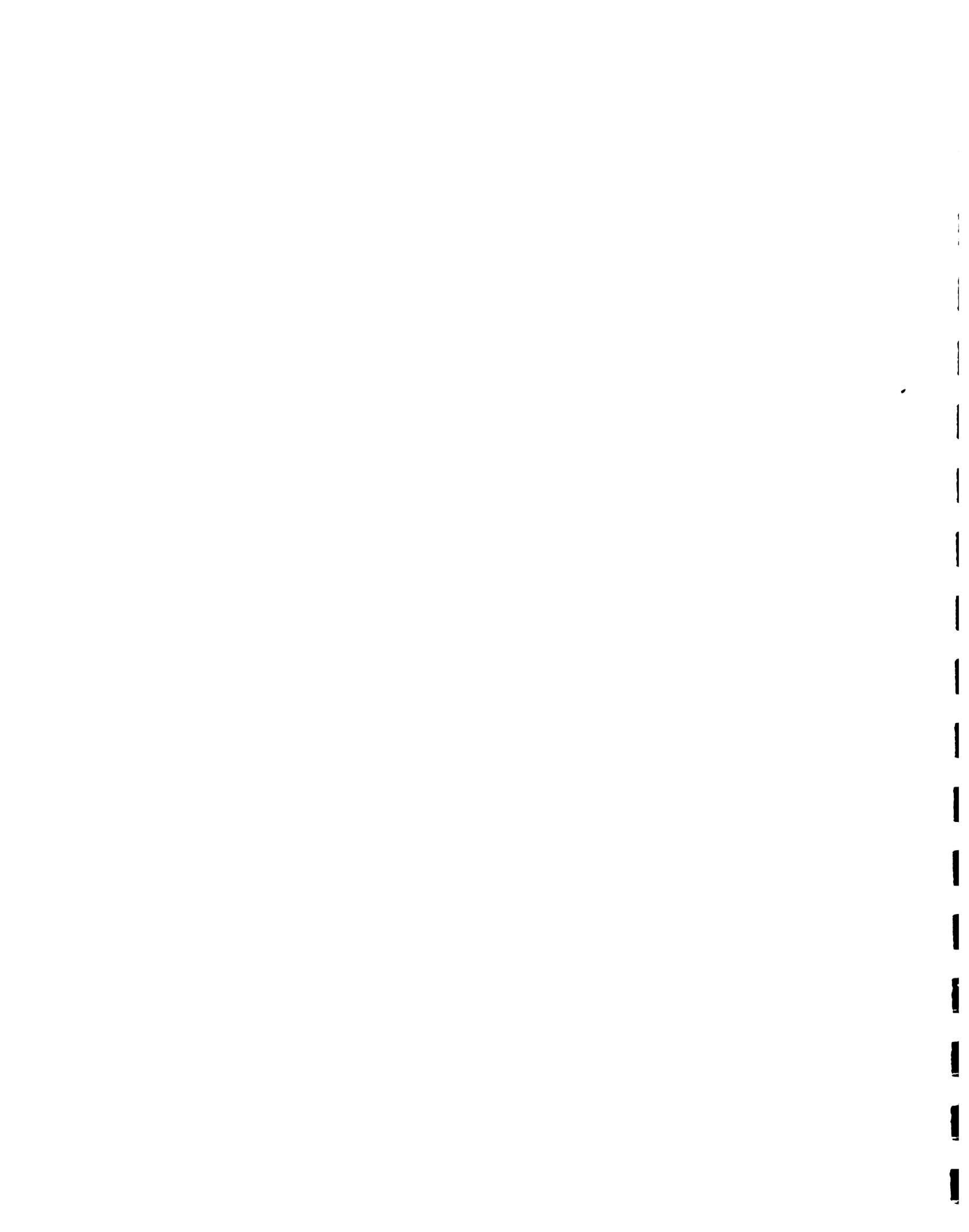
Información general sobre los resultados de la cooperación técnica y su impacto en los países.

### **28. Información financiera**

- Ejecución presupuestaria trimestral
- Información sobre generación y ejecución de CATIs e ingresos misceláneos
- Balances de situación trimestral y anual
- Estado de situación de cuotas
- Situación patrimonial
- Estado proyectado de flujo de caja
- Planilla de sueldos y beneficios
- Información sobre monto de cuotas aprobado por la JIA

### **29. Informes de auditoría financiera interna**

Son informes que reflejan el análisis financiero y ejecución de los recursos, incluyendo recomendaciones, en caso necesario. Estas evaluaciones son realizadas internamente.



### **30. Información sobre recursos humanos**

- Datos personales, datos académicos, experiencia y datos del puesto tanto de personal permanente, temporal y consultores
- Listados de personal y su ubicación
- Información personal capacitado

### **31. Información salarial y de beneficios**

- Planilla (lista de personal y sus respectivos salarios)
- calas salariales.

### **32. Información sobre seguros**

- Avisos de cargo.
- Deducciones por planilla

### **33. Información de evaluación del desempeño de personal**

Informes realizados por los administradores de personal acerca del desempeño del personal que tienen asignado a su proyecto o unidad.

### **34. Información sobre situación y perspectivas de la agricultura a nivel mundial y regional**

Documentos generados, aprobados y divulgados por los países u organismos regionales que hacen un diagnóstico del sector y presentan una proyección a corto, mediano y largo plazo.

### **35. Información sobre demandas de cooperación técnica a nivel país, región y hemisferio**

Los países miembros a través de sus Instituciones (Ministerios de Agricultura, Institutos, otras entidades semiautónomas) y los organismos de integración (CORECA, MERCOSUR, GRUPO ANDINO, etc), tienen sus prioridades para cumplir con sus actividades, que representan para el IICA demandas de cooperación técnica.

### **36. Diagnósticos, planes de desarrollo y programas sectoriales, y estrategias nacionales y regionales**

Documentos oficiales de los gobiernos y organismos regionales que señalan sus objetivos, metas, programas y proyectos a ser ejecutados a corto y mediano plazo, de acuerdo a una estrategia de acción.



### **37. Prioridades de agencias de financiamiento y cooperación**

Son los temas e intereses estratégicos en que una organización de cooperación técnica o de apoyo financiero esta dispuesta a participar, sea como ejecutor, colaborador o facilitador.

### **38. Documentos normativos y políticas de organismos regionales**

Reglamentos, normas y políticas de los diversos organismos regionales para el establecimiento de convenios y elaboración de informes de seguimiento.

### **39. Información técnica sobre el tema del instrumento**

Información generada por otros organismos o instituciones, que se usa principalmente como fuente de referencia. Pueden ser bases de datos, documentos, libros, etc.

### **40. Demandas coyunturales**

Son los pedidos de cooperación técnica que un país plantea (usualmente a una Agencia de Cooperación Técnica) en respuesta a situaciones emergentes y de importancia inmediata.

### **41. Bases metodológicas**

Son los métodos, técnicas y conceptos que se utilizan para racionalizar y justificar la orientación y procedimientos a utilizar en las acciones de cooperación técnica.

### **42. Información sobre capacidades institucionales de las contrapartes**

Informes de seguimientos hechos por las contrapartes.

### **43. Informes de auditoría financiera externa**

Son informes que reflejan el análisis financiero y ejecución de los recursos, incluyendo recomendaciones, en caso necesario. Estas evaluaciones son contratadas para ser realizadas por entes externos al IICA.

### **44. Información referencial externa**

Se refiere a información referencial generada externamente pero utilizada a nivel interno con diversos propósitos.

### **45. Demandas de información del sector**

Incluye cualquier requerimiento o necesidad de información sobre alguna de las áreas temáticas de la institución.



#### **46. Información sobre prioridades de organismos internacionales y regionales**

Perfil del organismo, vínculos con el IICA pasados y presentes.

#### **47. Información bancaria**

Es el suministro periódico de los datos que el Instituto requiere y recibe de las diferentes Instituciones Financieras relacionados con las transacciones que el IICA realiza con estos bancos o instituciones financiera.

#### **48. Escala viáticos**

Tabla donde se establecen los viáticos para funcionarios del IICA a pagar por país y clases. Se estipulan los montos para cubrir alimentación, alojamiento, lavado, limpieza y planchado de ropa.

#### **49. Información sobre tasas de cambio**

Diferentes tipos de cambio de una moneda relacionada con otra, por lo general en el IICA se refiere a la moneda local de un país con su equivalente en dólares americanos. Se establecen según las políticas monetarias de cada país.

#### **50. Información sobre proveedores de bienes y servicios**

Datos generales sobre los proveedores de bienes y servicios, dirección, productos que se ofrecen, etc.

#### **51. Curriculum vitae**

Datos personales, experiencia laboral y educación de una persona aspirante a un puesto dentro del instituto.

#### **52. Legislación laboral y de seguridad social del país**

Conjunto de leyes y normas que regulan la política salarial de un país miembro del IICA.

#### **53. Encuestas de mercado salarial e índices de precios**

Información sobre resultados de encuestas

#### **54. Información sobre otros organismos interuacionales**

Información general sobre otros organismos internacionales y regionales organizada de forma tal que pueda ser utilizada para diversos propósitos.



**55. Información sobre agentes capacitadores**

**Perfil del ente capacitador y evaluaciones de desempeño en oportunidades anteriores (si se aplica).**



# MATRIZ: PROCESOS A ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	PROCESOS				
	A	B	C	D	E
301 Generar y ajustar Plan de Mediano Plazo	/	/	/	/	/
302 Desarrollar estrategias diferenciadas de acción	X	X	X	X	X
303 Elaborar y ajustar Programa Presupuesto y Operativos	/	/	/	/	/
304 Identificar, formular y aprobar instrumentos jurídicos y de coop. técnica	X	X	X	X	X
305 Implementar instrumentos de cooperación técnica	X	X	X	X	X
306 Dar seguimiento a acciones de cooperación técnica	/	/	/	/	/
307 Procesar y divulgar información técnica	/	/	/	/	/
308 Administrar y monitorear recursos financieros	/	/	/	/	/
309 Reclutar y administrar RRHH	/	X	/	/	/
310 Capacitar RRHH	/	X	/	X	/
311 Evaluar acciones de cooperación técnica	/	/	/	/	/

**SIMBOLOGIA :**

- X Alto impacto sobre las estrategias
- / Bajo impacto sobre las estrategias
- No tiene impacto

- A. Promover el intercambio técnico/científico
- B. Prestar cooperación técnica
- C. Establecer vínculos con sectores público-privado y fortalecer las instituciones relevantes de esos sectores
- D. Promover y participar en acciones de capacitación
- E. Facilitar el acceso a la información e introducir la tecnología informática apropiada, en las áreas de políticas agrícolas, comercio agropecuario, producción y sanidad animal y vegetal, recursos naturales y desarrollo rural, bajo un enfoque participativo.



## MATRIZ: PROCESOS A ORGANIZACION

ORGANIZACION	PROCESOS																								
	JIA	COM.EJEC.	PAIS MIEMBRO	DG/SDG/SES/AUDIT.	GABINETE	COMITE PROGR	COMITE RRHH	ASES.JUR	COORDI	RRHH	DIPRAT	DIREX	ADMIN.	FINANZAS	PENS.STRAT.	SERV1.CA.E.CO.	SERV2.INF.DOC.	POL.SOCIO.COMI	CEN.TECN.RRNN.	SANIDAD AGROP.	DES.RURAL.SOST.	CENTROS REGION	AG.COOP.TEC.	APIICA	
301 Generar y ajustar Plan de Mediano Plazo	D	A	P	D	A				P		E	P		P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
302 Desarrollar estrategias diferenciadas de acción	A	A	P	D	A					P	C	P		P	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
303 Elaborar y ajustar Programa Presupuesto y Operativos	D	A	P	D	P	P				P	E	P	P	P		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
304 Identificar, formular y aprobar instrumentos jurídicos y de coop. técnica	D*		P	D	A	A			P	P	E	P		P		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
305 Implementar instrumentos de cooperación técnica			E							P	P					E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
306 Dar seguimiento a acciones de cooperación técnica			E	A							C			P		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
307 Procesar y divulgar información técnica			P													E	D	E	E	E	E	E	E	E	E
308 Administrar y monitorear recursos financieros			A	D	A	A	P			E	E		D	D	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
309 Reclutar y administrar RRHH				D		A	P			E	P	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
310 Capacitar RRHH	A	A		D					P	E	E		E	E	D	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
311 Evaluar acciones de cooperación técnica			E	A	A					P	C			P		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

**SIMBOLOGIA :**

- D Toma de decisión
- A Análisis y Recomendaciones
- E Ejecutor o se involucra en forma importante
- P Provee algunos insumos
- C Coordina/Controla
- No participa

\* Ciertos proyectos de más de \$500,000











**LISTA DE ENTREVISTADOS**

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>
<b>Jaime Acosta</b>	<b>Subdirección General</b>	<b>Coordinador de Apoyo a los Centros Regionales</b>
<b>Adriana Arce</b>	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	<b>Jefa de la División de Servicios Generales</b>
<b>Ana María Arias</b>	<b>Servicio Especializado II: División de Información Documental</b>	<b>Jefa</b>
<b>Wilberth Alfaro</b>	<b>DIPRAT</b>	<b>Especialista en Proyectos de Cooperación Técnica</b>
<b>Cheston Brathwaite</b>	<b>Dirección de Administración</b>	<b>Director</b>
<b>Guadalupe Belloc</b>	<b>Aseoría Legal</b>	<b>Jefa de la Consultoría Jurídica Internacional</b>
<b>Francisco Barea</b>	<b>DIPRAT</b>	<b>Jefe División de Evaluación</b>
<b>Juan Calvé</b>	<b>Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación</b>	<b>Consultor</b>
<b>Jurgen Carlis</b>	<b>Proyecto IICA-GTZ</b>	<b>Coordinador</b>
<b>Margarita Castillo</b>	<b>Despacho del Director General</b>	<b>Auditora Interna</b>
<b>José Alberto Chacón</b>	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	<b>Jefe, de la División de Personal Profesional Internacional</b>
<b>Finn Damtoft</b>	<b>Servicio Especializado II: Información, Documentación e Informática</b>	<b>Director</b>
<b>Sonia de la Cruz</b>	<b>Servicio Especializado I: División de Comunicación</b>	<b>Jefa</b>
<b>Víctor del Ángel</b>	<b>DIREX</b>	<b>Jefe División de Captación de Recursos Externos</b>
<b>Fernando del Risco</b>	<b>DIPRAT</b>	<b>Jefe División de Programación</b>
<b>Lizardo de las Casas</b>	<b>Area I: Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones</b>	<b>Director</b>

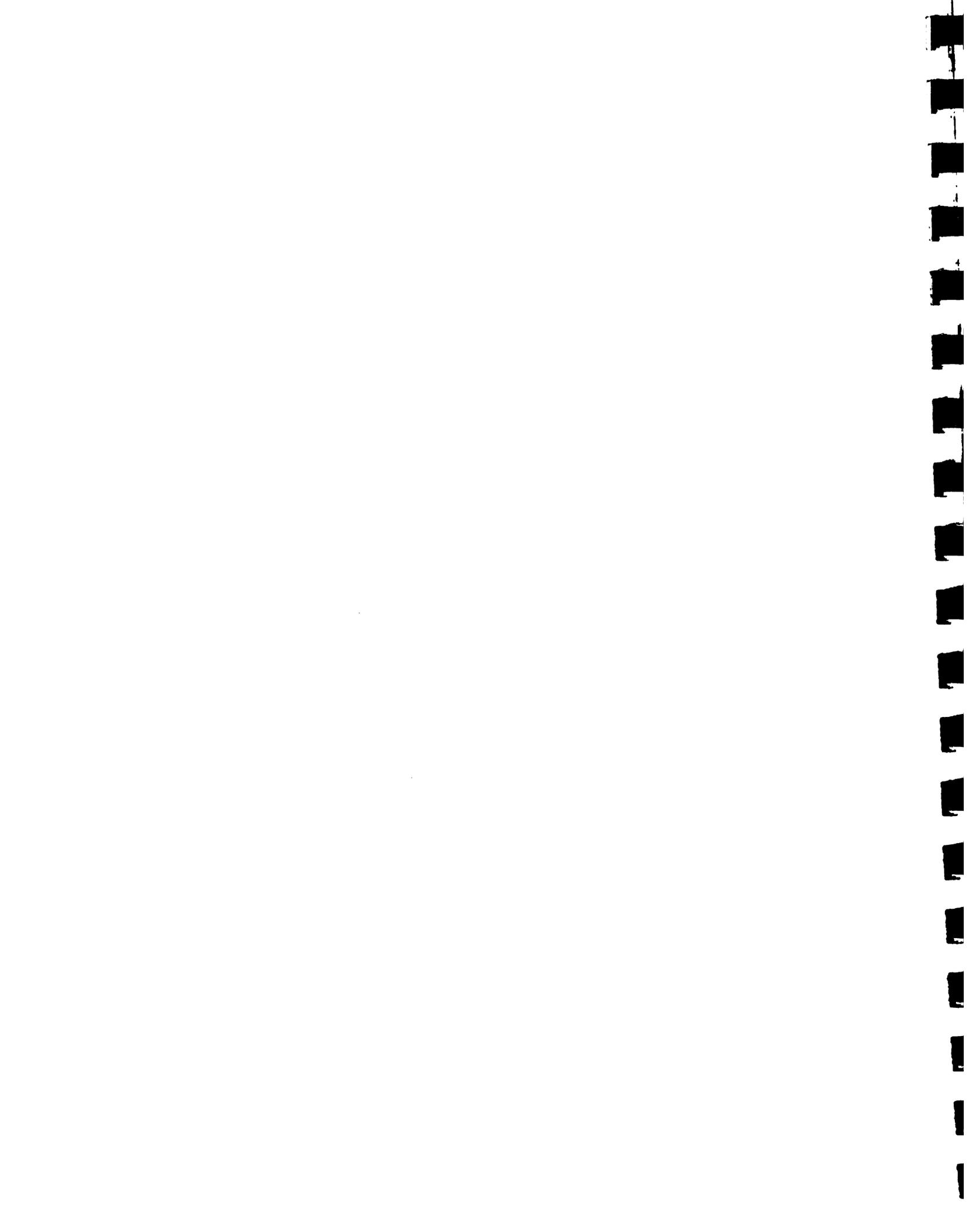


<b>FUNCIONARIO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>
<b>Francisco Enciso</b>	<b>Agencia de Cooperación Técnica-Costa Rica</b>	<b>Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología</b>
<b>Paulo Galveo</b>	<b>Area de Concentración II: Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales Y Producción Agropecuaria</b>	<b>Director</b>
<b>Jan Hurwlich</b>	<b>Despacho del Director General</b>	<b>Asesora Especial para Asuntos de Desarrollo Institucional</b>
<b>Olga Hidalgo</b>	<b>Agencia de Cooperación Técnica-Costa Rica</b>	<b>Administradora</b>
<b>Javier Jiménez</b>	<b>DIPRAT</b>	<b>Técnico en Presupuesto</b>
<b>Karen Kleinheinz</b>	<b>Dirección de Finanzas</b>	<b>Contralora</b>
<b>Gordon Meir</b>	<b>Dirección de Finanzas</b>	<b>Director</b>
<b>Rodolfo Martínez Ferraté</b>	<b>Despacho del Director General</b>	<b>Asesor para Asuntos Especiales</b>
<b>Carlos Molestina</b>	<b>Servicio Especializado II: Información ; Documentación e Informática</b>	<b>Coordinador Asociación Científica y Profesional de América Latina y el Caribe</b>
<b>Héctor Morales</b>	<b>Agencia de Cooperación Técnica- Costa Rica</b>	<b>Director</b>
<b>Herberth Montero</b>	<b>Dirección de Administración: Unidad de Proveduría, Inventario y Bodega</b>	<b>Jefe</b>
<b>Roxana Montero</b>	<b>DIREX:Unidad de Conferencias y Reuniones</b>	<b>Jefe</b>
<b>Laura Pérez</b>	<b>APNCA</b>	<b>Presidenta</b>
<b>Rodolfo Quirós</b>	<b>Centro de Desarrollo Agroempresarial</b>	<b>Director</b>
<b>Ana Cristina Rodríguez</b>	<b>Dirección de Administración</b>	<b>Jefa de la Unidad de Trámite Documentario</b>
<b>Eduardo Salvadó</b>	<b>DIREX</b>	<b>Director</b>
<b>Marcel Sánchez</b>	<b>Dirección de RRHH</b>	<b>Jefe de la División de Beneficios y Remuneraciones</b>



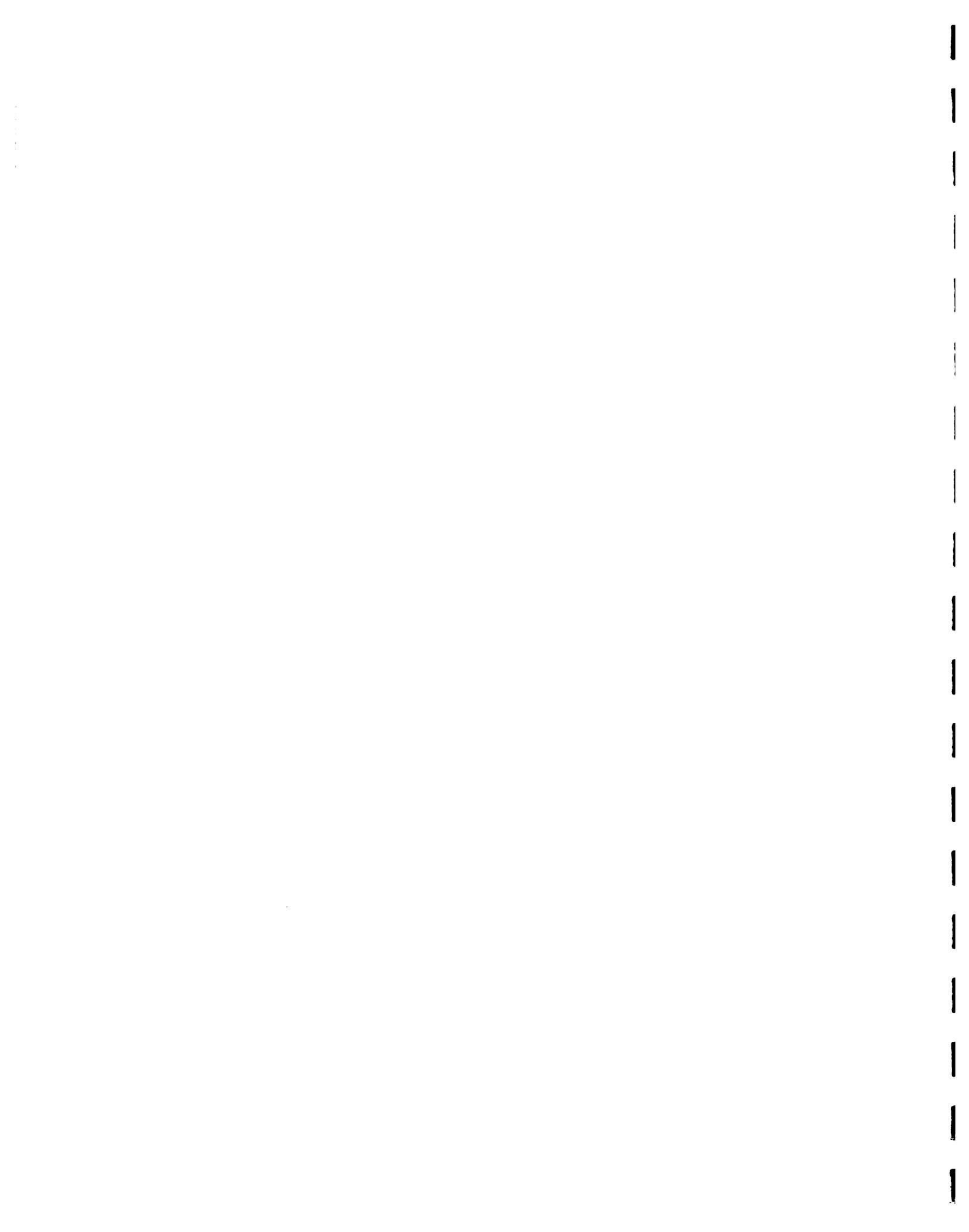
<b>FUNCIONARIO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>
<b>Carlos Santana</b>	<b>DIPRAT</b>	<b>Coordinador de Estudios y Programas Sectoriales</b>
<b>Sergio Sepúlveda</b>	<b>Area IV: Desarrollo Rural Sostenible</b>	<b>Director</b>
<b>Michael Sznarski</b>	<b>Servicio Especializado II: Servicio Editorial</b>	<b>Jefe</b>
<b>David Wilson</b>	<b>Area III: Dirección de Sanidad Agropecuaria</b>	<b>Director</b>
<b>Eduardo Zúñiga</b>	<b>Dirección de Finanzas</b>	<b>Administrador Sede Central</b>
<b>Ronald Vega</b>	<b>Dirección de Administración</b>	<b>Asistente Director</b>

Además de los funcionarios que aparecen en esta lista se entrevistaron a dos ex- funcionarios del INCA, ellos son Fernando Suárez de Castro quien se desempeñó como Asesor Legal del Instituto y Miguel Angel Araujo, Jefe de la División de Evaluación de DIPROE



## Guión orientativo para la realización de las entrevistas

1. **Cuáles son las principales actividades (macro actividades) asociadas al proceso XX de la Unidad o Dirección del entrevistado. (Precisar la respuesta con preguntas complementarias, ya que se trata de identificar subprocesos)**
2. **Resaltar que estamos trabajando o conversando sobre la Institución desde el punto de vista de la información y de cómo esta circula por las diferentes Unidades. Preguntar lo que sigue para las líneas centrales de actividad identificadas en la pregunta # 1:**
  - a. **Qué información necesita su Unidad o Dirección. (precisar)**
  - b. **Cuál es la fuente o fuentes de esa información. (precisar)**
  - c. **Para cada caso, preguntar si esa información responde completamente a sus necesidades; si es oportuna; si su calidad es suficiente y facilidad de uso. (precisar)**
  - d. **Qué problemas identifica y qué sugerencias propone para solucionarlos. (precisar)**
3. **Explicar que cada Unidad o Dirección produce información que otras Unidades o Direcciones pueden utilizar. Preguntar cuál información produce su Unidad o Dirección por cada línea central de actividad identificada. Preguntar lo que sigue para las líneas centrales de actividad identificadas en la pregunta # 1:**
  - a. **Qué información genera su Unidad o Dirección. (precisar)**
  - b. **Quién utiliza la información generada. A quién o quiénes la envía o quiénes la utilizan. (Precisar)**
  - c. **Qué problemas identifica y qué sugerencias propone para solucionarlos. (Preguntar si ha recibido comentarios de los que reciben esa información acerca de cómo mejorarla; precisar)**
4. **Existe algún Sistema de Información automatizado para apoyar la implementación de las líneas centrales de actividad de su Unidad o Dirección identificadas en la pregunta #1.**
5. **A nivel general, qué problemas identifica y si posee alguna sugerencia para solucionarlos especifiquela. (Precise)**
6. **Teniendo en cuenta que el Instituto se halla en una etapa de transición, qué impacto podrían tener eventuales cambios sobre la información que su Unidad o Dirección utiliza y/o genera, y cómo podrían afectar los cambios los requerimientos en Sistemas de Información.**
7. **Qué información o factores considera que son imprescindibles para el éxito de la(s) función(es) en su Unidad o Dirección. (Justifique en cada caso)**
8. **Considerando sus experiencias institucionales, qué otros comentarios podría formularnos a nivel general, en el tema de utilización y generación de información. (Problemas y eventuales recomendaciones)**



**ESQUEMA PARA EL REGISTRO Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Fecha y hora: \_\_\_\_\_  
Grupo: \_\_\_\_\_  
Entrevistado: \_\_\_\_\_

Identificación: \_\_\_\_\_

**Temática**

Previo a la entrevista, detalle los temas sobre los cuales quiere obtener información de su entrevistado, tomando como base la experiencia y funciones que él desempeña y ha desempeñado en la institución. Complete la tabla durante la entrevista si se considera necesario agregar otros.

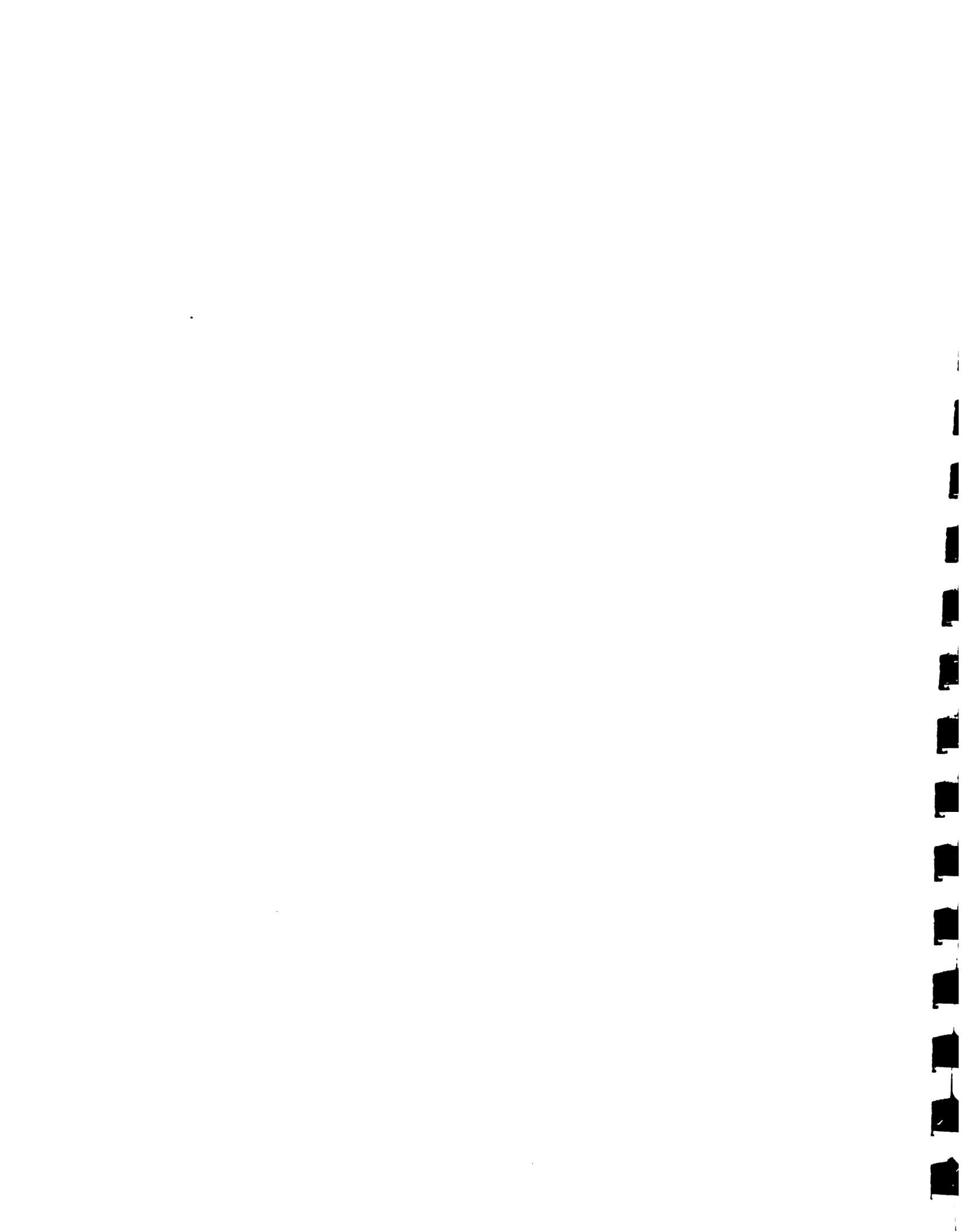
	Temas:	Se cubrió ?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



1. Cuáles son las principales actividades (macro actividades) que el entrevistado lleva a cabo, para cumplir con su función? Si es posible, prepare una lista para completar durante la entrevista.

	Principales actividades (subprocesos)	# proceso *
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
...		

\* Para ser completado después de la entrevista



**Información que entra:**

2. Para llevar a cabo las anteriores actividades, que información necesita y cuál es su fuente? Que problemas existen asociados con esta información con respecto a oportunidad, formato, calidad, medio de transmisión., y respuesta a las necesidades.

Dato que usa	Fuente	Valoración *	Problemas	Recomendaciones
		C F O R		

\* Valoración: C = Calidad  
F = Facilidad de uso

O = Oportunidad de la información  
R = Si la información responde a las necesidades

Califique con puntos desde 1 hasta 3  
(donde 3 es el puntaje máximo)



3. Cuáles son los principales datos que se crean como producto de estas macro actividades (subprocesos) y los problemas asociados con su creación. Que actividad, genera dicha información y quién la utiliza? Si es posible, prepare una lista para completar durante la entrevista.

Datos generados	Subproceso que lo genera	Quién la utiliza? (Proceso/usuario)	Problemas en la generación	Recomendaciones







6. Especifique en este punto si el entrevistado mencionó como pueden afectar los cambios en curso los flujos de información actuales.

Cambio	Impacto sobre el proceso	Req. Sistemas de Información



### Generalidades

5. Detalle los problemas mencionados durante la entrevista a nivel general, relacionados o no con la función del entrevistado, y si se mencionaron recomendaciones al respecto incluyalas.

Problemas generales	Recomendaciones o posibles soluciones



7. Especifique los factores que se mencionaron como esenciales para el éxito de la función del entrevistado o la unidad a su cargo y su justificación.

	Factor	Justificación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



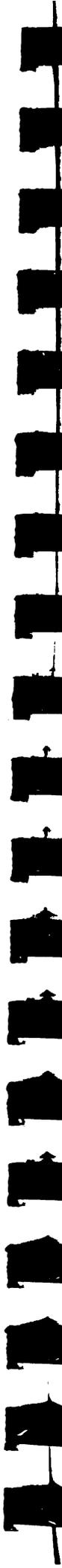




INFORMACION QUE SURGE DE LAS ENTREVISTAS\*

AREA	PROBLEMA
<p><b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se desconocen prioridades de los Países</li> <li>* El desarrollo de los sistemas de proyectos por parte de las AC y los SE tienden a imponer las prioridades, líneas de acción y estrategias a las ACTs</li> <li>* La insuficiencia de recursos financieros hace que el IICA no pueda competir equitativamente con otros organismos internacionales</li> <li>* Es necesario enfrentar los factores e implicaciones en Comercio respecto a intereses ambientales</li> </ul>
<p><b>PROGRAMACION DE ACCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los países nombran al personal y los cargos no existen en el POA</li> </ul>
<p><b>IDENTIFICACION, FORMULACION Y APROBACION DE ACCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atraso en la aprobación de POAs debido al exceso de documentos pendientes de firma en el Despacho del Director General</li> <li>* No se aplica el formato que diseñado para elaborar instrumentos jurídicos y de cooperación técnica</li> <li>* El formato para los instrumentos de cooperación técnica es complicado</li> </ul>

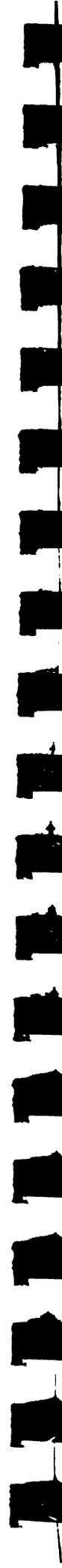
\* Se reflejan aquellos problemas más frecuentemente citados



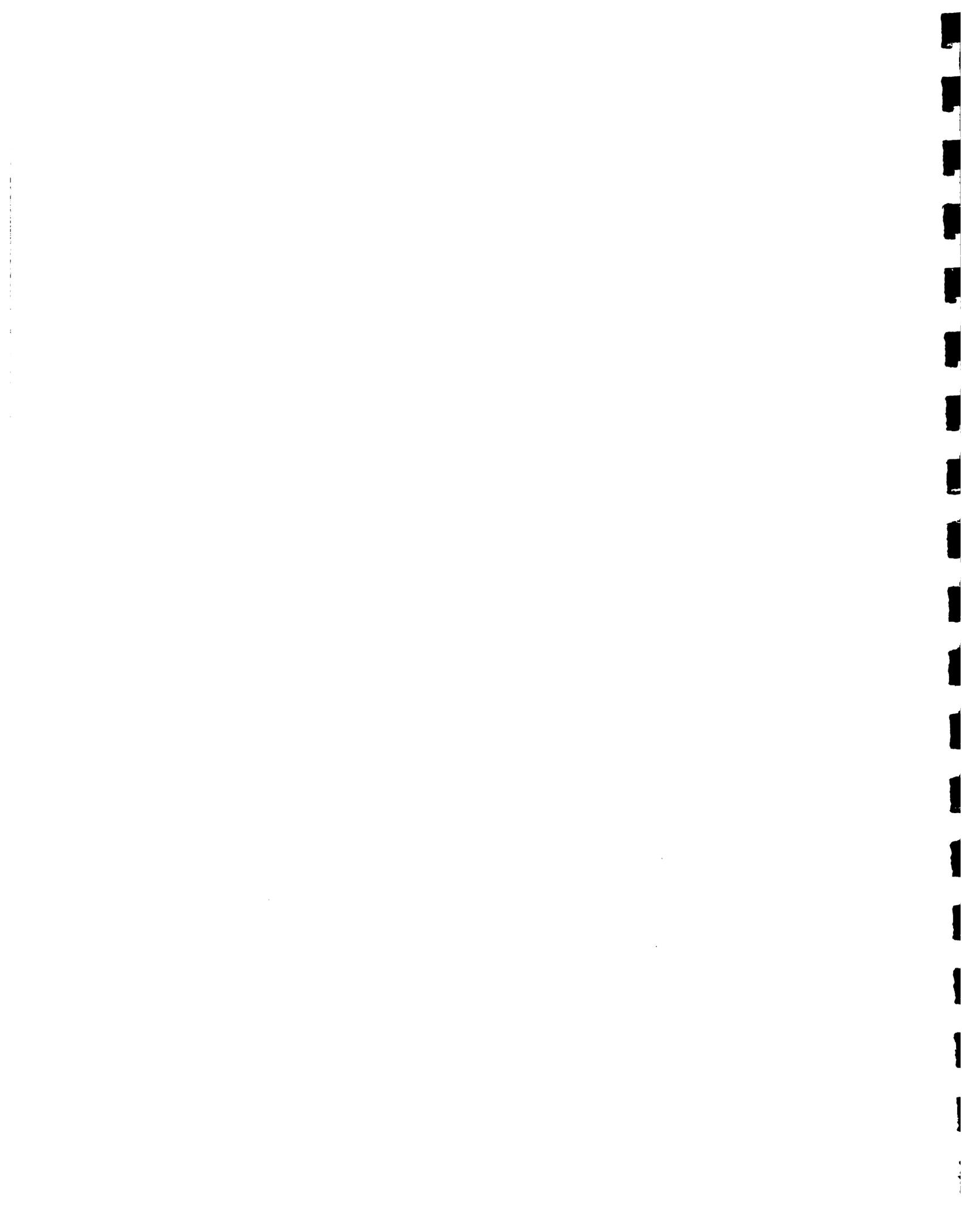
AREA	PROBLEMA
SI/TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los SI no son funcionales</li> <li>* Las BD de RRHH, FINANZAS Y DIPRAT carecen de una relación coordinada. Se dan diferencias hasta de un 30 % en la información que se almacena en la BD de DIPRAT con respecto a la de RRHH</li> <li>* El SIAPA es un sistema poco amigable, su informacion está sesgada a una sola AC</li> <li>* No se cuenta con una BD de ex-funcionarios</li> <li>* Los administradores de ACTs no reciben capacitación ni tienen experiencia en administración de personal</li> <li>* Falta uniformidad y conocimiento de pautas de comunicación</li> <li>* No se cuenta con BD sobre consultores actualizada</li> <li>* Todas las unidades de la SC y las ACTs deben estar conectadas al correo electrónico</li> <li>* Faltan recursos para adquirir software y hardware</li> <li>* No existe sistema para el control de vacaciones y ausencias</li> <li>* No existe una BD de personal capacitado y capacitadores</li> <li>* Falta BD sobre organismos internacionales y regionales</li> </ul>



AREA	PROBLEMA
SI/TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los SI no son funcionales</li> <li>* Las BD de RRHH, FINANZAS y DIPRAT carecen de una relación coordinada. Se dan diferencias hasta de un 30 % en la información que se almacena en la BD de DIPRAT con respecto a la de RRHH</li> <li>* El SIAPA es un sistema poco amigable, su información está sesgada a una sola AC</li> <li>* No se cuenta con una BD de ex-funcionarios</li> <li>* Los administradores de ACTs no reciben capacitación ni tienen experiencia en administración de personal</li> <li>* Falta uniformidad y conocimiento de pautas de comunicación</li> <li>* No se cuenta con BD sobre consultores actualizada</li> <li>* Todas las unidades de la SC y las ACTs deben estar conectadas al correo electrónico</li> <li>* Faltan recursos para adquirir software y hardware</li> <li>* No existe sistema para el control de vacaciones y ausencias</li> <li>* No existe una BD de personal capacitado y capacitadores</li> <li>* Falta BD sobre organismos internacionales y regionales</li> </ul>



AREA	PROBLEMA
<p><b>TAREAS DE APOYO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los honorarios de los consultores son determinados por el contratante y no en función de su hoja de vida y el cargo para el que se contrata</li> <li>* El personal de RRHH no puede dedicarse a actividades creativas debido a la gran cantidad de trabajo operativo que deben hacer</li> <li>* No se da inducción al personal</li> <li>* El personal del IICA no se actualiza para que desarrolle sus funciones en concordancia con los objetivos institucionales</li> <li>* Los informes financieros que se generan son poco gerenciales, su utilidad es únicamente para memoria institucional</li> <li>* La información accesable en el IICA y otros organismos nacionales de la región está desactualizada. Debe recurrirse a contactos personales para recibirla y en ocasiones hasta procesarla</li> <li>* El manejo de la correspondencia es lento a causa de la centralización</li> <li>* No existe una instancia a la cual recurrir para que se cumplan las normas</li> </ul>



AREA	PROBLEMA
<p><b>EJECUCION DE ACCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta apoyo de la SC en la gestión de fondos externos</li> <li>* Se contravienen las normas que rigen el uso de recursos CATIs</li> <li>* La cooperación técnica se limita en muchas ocasiones únicamente a la simple administración de recursos financieros</li> <li>* Falta de una red de vinculación de los organismos en el área de comercialización</li> </ul>
<p><b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Al INFO 12 no se le da ningún uso, solamente se archiva</li> <li>* El sistema de acompañamiento de proyectos es muy débil</li> <li>* Se recibe información de los países mal elaborada, esto genera atrasos en la presentación de informes como consecuencia del tiempo que se pierde en solicitar nuevamente la información</li> <li>* Las evaluaciones a las acciones técnicas se hacen en forma muy esporádica</li> <li>* El formato para instrumentos de cooperación técnica es muy complicado</li> <li>* No hay retroalimentación de los informes que se envían</li> <li>* No existe programación para evaluar ACTs</li> <li>* Se debe supervisar más la labor de los Representantes de las ACTs</li> </ul>



AREA	PROBLEMA
<p>IMAGEN INSTITUCIONAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las publicaciones fuera de la SC no tienen control de calidad</li> <li>* No hay recursos para publicaciones</li> <li>* No se conoce el impacto que tienen las publicaciones</li> <li>* No se cumple la línea gráfica</li> <li>* Falta calidad en documentos técnicos</li> <li>* Se desconocen pautas y normas académicas sobre edición</li> <li>* Tiempo de producción de publicaciones muy largo en función de las múltiples correcciones por parte de las unidades responsables de las publicaciones</li> <li>* Se deben socializar avances logrados en materia de automatización</li> </ul>



SR. REPRESENTANTE \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

ACT DEL IICA EN \_\_\_\_\_

1. Especifique los factores que a su juicio son esenciales para el cumplimiento de los objetivos explicitados dentro del PMP desde el ámbito de responsabilidades de esa agencia de cooperación técnica, favor justifique.

	Factor	Justificación
1.	<i>Ej. Implementar a través de la descentralización una efectiva delegación de autoridad y responsabilidades</i>	<i>Las agencias de cooperación técnica requieren mayor autonomía en decisiones de tipo técnico/administrativa a efectos de lograr mayor impacto en la cooperación a los países</i>
2.		
3.		
4.		
5.		



2. Qué tipo de información: a) recibe y debería recibir; y b) genera y debería generar de la Sede Central, de los Centros Regionales y otras agencias de cooperación técnica. en cada una de las siguientes áreas gerenciales. (Enumerelas, identifique su origen, emita juicios de valor y señale problemas y recomendaciones.

- 2.1 Area Planeamiento Estratégico (procesos 301 - 302)
- 2.2 Area Programación Operativa (proceso 303)
- 2.3 Area Identificación, Formulación y Aprobación Instrumentos Jurídicos y de Cooperación Técnica (proceso 304)
- 2.4 Area Ejecución de Instrumentos de Cooperación Técnica (proceso 305)
- 2.5 Area Seguimiento y Evaluación (procesos 306 - 311)
- 2.6 Area Administración y Monitoreo de Recursos Financieros (proceso 308)
- 2.7 Area Administración y Capacitación de Recursos Humanos (procesos 309 - 310)
- 2.8 Area de Producción y Divulgación de Documentos Técnicos (proceso 307)

Notas importantes: (aplica para todas las áreas)

- La fuente se refiere al origen de la información que recibe
- La valoración se debe hacer con base en los siguientes factores: calidad (C), facilidad de uso (F), oportunidad de la información (O), y si la información responde claramente a sus necesidades (R).
- El puntaje de la valoración tiene una escala del 1 al 3, siendo el 3 el puntaje máximo.
- Problemas se refiere a todo tipo de limitantes que afectan el uso de la información bajo análisis.
- Recomendaciones se refiere a posibles soluciones a los problemas anteriormente citados.
- Usuario implica el destinatario de la información generada o bien el ente que hará uso de tal información.
- En caso de no recibir y/o generar información en alguna de las áreas, favor de dejar el cuadro vacío.

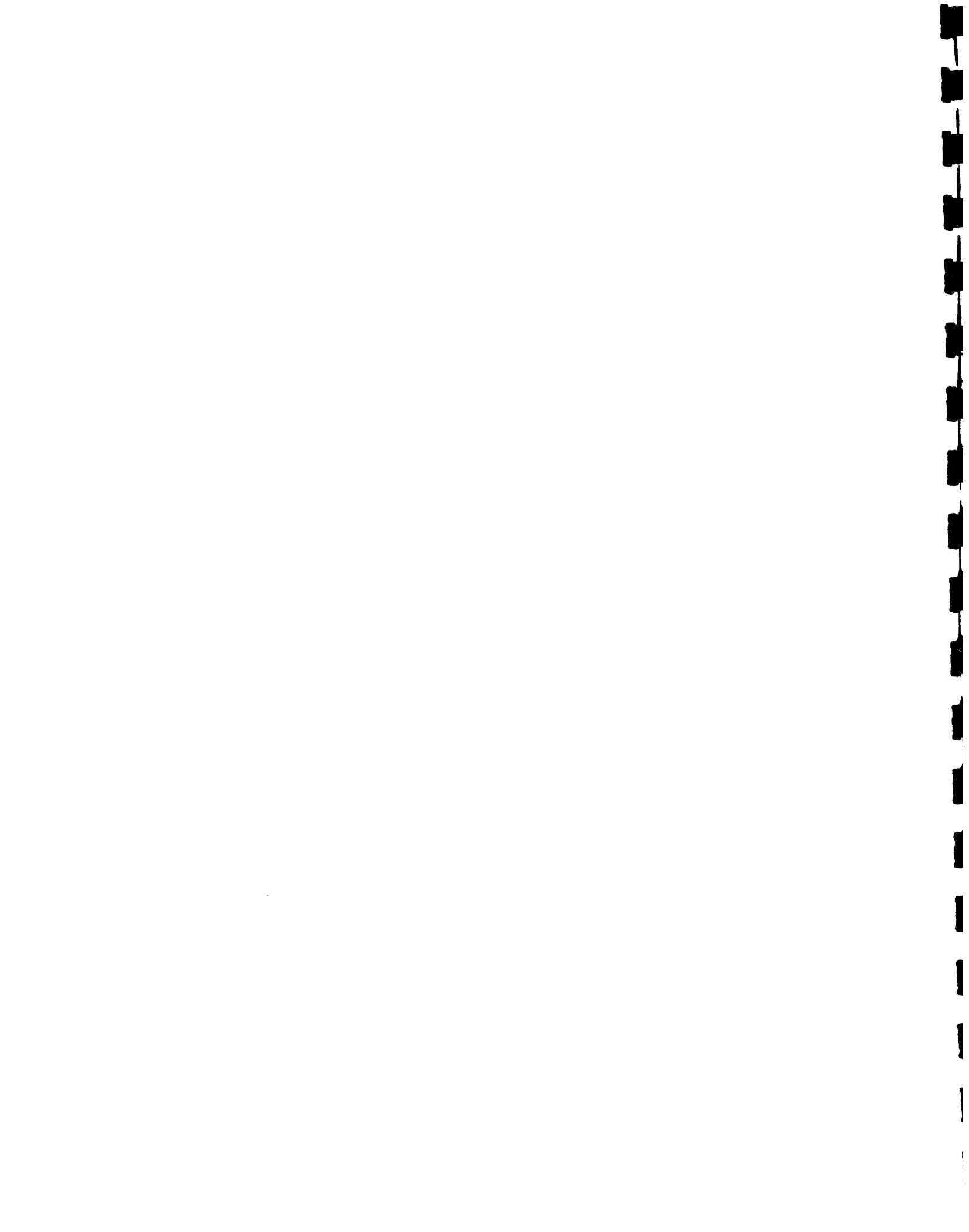


2. Qué tipo de información: a) recibe y debería recibir, y b) genera y debería generar de la Sede Central, de los Centros Regionales y otras agencias de cooperación técnica. en cada una de las siguientes áreas gerenciales. (Enumerelas, identifique su origen, emita juicios de valor y señale problemas y recomendaciones.

- 2.1 Area Planeamiento Estratégico (procesos 301 - 302)
- 2.2 Area Programación Operativa (proceso 303)
- 2.3 Area Identificación, Formulación y Aprobación Instrumentos Jurídicos y de Cooperación Técnica (proceso 304)
- 2.4 Area Ejecución de Instrumentos de Cooperación Técnica (proceso 305)
- 2.5 Area Seguimiento y Evaluación (procesos 306 - 311)
- 2.6 Area Administración y Monitoreo de Recursos Financieros (proceso 308)
- 2.7 Area Administración y Capacitación de Recursos Humanos (procesos 309 - 310)
- 2.8 Area de Producción y Divulgación de Documentos Técnicos (proceso 307)

**Notas importantes:** (aplica para todas las áreas)

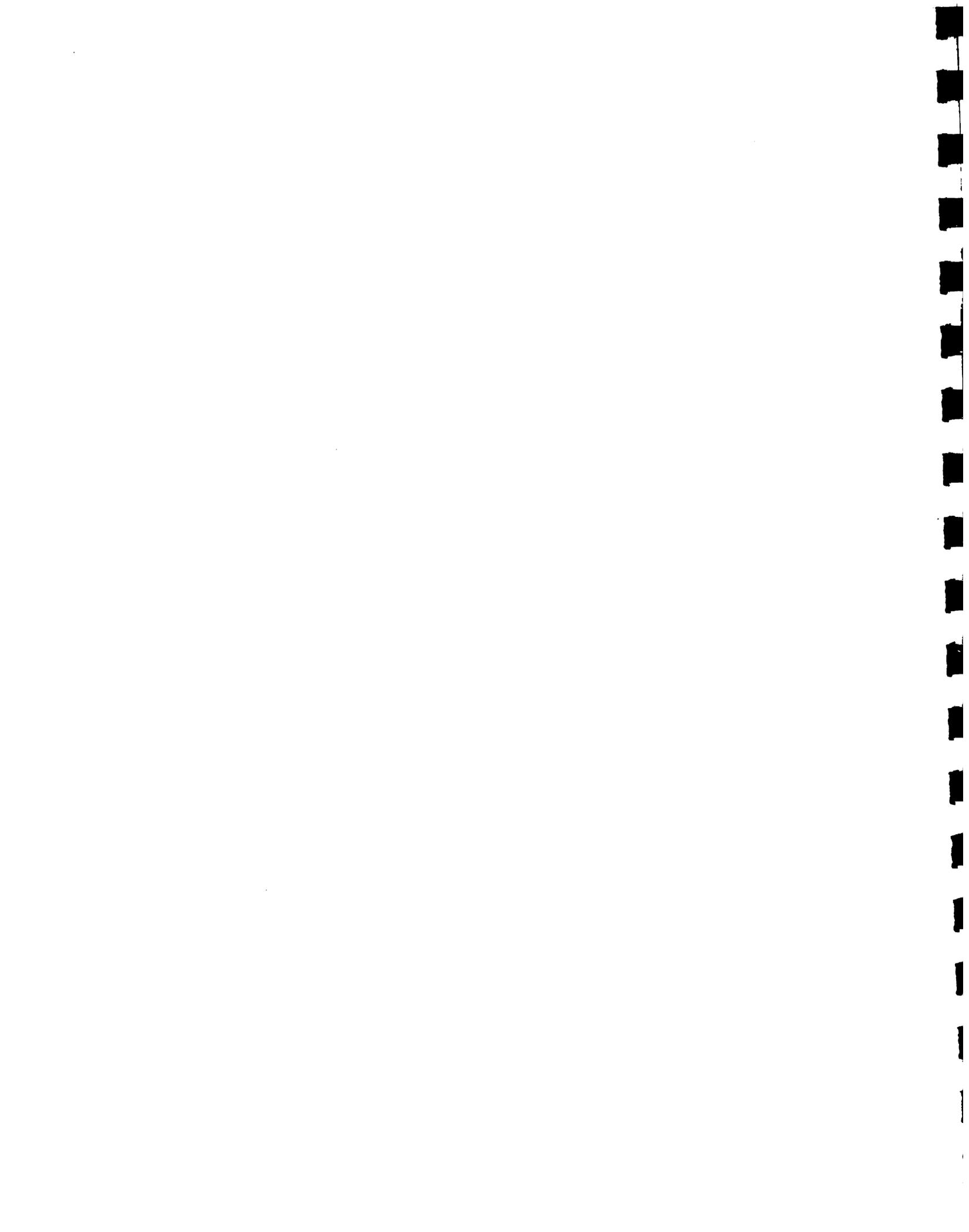
- La fuente se refiere al origen de la información que recibe
- La valoración se debe hacer con base en los siguientes factores: calidad (C), facilidad de uso (F), oportunidad de la información (O), y si la información responde claramente a sus necesidades (R).
- El puntaje de la valoración tiene una escala del 1 al 3, siendo el 3 el puntaje máximo.
- Problemas se refiere a todo tipo de limitantes que afectan el uso de la información bajo análisis.
- Recomendaciones se refiere a posibles soluciones a los problemas anteriormente citados.
- Usuario implica el destinatario de la información generada o bien el ente que hará uso de tal información.
- En caso de no recibir y/o generar información en alguna de las áreas, favor de dejar el cuadro vacío.



## 2.1 Area: Planeamiento estratégico

Información que recibe	Fuente	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Ej. Lineamientos para la cooperación de las unidades técnicas <sup>1</sup>	Sede Central/Unidades técnicas	3	2	1	1	La información no es presentada en formato adecuado	Producir una versión de distribución masiva
Información que debería recibir	Fuente					Comentarios	

<sup>1</sup> El ejemplo es válido para las restantes áreas



**2.1 Area: Planeamiento estratégico (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Información que debería generar	Usuario					Comentarios	



**2.2 Area: Programación Operativa**

Información que recibe	Fuente	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Información que debería recibir	Fuente					Comentarios	

En caso necesario utilice hojas adicionales



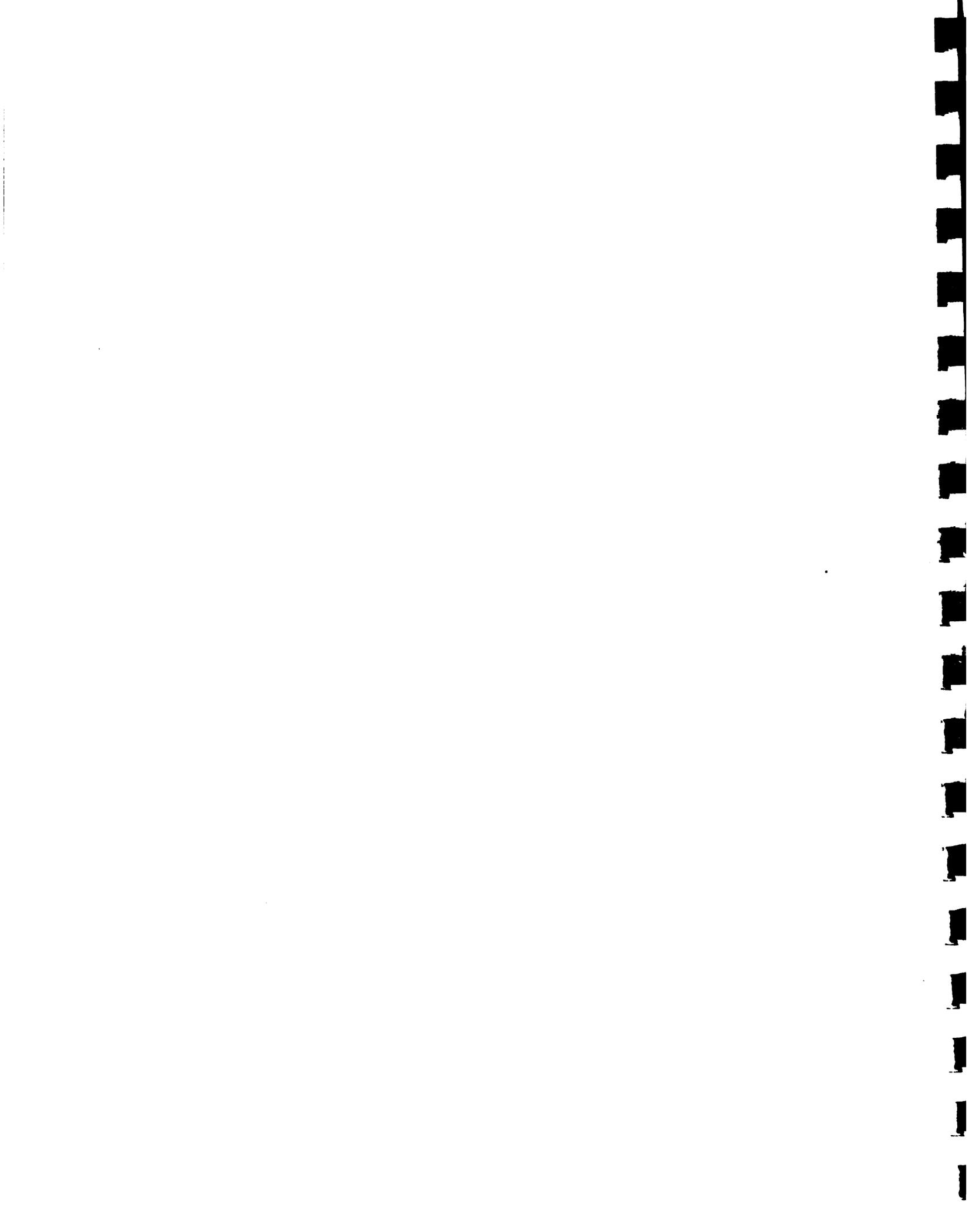
**2.2 Area: Programación Operativa (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Información que debería generar	Usuario					Comentarios	

En caso necesario utilice hojas adicionales

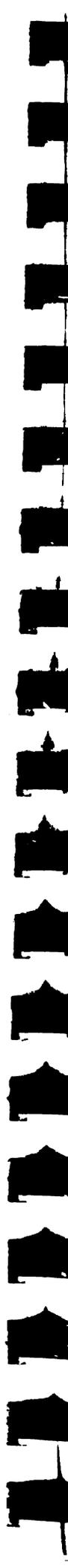






**2.3 Area: Identificación, Formulación y Aprobación de Instrumentos Jurídicos y de Cooperación Técnica (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O		
Información que debería generar	Usuario				Comentarios	



**2.4 Area: Ejecución de Instrumentos de Cooperación Técnica**

Información que recibe	Fuente	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O		
Información que debería recibir	Fuente	Comentarios				



**2.4 Area: Ejecución de Instrumentos de Cooperación Técnica (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Información que debería generar	Usuario					Comentarios	

En caso necesario utilice hojas adicionales



**2.5 Area: Seguimiento y Evaluación**

Información que recibe	Fuente	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O R		
Información que debería recibir	Fuente				Comentarios	



**2.5 Area: Seguimiento y Evaluación (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Información que debería generar	Usuario					Comentarios	

En caso necesario utilice hojas adicionales



**2.6 Area: Administración y Monitoreo de Recursos Financieros**

Información que recibe	Fuente	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O		
Información que debería recibir	Fuente				Comentarios	



**2.6 Area: Administración y Monitoreo de Recursos Financieros (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración				Problemas	Recomendaciones
		C	F	O	R		
Información que debería generar	Usuario					Comentarios	

En caso necesario utilice hojas adicionales



**2.7 Area: Administración y Capacitación de Recursos Humanos**

Información que recibe	Fuente	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O		
Información que debería recibir	Fuente				Comentarios	

En caso necesario utilice hojas adicionales



**2.7 Area: Administración y Capacitación de Recursos Humanos (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O		
Información que debería generar	Usuario				Comentarios	







**2.8 Area: Producción y Divulgación de Documentos Técnicos e Informativos (cont.)**

Información que genera	Usuario	Valoración			Problemas	Recomendaciones
		C	F	O		
Información que debería generar	Usuario				Comentarios	



3. Qué tipo de información se recibe de las contrapartes

Tipo de Información	Contraparte que genera	Problemas	Recomendaciones
<p><i>Ej. Información trimestral de ejecución de actividades del proyecto</i></p>	<p><i>Contraparte nacional que forma parte de la Junta Administrativa del proyecto</i></p>		
<p><b>Tipo de información que debería recibir</b></p>	<p><b>Comentarios</b></p>		



4. Qué tipo de información se genera a solicitud de las contrapartes

Tipo de Información	Contraparte que solicita	Problemas	Recomendaciones
<p><i>Ej. Información trimestral de ejecución de actividades del proyecto</i></p>	<p><i>Contraparte nacional que forma parte de la Junta Administrativa del proyecto</i></p>		
<p><b>Tipo de información que debería generar</b></p> <p><b>Comentarios</b></p>			



5. Liste los sistemas de información automatizados existentes en la Agencia de Cooperación Técnica.

	Sistema de Información <i>Ej. Sistema de Contabilidad</i>	Area gerencial apoyada <i>Información Financiera</i>	Utilidad
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



6. Detalle los problemas más importantes en el uso de información y posibles recomendaciones.

<b>Problemas generales</b>	<b>Recomendaciones o posibles soluciones</b>
<i>Ej. Falta dar a conocer los sistemas de información existentes en el Instituto</i>	<i>Preparar un folleto con el inventario de los Sistemas y sus principales ventajas</i>



7. En función de que el Instituto se halla en un proceso de cambio, qué medidas cree más convenientes para mejorar la efectividad de la comunicación entre los diferentes niveles del Instituto.

Cambio	Impacto sobre el área gerencial	Req. Sistemas de Información
<i>Ej. La creación de los Centros Regionales implica la necesidad de comunicar vía Internet a todas las agencias de cooperación técnica</i>	<i>Sobre todas las áreas</i>	<i>Los sistemas de información tiene que ser accesorios desde los Centros Regionales</i>







**LISTA DE ACTs QUE ENVIARON EL CUESTIONARIO\***

- . **Argentina**
- . **Barbados**
- . **Bolivia**
- . **Brasil**
- . **Costa Rica**
- . **Ecuador**
- . **El Salvador**
- . **Estados Unidos**
- . **Honduras**
- . **Jamaica**
- . **México**
- . **Nicaragua**
- . **Paraguay**
- . **Perú**
- . **República Dominicana**
- . **Suriname**
- . **Trinidad y Tobágo**
- . **Venezuela**
- . **Uruguay**

\* **Recibido al 31 de mayo de 1996**



INFORMACION QUE SURGE DE LOS CUESTIONARIOS\*

Area	Problemas
<p>Planamiento estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se cuenta con instrumentos institucionales de planeamiento estratégico para todos los niveles operativos</li> <li>* Los roles de las AC, SE, CR y ACTs no están bien explicitados</li> <li>* Los planes de acción a nivel de país no cuentan con el apoyo de las AC y de los SE</li> <li>* No se genera información que oriente las actividades de cooperación técnica</li> <li>* No se conoce qué es planeamiento estratégico, cómo usarlo, ni ventajas de hacerlo</li> <li>* No se conocen orientaciones estratégicas y programáticas de las AC y los SE</li> <li>* Implementar a través de la descentralización una efectiva delegación de autoridad y responsabilidad para dar alas ACTs la suficiente autonomía en decisiones de tipo técnico/administrativo y así lograr mayor impacto en la cooperación técnica</li> </ul>
<p>Programación de actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los proyectos multinacionales se programan desde la SC y no desde las ACTs</li> <li>* Se da poco tiempo para elaborar el PP bienal tomando en cuenta las prioridades del país</li> <li>* Los lineamientos enviados desde la SC no dan oportunidad a ser ajustados a requerimientos específicos del país</li> </ul>

\* Se reflejan aquellos problemas más frecuentemente citados



AREA	PROBLEMA
SI Y TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las ACT carecen de tecnología moderna para acceder y procesar información relevante</li> <li>* No todas las ACTs están conectadas al correo electrónico y a INTERNET, se carece por lo tanto de un sistema ágil de comunicación e intercambio SC/ACTs</li> <li>* No se cuenta con un sistema de consulta de información económica y financiera "on line" entre la SC Y las ACTs</li> <li>* Insuficiente acceso a servicios de información</li> <li>* No se conocen SI Y BD desarrollados por otros organismos internacionales y regionales</li> <li>* No se cuenta con un mecanismo de actualización regular de información sobre SI Y BD</li> <li>* En los CR no existen BD regionales de fácil acceso para las ACTs</li> <li>* No existe redes de intercambio de datos, estadísticas o información relevante entre técnicos del Instituto</li> <li>* No se cuenta con recursos para la adquisición de software originales y capacitación de usuarios</li> </ul>



SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y BASES DE DATOS  
DISPONIBLES EN EL INCA

Area	SI/BD	Características	Limitantes
Programación de Actividades	<p><b>PROYECT</b> (Sistema de Control de Proyectos)</p>	<p>Permite el manejo de Instrumentos Jurídicos e Instrumentos de Cooperación Técnica relacionados entre sí, incluyendo información sobre vigencia, fuente, instituciones contrapartes, responsables, monto de los recursos, resumen ejecutivo</p>	<p>La información que maneja sobre los recursos es el monto negociado. Este sistema debería estar interconectado con los sistemas de Finanzas para que permita la ejecución y poder obtener saldos</p>
	<p><b>SFPRO</b></p>	<p>Base de datos para la elaboración de POAs Iniciales de las diferentes unidades operativas del Instituto Permite el cálculo de costos de personal (objetos de gastos 1 y 2) así como de operación (objetos del 3 al 9). Se detalla a nivel de fuente, centro de costo y actividad</p>	<p>No es funcional manteniendo actualizada por la carga de trabajo que genera</p>



AREA	PROBLEMA
<p><b>Identificación, formulación y aprobación de acciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de instrumentos es muy lenta</li> <li>• Los instrumentos jurídicos y de cooperación técnica deben ser más flexibles y adecuarse a los cambios señalados en el PMP</li> <li>• Las ACTs no tienen normas ni procedimientos claros para establecer instrumentos jurídicos con instituciones nacionales y regionales</li> <li>• Ejecución de acciones de cooperación</li> </ul>
<p><b>Seguimiento y evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga y duplicidad de informes que deben presentarse a la SC</li> <li>• No se recibe retroalimentación de los informes enviados a la SC</li> <li>• Los contrapartes nacionales no reciben informes de avance sobre el desarrollo de acciones de cooperación técnica</li> <li>• No se conoce la implementación de las recomendaciones emanadas de los informes de auditoría interna ni la importancia que tienen dichos auditores</li> </ul>



AREA	PROBLEMA
<p>Tareas de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay banco de consultores</li> <li>• La información sobre seguros es incompleta y tardía</li> <li>• La información sobre capacitación impartida es incompleta</li> <li>• La capacitación del personal es muy general y no está acorde las necesidades de capacitación del IICA</li> <li>• No se tienen claros los procedimientos para demandar capacitación ni el financiamiento de las actividades y los temas a cubrir</li> <li>• No se cuenta con un programa de capacitación para apoyar a las ACTs en el manejo de RRHH</li> <li>• Informes sobre ejecución presupuestaria son tardíos y de difícil uso</li> <li>• El trámite de aprobación de los operativos adicionales es muy lento</li> <li>• No se reciben los avisos de cargo del PPI</li> </ul>
<p>Imagen Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay recursos para publicar resultados técnicos</li> <li>• No existe comunicación sobre la oferta disponible de material informativo</li> <li>• El contenido de los comunicados de prensa no siempre es de interés para los países</li> <li>• Las normas editoriales no están actualizadas y tienden a una excesiva centralización en la SC</li> </ul>



Area	SI/BD	Características	Limitantes
Identificación formulación y aprobación de acciones	<p>FAPRO (Sistema de Formulación y Análisis de Proyectos)</p> <p>Base de Datos de Consultores</p>	<p>Archivo sistematizado de los proyectos de inversión y estudios sectoriales realizados directamente por el IICA en el marco de la colaboración IICA/BID</p> <p>Directorio actualizado de profesionales relacionados con la elaboración de proyectos de inversión por áreas de especialización</p>	



Area	SI/BD	Características	Limitaciones
Ejecución de acciones de cooperación	<p>SIAPA (Sistema de información para el Análisis de Políticas)</p> <p>Base de Datos Producción, precios y mercados ACT/PERU</p> <p>Cuarentena Animal ACT/República Dominicana</p> <p>EDUCATRO ACT/República Dominicana</p>	<p>Su base de datos contiene un conjunto de variables e indicadores macroeconómicos, sociales y del sector agropecuario-agroindustrial a nivel mundial y un conjunto de variables de la misma naturaleza para ALC agrupados por subregiones. Permite el análisis sobre la evolución de la actividad agro-socioeconómica y el desarrollo y uso de modelos de simulación sobre el impacto de políticas</p> <p>Registra información sobre enfermedades animales</p> <p>Registra información sobre recursos de instituciones de enseñanza Alimenta base de inventario FAO/ICA</p>	<p>Sistema poco amigable. Su información está sujeta a una sola temática se de una sola AC</p>



Area	SI/SD	Características	Limitantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Personal</li> <li>- Sistema de Control de Contratos</li> <li>- Sistema de Caja Chica</li> <li>- Sistema de Control de Correspondencia</li> <li>- Base de Datos</li> <li>- Directorio de Profesionales y Centros de Documentación</li> <li>- Archivo</li> <li>- Sistema de Registro y Control Interno de Remesas</li> <li>- Sistema de Programación mensual</li> <li>- Sistema de Producción de Informes</li> <li>- ACT/Ecuador</li> </ul>		

- Sistema de Personal  
 - Sistema de Control de Contratos  
 - Sistema de Caja Chica  
 - Sistema de Control de Correspondencia  
 - Base de Datos  
 - Directorio de Profesionales y Centros de Documentación  
 - Archivo  
 - Sistema de Registro y Control Interno de Remesas  
 - Sistema de Programación mensual  
 - Sistema de Producción de Informes  
 - ACT/Ecuador  
 Sistema automatizado de recepción  
 Sistema automatizado de correspondencia



Area	SI/BD	Características	Llanteras
	<p>Sistema automatizado de emisión de cheques ACT/Venezuela</p> <p>Sistema de información técnico y financiero de los proyectos</p> <p>Sistema para control de materiales de oficina ACT/El Salvador</p> <p>Sistema de Caja Chica Sistema de Inventarios Sistema de información gerencial CPPC PQR CPI-INFO CORRAL ACT/Brazil</p> <p>Sistema integrado de</p>	<p>Apoya a la administración Permite el monitoreo y control de los proyectos</p> <p>Permite control administrativo y facilita el funcionamiento adecuado de la ACT</p> <p>Apoya la administración de la ACT/ en el manejo de fondos y actualización de los estados financieros</p>	



Area	SI/BD	Características	Limitaciones
	<p>Areas financiera, administrativa y técnicas ACT/Trinidad y Tobago</p> <p>Control de inventario</p> <p>Sistema Contable ACT/Barbados</p> <p>Sistema Contable ACT/Guyana</p> <p>Sistema Gerencial de la ACT/Argentina</p>	<p>Permite llevar el control del inventario de la ACT</p> <p>Apoya el manejo de recursos externos y brinda información para reportes a los donantes</p> <p>El sistema consta de 9 módulos que cubren registro de correspondencia, hasta preparación revisión, aprobación y registro de documentos de gestión administrativa y contable pasando por la preparación y el seguimiento del Programa Operativo y el mantenimiento de la integridad del sistema</p> <p>El sistema gerencial</p>	



Area	SI/BD	Características	Limitantes
	<p data-bbox="310 1381 373 1591">Clasificación de Personal</p> <p data-bbox="409 1352 472 1591">Sistema de Escala Salarial</p> <p data-bbox="607 1327 637 1591">Sistema de Seguros</p> <p data-bbox="799 1306 862 1591">Sistema de Seguros a Corto Plazo</p> <p data-bbox="994 1465 1024 1591">May 2000</p>	<p data-bbox="310 739 373 1255">Lleva un control de todas las clasificaciones del personal del Instituto</p> <p data-bbox="409 697 571 1255">Permite realizar nuevas escalas salariales y modificaciones a las escalas actuales cada vez que se presenta un aumento salarial en alguna de las Agencias de Cooperación Técnica.</p> <p data-bbox="607 688 769 1255">Permite realizar inclusiones, modificaciones y exclusiones a todos los seguros (Vida, Salud, Vehículos, Incapacidad prolongada) con que cuenta principalmente el Personal Profesional Internacional.</p> <p data-bbox="799 709 895 1255">Se utiliza para asegurar a los participantes en Seminarios, Cursos, Becarios y Consultores</p> <p data-bbox="898 701 961 1255">nacionales e internacionales por un tiempo no mayor a un año.</p> <p data-bbox="994 697 1090 1255">Sistema desarrollado en Turbo-Pascal para medir la equidad interna y la competitividad externa de los funcionarios del Instituto.</p>	<p data-bbox="310 571 340 655">En uso</p> <p data-bbox="409 571 439 655">En uso</p> <p data-bbox="607 571 637 655">En uso</p> <p data-bbox="799 571 829 655">En uso</p> <p data-bbox="994 571 1024 655">En uso</p>



Area	SI/BD	Características	Limitaciones
	<p>Bases de Datos Bibliográficas en Disco Compacto</p>	<p><b>PESCRE</b> (Registra datos sobre proyectos y programas de cooperación de integración en ALC); <b>SIANA</b> (Cuenta con registros sobre banano y plátano).</p> <p><b>Agricola</b>: Ofrecida por la National Agricultural Library del Depto. de Agricultura de los EE.UU.</p> <p><b>AGRIS</b>: Cedita por la FAO</p> <p><b>CAB ABSTRACTS</b>: Donada por la Commonwealth Agricultural Bureau International.</p> <p><b>SESAME</b>: Elaborada y editada por varias instituciones francesas.</p> <p><b>LATINA</b>: Editada por la Universidad de Colima, México.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema automatizado de recepción</li> <li>-Sistema automatizado de correspondencia</li> <li>-Sistema automatizado de emisión de cheques</li> </ul> <p>ACT/Venezuela</p>		



Area	SI/BD	Características	Limitaciones
	<p data-bbox="371 693 495 1239"><b>HandSTATUS</b> Help with Animal Disease Status for Trade</p> <p data-bbox="569 693 627 1239">Legislación Fitosanitaria</p> <p data-bbox="759 693 826 1239">CIDA/Información Bibliográfica</p>	<p data-bbox="371 1260 495 1858">Contiene información sobre la distribución global de enfermedades y su importancia en el comercio internacional de animales y productos animales.</p> <p data-bbox="569 1260 726 1858">Bases de datos sobre legislación fitosanitaria en los países de la región que apoya la armonización de las normas fito y zoonitarias que regulan el comercio entre los distintos países.</p> <p data-bbox="759 1260 1090 1858">Base de datos bibliográfica especializada. Abarca los siguientes tópicos: CACAO (Registra referencias bibliográfica sobre el proceso de producción del cacao desde el cultivo hasta la comercialización), CAFE (Almacena referencias sobre cultivo, investigación, tecnología postcosecha, y otros aspectos del café), ISAPLAC (Contiene información sobre sistemas de información animal).</p>	



Area	SI/BO	Características	Limitaciones
	<p><b>INFOCOM (SICE y MNS)</b>  <b>Sistema de Información Comercial</b></p>	<p>No es un sistema propio sino una oportunidad de acceso electrónico al Sistema de Información Comercial para el Comercio Exterior (SICE) de la OEA y al Market News Service (MNS) del Centro de Comercio Internacional UNCTAD-GATT</p>	
	<p><b>TCM</b></p>	<p>Sistema de Información de Medidas de Control al Comercio creada y mantenida por UNCTAD</p>	
	<p><b>BIOTEC/Directorio Latinoamericano de la Industria Biotecnológica</b></p>	<p>Bases de Datos especializadas en biotecnología. Su base de datos contiene información sobre biotecnología y propiedad intelectual de productos resultantes de aplicaciones de la biotecnología incluido el material de propagación y las semillas.</p>	
	<p><b>Bases de datos de la Agroindustria Rural</b></p>	<p>Contiene un directorio de las instituciones y los programas de investigación y de capacitación, relacionados con la agroindustria rural.</p>	



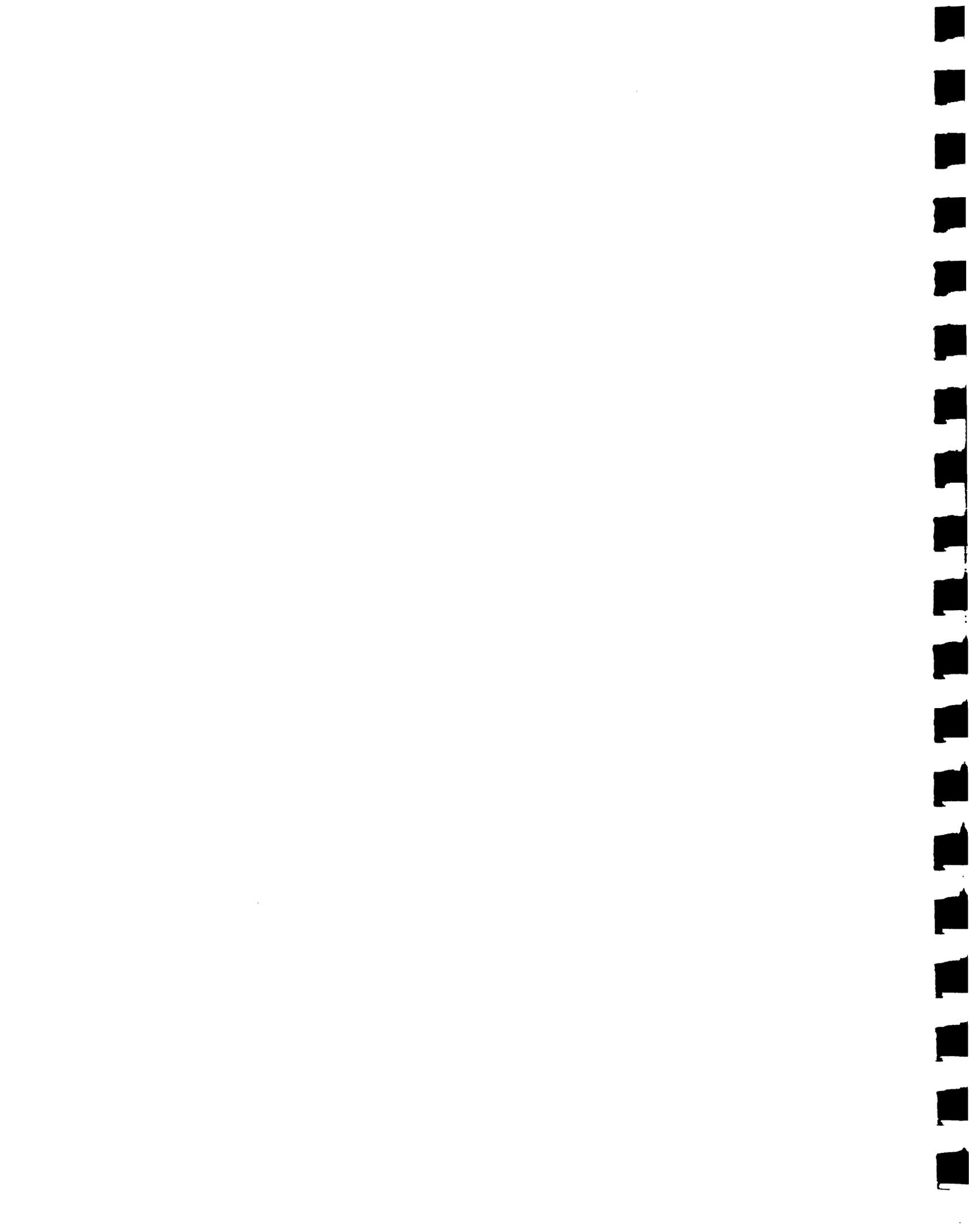
Area	SI/SD	Características	Límites
		<p>Incluye:  Financiamiento de I.C., Registro de Instrumentos de Cooperación, Instrumentos operacionales, Jurídicos, Aditivos de Instrumentos Jurídicos, Fuentes de financiamiento de Instrumentos de cooperación</p> <p>II Programación Operativa relaciones: Novedades presupuestarias, asignación de nuevos recursos, transferencia de recursos asignados, resultados anuales programados para cada Instrumento de Cooperación, tareas programadas para cada resultado anual</p> <p>III Acompañamiento físico financiero (en desarrollo)</p> <p>IV Administración: Registro tasas de cambio de US\$, registro de proveedores, registro de firmas autorizadas, fichas de cuentas bancarias, cuentas locales de balance (en desarrollo)</p> <p>V Registro y control contables: Preparación de documentos, Contratos de consultores (99).</p>	



Area	S/BO	Características	Limitantes
		<p>autorización de viaje (04), relación de gastos (05), solicitud de bienes y servicios (06), orden de compra, (07), aviso de cambio (08), relación de caja chica (09), orden de compra de pasajes (020), orden de pago bancario (027), recibo oficial de dinero/autorización de fondos (26), autorización de gastos de otras oficinas (51), aviso de cargo o para otra oficina (50) (en implementación), autorización de gastos a otra oficina (52) (en implementación), aviso de cargo de otra oficina (03) (en implementación), depósito bancario</p>	



Area	SI/BD	Características	Limitantes
Seguimiento y evaluación	<p><b>SISPRE</b> (Sistema de Supervisión y seguimiento)</p> <p><b>Sistema de Control de Viajes</b></p> <p><b>SICODOC</b> Sistema de Control de Documentación</p>	<p>Apoya a las distintas instancias operativas del Instituto en el desempeño de sus funciones ejecutivas.</p> <p>Su base radica en compartir información entre los diferentes niveles responsables de tomar decisiones que afectan las acciones de cooperación técnica y de apoyo administrativo. Además apoya a la construcción de la memoria institucional permitiendo conocer en determinado momento los avances logrados por el IICA tanto en campos temáticos como en áreas geográficas de acción</p> <p>Registra información monto de viáticos, valor del pasaje, código contable sobre todos viajes realizados por los funcionarios del Instituto</p> <p>Registra todos los asuntos en trámite tanto internos como externos en la DIFEX</p>	<p>Es un sistema únicamente de registro, la información que brinda no apoya la toma de decisiones a nivel gerencial de las ACT ni de la SC</p> <p>En uso</p>



Area	SI/SO	Características	Limitantes
	<b>NEFEX</b> Sistema de control de recursos externos	Registra informacibn sobre negociaciones de recursos externos	No es está utilizando



Area	S/BD	Características	Limitaciones
Tareas de Apoyo	<p>Sistema de Plazas</p> <p>Sistema de Personal Internacional</p> <p>Impresión de Acciones de Personal</p> <p>Histórico de personal</p> <p>Sistema de Consultores</p> <p>Banco de Postulantes</p>	<p>Su base de datos opera el Sistema de Personal. Incluye el PPI, PPL y PSG. El sistema realiza un ligamen entre la plaza o carga y los datos del expediente del funcionario.</p> <p>Tiene una base de datos en QPRO y un sistema en FOX. Se mantienen datos personales del PPI además de la fecha de renovación de contrato</p> <p>Base de datos de emergencia. Imprime las Acciones de Personal cada vez que se modifica la escala salarial</p> <p>Archivo que almacena información de ex-funcionarios del ICA</p> <p>Genera datos estadísticos de consultores. Se actualiza cada seis meses</p> <p>Guarda información sobre ofertas</p>	<p>No se está utilizando</p> <p>En uso</p> <p>En uso</p> <p>En uso</p> <p>Se usa cada seis meses</p> <p>No se usa, diseño no está completo</p>



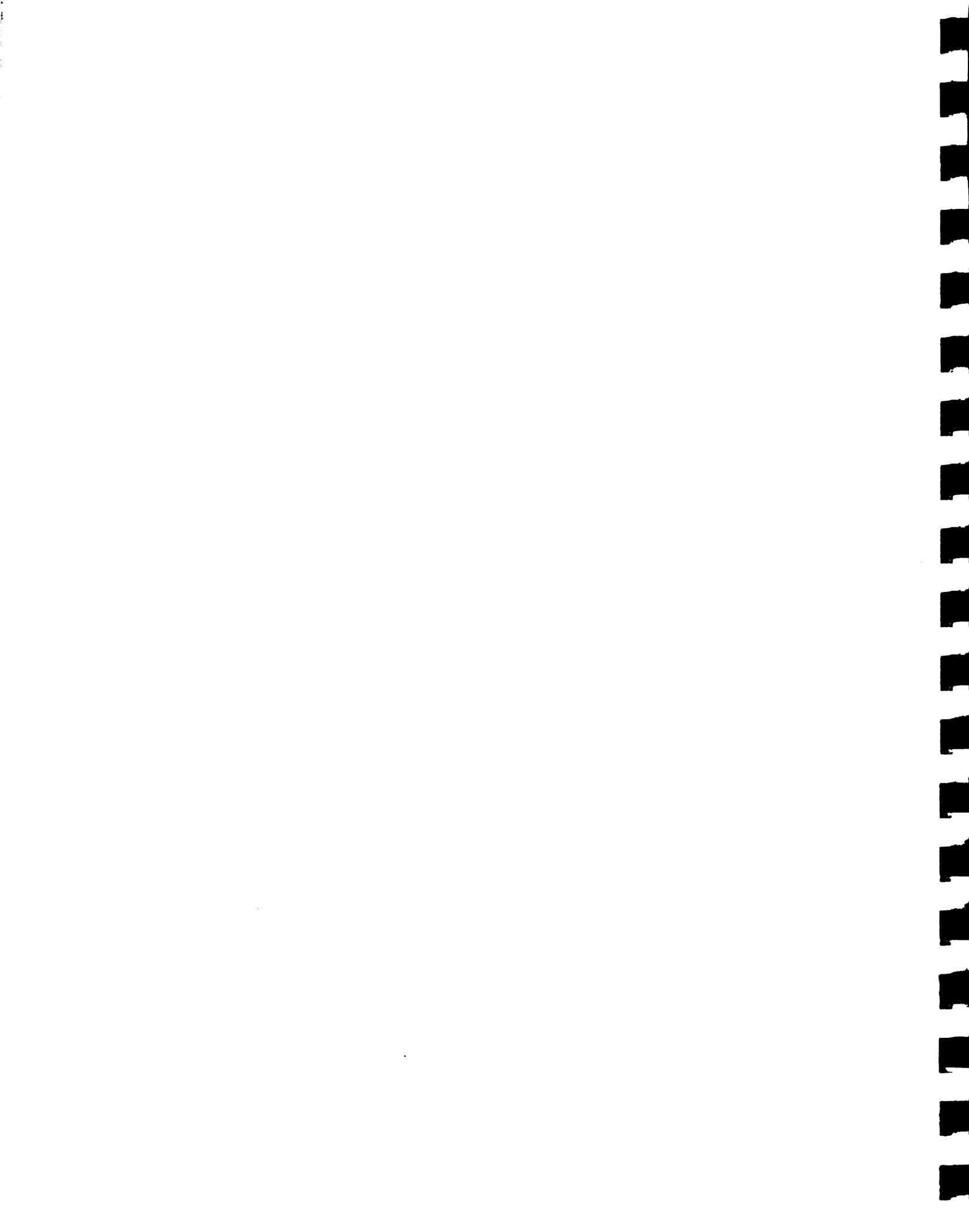
Area	SI/BD	Características	Limitantes
	<p data-bbox="591 1304 683 1549">Sistema de Seguro Central (en ORACLE)</p> <p data-bbox="753 1304 814 1549">Sistema de Boletas (MANCO)</p>	<p data-bbox="394 674 518 1220">Además el sistema administra datos relevantes de los funcionarios tales como: Nombre completo, Clasificación, Salario, Estado Civil, etc.</p> <p data-bbox="558 663 712 1220">Administra el resto de los Sistemas de Seguros menos el de Corto Plazo. Permite realizar los reportes en los que se detalla todos los movimientos suscitados en el campo de los seguros durante el mes.</p> <p data-bbox="753 663 906 1220">Sistema manual de mayorización de cuentas de balance y de códigos contables de trabajo con la finalidad de resumir la información que se procesa al computador central.</p> <p data-bbox="918 674 1037 1220">Este sistema también se emplea para realizar los informes contables semanales por portes de correo que se envían desde Trámite Documentario a Finanzas</p>	<p data-bbox="591 527 612 621">En uso</p> <p data-bbox="753 170 938 621">No permite clasificar la cantidad de envíos diarios que permita al encargado enviarle una copia a Correos y Telégrafos. Esta clasificación se hace en forma manual.</p>



Area	SI/BD	Características	Limitantes
	<p><b>SIMEX</b> Sistema de materiales en existencia</p> <p>Sistema de Control de Courier</p> <p>Sistema de Control de Courier-SPS-DHL.</p>	<p>Permite el control de las entradas y salidas de materiales del almacén general. Genera un informe para efectuar el registro contable de las transacciones del período</p> <p>Permite procesar la facturación del envío de Courier a través de la Compañía DHL. La principal salida es un informe para la Dirección de Finanzas con el que se hace el registro</p> <p>Elabora guías a informes de envío por Courier</p>	<p>No está interesado en la Dirección de Finanzas, por lo que se debe revisar manualmente la información que genera esta Dirección</p> <p>Este sistema no permite ingresar el Código Contable. Al no estar fusionado con el Sistema de Control de Courier del ICA se debe digitar la misma información dos veces</p>



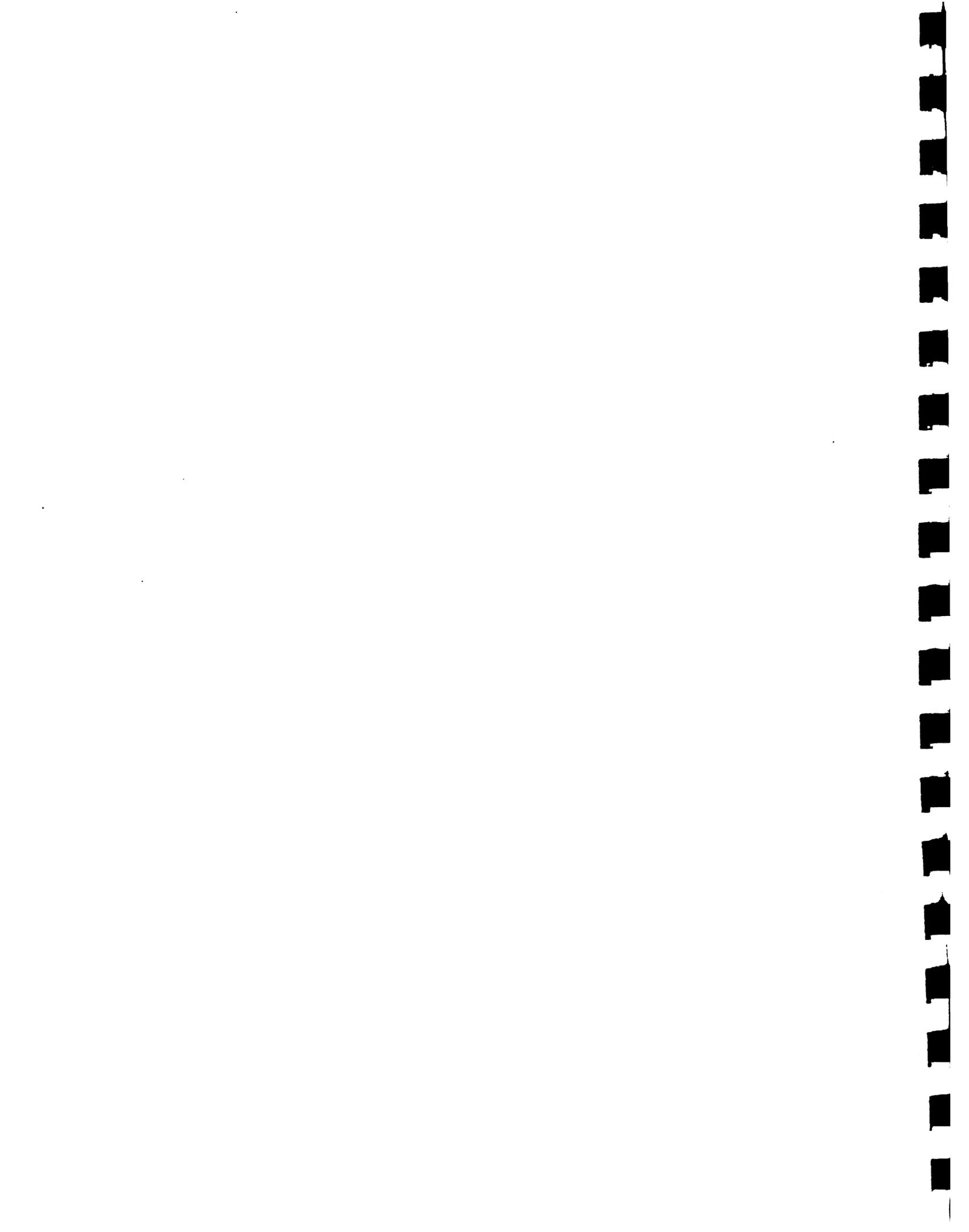
Area	SI/BD	Características	Limitantes
	<p data-bbox="872 1310 931 1575"><b>Sistema Financiero/Contable</b></p>	<p data-bbox="872 680 1129 1243">Recopila y consolida todas las transacciones financieras del Instituto. Elabora los estados presupuestarios que se distribuyen a todas las unidades operativas así como el mayor general de cuotas y fideicomisos, la subsidiaria de cuentas de balance y otros informes a todos los niveles presupuestarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="426 218 518 642">-Hay que estar actualizando manualmente los parámetros del programa.</li> <li data-bbox="525 239 584 642">-No proporciona un estado de resultados consolidado del ICA.</li> <li data-bbox="591 184 750 642">-No clasifica recursos CATIS según la distribución de la orden ejecutiva 06/92 (60% oficina que genera 40% SC) para cotejarlo contra la ejecución.</li> <li data-bbox="756 260 816 642">-No brinda información sobre ingresos misceláneos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="882 218 974 642">-Cualquier cambio que se deba hacer requiere de un análisis y un programador</li> <li data-bbox="981 239 1040 642">-Es un sistema por lotes no por líneas</li> </ul>



Area	SI/SO	Características	Limitantes
	<p><b>SI/SO</b></p> <p><b>SIFO</b></p> <p><b>Sistema de Información Financiera de las Oficinas</b></p>	<p>Permite a las ACT el registro y control de sus transacciones presupuestarias y financieras Brinda a las ACT información a diferentes niveles de ejecución presupuestaria así como información financiera (activos, pasivos y saldos de fondos) por fuente de financiamiento</p>	<p>Es muy rígido, poco amigable y desactualizado.</p> <p>-No almacena información en moneda local. En las ACT se debe digitar toda la información para el SIFO y posteriormente volverla a digitar en otro sistema que les permita generar informes para instituciones contraparte.</p> <p>-Es muy lento cada vez que se modifica un código contable debe digitarse 16 dígitos aunque la verificación sea solo en un dígito.</p>
	<p><b>Sistema de Estados Financieros (SINOPSIS)</b></p>	<p>Accede el sistema central. Elabora Estados Financieros y Presupuestarios Consolidados del IICA. Brinda información de ejecución presupuestaria por país, por capítulo y área de concentración</p>	<p>-Es un sistema únicamente de registro, la información que brinda no apoya la toma de decisiones a nivel gerencial de las ACT.</p>



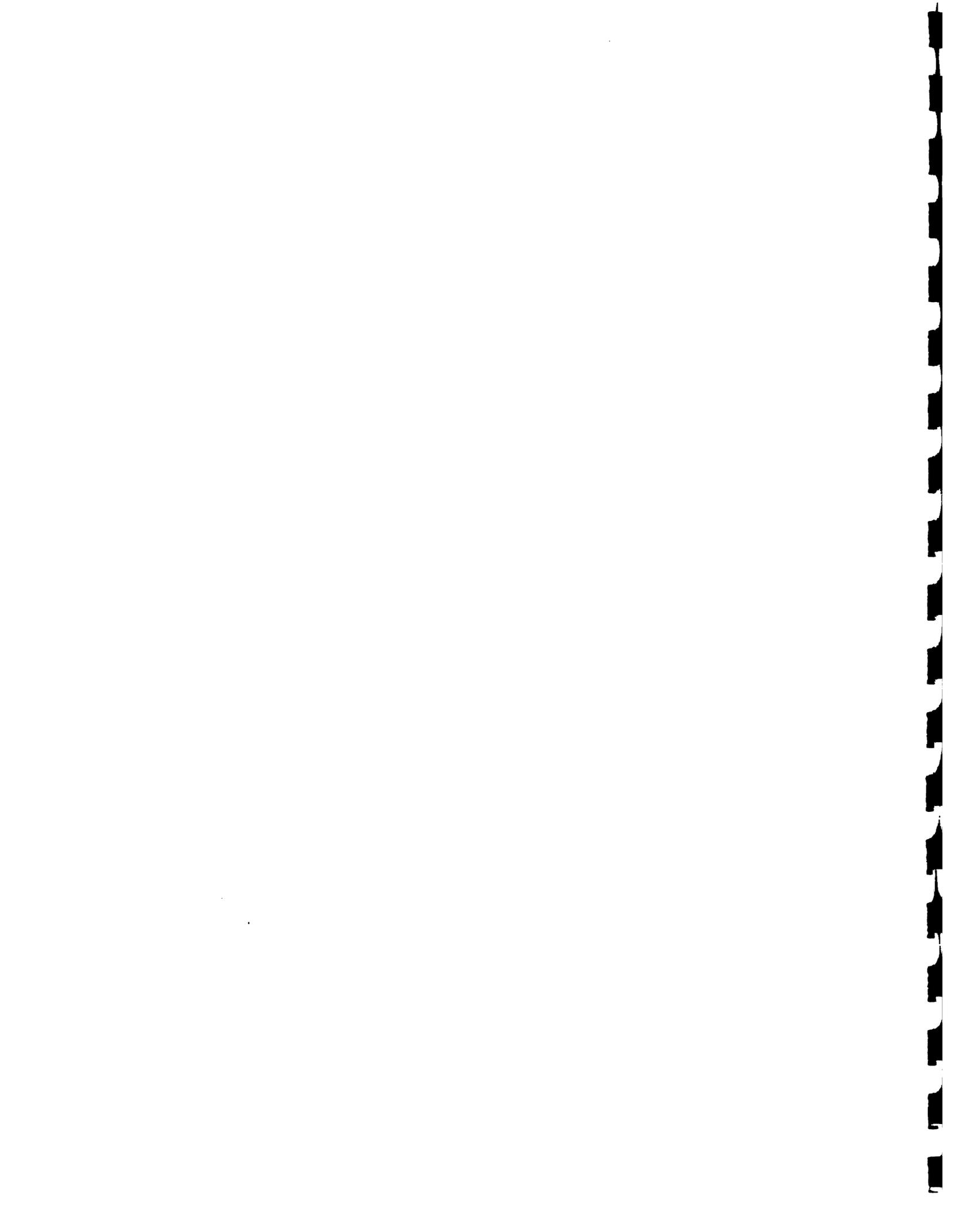
Area	SI/SD	Características	Limitantes
		<p>Información para elaboración de cheques para APWCA, ASECA, OAS Staff Credit UNION, Fondo de Pensiones y Jubilaciones OEA elabora el lote contable únicamente a nivel de presupuestos</p>	
	<p>Sistema de Inventario de Activos Fijos</p>	<p>Permite la captura de información sobre fecha de compra, valor y descripción del activo ubicación y fondo de financiamiento Emite reportes por unidad operativa, zona y activo</p>	<p>Falta coordinación y definición entre las Direcciones de Administración y Finanzas para alinear la información almacenada en el sistema versus los inventarios físicos de activos fijos que se realizan anualmente. Deberá implementarse un nuevo sistema de inventarios a través de códigos de barras.</p>
	<p>Sistema de Prevalidación de Lotes (Análisis PRO)</p>	<p>Permite la validación total de la información contenida en el lote contable. Incluye la verificación de los montos, la existencia de las cuentas tanto de balance como de presupuesto Filtra la información recibida tanto de las ACT como de SC antes de ser procesada por el computador central.</p>	



Area	S/BO	Características	Limitantes
	<p>Sistema de Planillas (Local e Internacional)</p>	<p>Captura datos y modifica la información durante el mes de cada uno de los funcionarios del personal local de la SC y de todos los PPI del ICA. Las salidas de estos sistemas son un insumo para los sistemas de planillas del computador central</p>	<p>El proceso de captura y el final están separados. Este sistema deberá estar integrado al computador central a través de una terminal.</p>
	<p>Sistema de Planilla Local Central</p>	<p>Recibe insumos del sistema de planillas local y de ASENCA. Elabora la planilla y emite los informes para la elaboración de los cheques y transferencias electrónicas a las cuentas bancarias de los funcionarios. También genera la información para la elaboración de los cheques al INS, CCSS, Banco Popular y ASENCA. Elabora el lote contable únicamente a nivel de presupuesto</p>	<p>El proceso de captura y el final están separados. Este sistema deberá estar integrado al computador central a través de una terminal. Al generar el lote contable únicamente con la información presupuestaria el personal encargado de Planillas tiene que digitar manualmente la información para las Cuentas de Balance</p>
	<p>Sistema de Planilla en Dólares</p>	<p>Recibe insumos del sistema de planillas internacional, de ASELIICA y de RFRTH en relación los seguros del PPI. Elabora la planilla y genera información para elaboración de cheques y transferencia electrónicas a las cuentas bancarias de los</p>	<p>Ídem anterior</p>



Area	SI/BD	Características	Limitantes
	<p>Sistema de Control Presupuestario DIRECCION DE ADMINISTRACION</p>	<p>Permite control la ejecución presupuestaria de la Dirección de Administración. Maneja la información de POAs iniciales y adicionales. También transferencia presupuestarias. Brinda información sobre la ejecución a nivel de Unidad por código contable y objeto de gasto mayor. Permite elaborar gráficos de presupuestos vs ejecución a nivel de objeto.</p>	<p>Idem anterior</p>



Area	S/BO	Características	Limitantes
	<p><b>SISCOM</b>  <b>Sistema de Ordenes de Compras</b></p>	<p>Usado por la Unidad de Procedura para el trámite de adquisic:bn de bienes y servicios de la SC.</p> <p>El sistema tiene la capacidad de almacenar la informac:bn por proveedores de tal forma que al final del día se emiten las órdenes de compra respaldadas por las respectivas solicitudes de bienes y servicios que ingresa al sistema ese día. Además proporciona informac:bn a nivel de proveedores, unidades operativas, órdenes de compra, solicitudes de bienes y servicios, artículos, etc.</p>	<p>No pueden acceder informac:bn en relac:bn con el subproceso de pago a los proveedores al no estar interconectado con los sistemas de la Direcc:bn de Finanzas</p>



