

# IICA



## PROCISUR

PROYECTO  
RECURSOS HUMANOS



**IICA-CIDIA**

**PROYECTO  
RECURSOS HUMANOS**

PRECIS012/110A

6V001342

E12

1

00001949

## **PRESENTACION**

*Este Proyecto sobre Recursos Humanos ha sido preparado con vistas a la nueva etapa del PROCISUR a partir de 1990.*

*Fue elaborado con la colaboración de especialistas de los distintos países participantes en el Programa, en especial de Liliana Vaccaro de Argentina, Hugo Peñaranda de Bolivia, Sergio Ramagem de Brasil, Sergio Bonilla de Chile, Ricardo Pedretti de Paraguay y Mario Allegri de Uruguay.*

*La coordinación general de la elaboración y preparación del informe final estuvo a cargo del Dr. Luiz Gómes, especialista de EMBRAPA, Brasil, lo que constituye una cooperación más de esa Institución para el funcionamiento del IICA/BID/PROCISUR.*

**Montevideo, agosto de 1989**



## ÍNDICE

1. DIAGNÓSTICO	01
ARGENTINA	02
BOLÍVIA	07
BRASIL	09
CHILE	14
PARAGUAI	17
URUGUAI	18
2. JUSTIFICATIVAS	19
3. OBJETIVOS	21
4. ATIVIDADES	23
4.1. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE ATIVIDADES	23
4.2. PROCEDIMENTOS	25
5. ESTRATÉGIA OPERACIONAL	30
6. CUSTO DO PROJETO	34





## 1. DIAGNÓSTICO

Os países menos desenvolvidos se caracterizam pela existência de quadros de pessoal com baixo nível de formação profissional e acadêmica, pois diante da escassez de recursos as sociedades e os governos desses países pouco investem no desenvolvimento de recursos humanos. Essas deficiências são encontradas tanto nas instituições oficiais como na iniciativa privada. Essa é, na verdade, uma das características dos países que ainda não conseguiram ascender ao padrão de desenvolvimento experimentado pelos chamados países avançados.

Os países da América Latina em geral, e os do seu Cone Sul em particular, apresentam essas características. Os níveis de qualificação dos quadros são baixos, registrando-se deficiências nas diferentes atividades e segmentos econômicos. As disponibilidades de recursos não têm permitido à sociedade, aos governos e à iniciativa privada a alocação de somas importantes para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos. Na região as prioridades estão voltadas, fundamentalmente, para outras áreas, havendo falta de projetos que têm por objetivo elevar o nível de qualificação dos quadros que atuam no governo e na iniciativa privada.

No caso das instituições oficiais de pesquisa e assistência técnica desses países a situação não é diferente, apesar dessas instituições terem como finalidade a geração e difusão de informações científicas e tecnológicas, visando a modernização dos seus respectivos setores agrícolas. Essa situação certamente tem comprometido a qualidade dos trabalhos dessas instituições, já que as funções que elas exercem exigem pessoal altamente qualificado, pois na pesquisa científica e tecnológica não há substituto para a competência profissional.

Existem exceções em áreas específicas do conhecimento. Mas há casos em que as deficiências são quase generalizadas. Os problemas

de formação do pessoal surgem nas atividades de gerenciamento e administração, no apoio à realização dos trabalhos de pesquisa, onde estão incluídos os serviços de informação e documentação, laboratoriais e de campo, e, evidentemente, nas atividades-fim dessas instituições, ou seja, na geração e difusão de informações científicas e tecnológicas.

A seguir são apresentadas análises das situações atuais dos países que fazem parte do PROCISUR, no que diz respeito ao nível de qualificação do pessoal colocado à disposição das instituições de pesquisa e assistência técnica. Como já foi anotado anteriormente, essas análises serão feitas somente sobre as áreas de administração de recursos humanos, de apoio à pesquisa e assistência técnica, e sobre as funções gerenciais e administrativas. Abstem-se de considerações sobre as áreas ligadas às atividades-fim das instituições envolvidas, pois o exame das deficiências existentes nesses segmentos e as propostas de melhoria do nível de qualificação do pessoal aí envolvido estão sendo considerados nos demais projetos que fazem parte da 3ª etapa do PROCISUR.

### ARGENTINA

O INTA - Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária é uma instituição líder em matéria de pesquisa e assistência técnica na Argentina. Possui cerca de 6.000 empregados, dos quais 30% são profissionais de nível universitário, dedicados às atividades de geração e transferência de tecnologia.

O INTA faz parte do Sistema Argentino de Ciência e Tecnologia, que engloba todas as entidades ligadas à pesquisa científica e tecnológica. Compreende mais de trinta organismos, com ampla predominância dos órgãos oficiais.

O pessoal ligado à pesquisa atinge cerca de 19.000 profissionais em todo o País, sendo que em relação às ciências agropecuárias e

veterinárias o número de pesquisadores está estimado em 3.000. Desse total, 85% estão vinculados ao INTA e às Universidades, em partes iguais.

Em janeiro de 1989 o INTA possuía 6.022 funcionários, sendo 5.675 do quadro permanente da instituição e 347 do quadro temporário. Esse pessoal está distribuído em 20 Centros de Pesquisa, além do escritório central, cobrindo todas as importantes regiões do País.

Do total de empregados 1.482 são pesquisadores, 530 são extensionistas e o restante atua nas áreas de apoio e de administração. Os pesquisadores têm a seguinte escolaridade: 1.084 têm curso de graduação, 238 têm curso de pós-graduação e 160 estavam em janeiro de 1989 realizando os seus cursos de pós-graduação. Dos 530 extensionistas, 475 não têm curso de pós-graduação, 15 já concluíram os seus cursos e 40 estão cursando a pós-graduação. Do total, 88% concluíram o curso no exterior e 12% no País.

Desta forma, dos 2.012 profissionais pesquisadores e extensionistas, 253 (12,6%) tinham em janeiro/89 curso de pós-graduação, sendo 48 PhD (2,4%) e 205 MSc (10,2%).

Com relação à especialização dos profissionais do INTA, o seguinte perfil é observado:

	Número	%
Sem especialização	194	9,64
Produção animal	247	12,28
Produção vegetal	606	30,12
Recursos naturais	284	14,12
Economia e Sociologia	69	3,43
Biometria e Computação	35	1,74
Programação e Avaliação	15	0,75
Extensão	549	27,27
Outras especialidades	13	0,65
T O T A L	2.012	100,00

O pessoal de apoio às atividades de pesquisa e assistência técnica apresentava em janeiro/89 o seguinte perfil:

	Número	%
Primário/Secundário incompleto	2.908	72,52
Secundário	991	24,71
Intermédio	22	0,55
Universitário	89	2,22
TOTAL	4.010	100,00

Do ponto de vista de administração de recursos humanos, o INTA possui a seguinte infraestrutura organizacional:

#### No âmbito da Direção Nacional

- Uma Direção Nacional assistente, que compreende as áreas de organização, desenvolvimento de pessoal e administração de pessoal;
- Uma Direção de Formação Superior que atende aos convênios com as universidades e assessora sobre a formação de pós-graduados.

#### No âmbito das Direções Regionais e dos Centros de Pesquisa

- Um assistente da área de recursos humanos, que assiste e coordena o conjunto de Unidades de cada Centro;
- Algumas unidades possuem grupos de trabalho específicos de desenvolvimento de recursos humanos, principalmente aquelas que operam convênios para cursos de pós-graduação.

As informações até aqui apresentadas sobre o INTA demonstram que a Instituição pode ainda caminhar muito na direção do desenvolvimento de seus recursos humanos. Inicialmente é preciso ter em conta que apenas 12,6% dos seus profissionais possuem curso de pós-graduação, o que representa uma taxa reduzida quando se trata de instituição de geração e difusão de tecnologia. Por outro lado o pessoal de apoio também necessita de atendimento permanen

te no que diz respeito à sua formação, já que cerca de 73% desses funcionários só têm nível primário ou secundário incompleto, e a instituição carece ainda de uma melhor organização dos setores que administram os seus recursos humanos.

Considerando-se as áreas de administração de recursos humanos, de apoio às atividades de pesquisa e assistência técnica e o segmento gerencial da instituição, o INTA carece de apoio nas seguintes atividades ligadas ao desenvolvimento de pessoal:

a) Área de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- Avaliação de desempenho de pessoal;
- Normas de higiene, segurança e medicina do trabalho;
- Base de dados de pessoal;
- Programação de prestações sociais;
- Acompanhamento e avaliação de capacitação de pessoal;
- Educação à distância;
- Análise e desenho organizacional.

b) Áreas de Apoio Técnico:

- Periodismo científico;
- Produção de videocassetes educativos e de difusão;
- Utilização da mídia na difusão de tecnologias;
- Organização e administração de unidades de comunicação;
- Mercadologia, contrato de serviços e direito de propriedade;
- Busca para a base de dados Agris;
- Uso de computador no manejo e arquivo de documentos;
- Técnicas de laboratório (microbiologia, análise química do solo e da água, análise de sementes, análise de forragens).

c) Área Gerencial

- Formação de gerentes de programas de pesquisa e estações experimentais;
- Política de ciência e tecnologia;
- Ética de função pública;

- ~~de grupo e manejo de conflitos:~~
- Gestão de atividades interinstitucionais e de cooperação internacional.

Importante observar que o INTA tem feito um grande esforço no sentido de melhor se organizar para a administração de seus reursos humanos. Apesar das dificuldades registradas nos mecanismos administrativos que suportam a administração de pessoal, os seguintes projetos estão sendo desenvolvidos:

#### Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- Novo Plano de Cargos e Salários e Sistema de Avaliação de Desenvolvimento;
- Procedimentos administrativos e critérios técnicos para a realização de concursos;
- Regimes de bolsas e comissionamentos.

#### Administração de Recursos Humanos:

- Programa de bem estar;
- Medicina, higiene e segurança no trabalho;
- Política de dotação de pessoal e salarial.

#### Organização:

- Estudo e desenho de estruturas orgânicas;
- Perfis e descrição de cargos.

Esses trabalhos estão sendo desenvolvidos com a finalidade de melhor aparelhar o INTA das condições técnicas para a administração de seus recursos humanos. São temas que a instituição demanda apoio e assessoramento.

Por outro lado, importante observar ainda que o INTA possui algumas áreas bastante desenvolvidas, que podem oferecer assessoria qualificada às demais instituições que atuam no âmbito do PROCISUR. Neste sentido as seguintes áreas são identificadas:

#### Área Gerencial:

- Análises e desenho organizacional de instituições de pesquisa e extensão;

- Planejamento e gestão orçamentária;
- Organização de cursos de pós-graduação (curta duração);
- Planejamento do desenvolvimento agropecuário regional.

Área de Apoio Técnico:

- Aplicação de pesticidas;
- Capacitação de tratoristas;
- Engenharia de manutenção de instalações.

Área de Apoio Administrativo:

- Formação de gerentes intermediários.

BOLÍVIA

A instituição encarregada de liderar, coordenar, planejar e executar as atividades de pesquisa e transferência de tecnologia na Bolívia é o IBTA - Instituto Boliviano de Tecnologia Agropecuária. O IBTA atua em conjunto com outras instituições nacionais que também desenvolvem atividades de apoio tecnológico ao setor agrícola, como o CIAT - Centro de Investigacion de Agricultura Tropical e a Estação Experimental de Pairumani.

O Instituto operacionaliza as suas ações de geração e transferência de Tecnologia através de dois departamentos: Departamento de Pesquisa e Departamento de Extensão Agrícola.

O Departamento de Extensão Agrícola conta com uma chefia, uma supervisão nacional e oito supervisões regionais. A nível operativo o Departamento tem 143 técnicos de extensão. O Departamento de Pesquisa, conta com 167 técnicos, totalizando assim 250 técnicos que atuam no IBTA à nível nacional na pesquisa e na extensão rural. Além desses, 10 outros técnicos estão em funções comissionadas.

O nível de formação dos técnicos do IBTA é apresentado na tabela a seguir: Esses dados são de novembro de 1988.

Classificação	Número	%
PhD	1	0,4
MSc	12	4,6
Engenheiro Agrônomo	56	21,5
"Egresada"	132	50,9
Técnicos Agrônomos	49	18,8
Outros Técnicos	10	3,8
TOTAL	260	100,0

Essas informações demonstram que o IBTA apresenta um perfil de qualificação de seus técnicos que exigirá ainda elevados investimentos na sua especialização, já que apenas 5% dos técnicos possuem curso de pós-graduação.

Importante ainda registrar que a instituição carece de organização interna no que respeita às áreas de desenvolvimento e administração de pessoal, contando apenas com setores cujas responsabilidades se resumem na operacionalização de designações, agradecimentos de serviço e ao acompanhamento estatístico.

Considerando-se as áreas de administração de recursos humanos, de apoio às atividades de pesquisa e extensão, e gerencial, o IBTA carece fundamentalmente de apoio e assessoramento nos seguintes segmentos:

- Transferência de tecnologia e comunicação: preservação de materiais de comunicação visual;
- Tecnologia de sementes: manejo e administração de laboratórios;
- Gerência e administração de projetos em extensão agrícola;
- Organização de setores de recursos humanos;
- Redação técnico-científica;
- Manejo automatizado e disseminação seletiva da informação (documentalista);
- Organização e administração de centros de informação e documentação.



## BRASIL

No Brasil os processos de geração e difusão de tecnologias objetivando o desenvolvimento do setor agrícola são operados pelo Governo, através de instituições de pesquisa e extensão e das universidades agrícolas, e pelas empresas privadas ligadas aos setores de produção, comercialização e industrialização de produtos e insumos agropecuários.

Do lado oficial, as instituições que lideram as atividades de pesquisa e extensão são a EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, e a EMBRATER - Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural. A EMBRAPA coordena o SCPA-Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, constituído, além da própria EMBRAPA, de Empresas Estaduais de Pesquisa, de Universidades e de Empresas Privadas ligadas ao setor. A EMBRATER, por sua vez, coordena o SIBRATER - Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural, constituído, fundamentalmente, de Empresas Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural.

A EMBRAPA nos últimos anos tem feito um grande esforço na direção do aperfeiçoamento dos seus recursos humanos. A administração e o desenvolvimento do pessoal é gerenciado através de um Departamento de Recursos Humanos adequadamente organizado e de Setores de Recursos Humanos localizados em todas as unidades de pesquisa.

Em maio de 1989 a Empresa possuía 11.221 funcionários, sendo 9557 do quadro efetivo e 1664 correspondiam a funcionários contratados através de outros organismos, estagiários e temporários. Do total dos 11.221, 2.190 são pesquisadores e o restante 9.031 são ligados às atividades de suporte à pesquisa, onde estão incluídos a administração e o apoio técnico.

Do quadro efetivo da Empresa que conta com 9.557 empregados, 1.969 são pesquisadores e 7.588 estão ligados às atividades de suporte.

Os pesquisadores apresentam as seguintes especialidades e forma  
ção acadêmica:

	BS	MSc	PhD	TOTAL
Ciências dos solos	19	138	64	221
Clima	7	14	2	23
Recursos Florestais	11	33	11	55
Ecologia	8	9	5	22
Recursos hídricos	3	7	1	11
Botânica	6	38	27	71
Genética	16	111	82	209
Manejo e tratos culturais	8	171	41	296
Sementes e mudas	3	26	14	43
Fitossanidade	14	100	79	193
Difusão tec. sist. prod. veget.	6	22	2	30
Zootecnia	16	24	9	49
Alimentação Animal	12	97	54	163
Reprodução Animal	7	17	9	33
Sist. produção animal	3	16	3	22
Difusão tec. sist. prod. animal	1	11	-	12
Sanidade animal	11	41	9	61
Tecnologia Agroindustrial	10	29	10	49
Engenharia agrícola	15	42	18	75
Energia	1	-	1	2
Sócio-economia	17	83	52	152
Disciplinas auxiliares e outros	27	100	50	177
TOTAL	297	1129	543	1969

Desses dados conclui-se que 85% dos pesquisadores da EMBRAPA têm curso de pós-graduação, demonstrando o elevado nível de sua equi  
pe, sobretudo nas áreas de ciência do solo, genética, manejo e  
tratos culturais, fitossanidade, alimentação animal e sócio-econo  
mia.

A equipe de suporte à pesquisa também possui um bom treinamento, sobretudo nas áreas administrativas, de informática, organização e administração de laboratórios e administração de pessoal.

O Departamento de Recursos Humanos - DRH da EMBRAPA está estruturado com base em três grandes áreas funcionais, a saber: 1) Desenvolvimento de Recursos Humanos - envolve as atividades de treinamento de curta e longa duração, seleção e acompanhamento de pessoal; 2) Administração de Recursos Humanos - que compreende administração salarial, controle, pagamento e informações sobre recursos humanos; e 3) Bem-estar - compreendendo as atividades de assistência médico-social, segurança e medicina do trabalho.

Como resultados do seu modelo de organização e gerência, a EMBRAPA está capacitada a:

- a) Fornecer assessoria especializada nas seguintes áreas de conhecimento:
1. Treinamento de curta-duração: identificação de necessidades, planejamento, realização e avaliação;
  2. Organização e administração de programas de pós-graduação: sistema de seleção de candidatos, intercâmbio com Instituições de Ensino Nacionais e Internacionais, acompanhamento e avaliação de programas;
  3. Controle e informação de recursos humanos: sistemas automatizados de folha de pagamento, cadastro e estatística de pessoal;
  4. Seleção de pessoal: elaboração de provas, banco de questões e avaliação de títulos para seleção de pesquisadores, organização de sistemas de segurança para o processo seletivo;



5. Avaliação de desempenho: estimativa de clima organizacional para implantação de sistemas de avaliação de desempenho;
6. Treinamento de curta-duração: avaliação de necessidades , planejamento e avaliação de treinamento;
7. Formação e atuação de gerentes de pesquisa: necessidades e impacto de treinamento de gerentes de pesquisa, desenvolvimento de administradores de pesquisa, disfunção no exercício do papel ocupacional de gerente, treinamento em administração de pesquisa agropecuária;
8. Avaliação de treinamento: avaliação de sistemas instrucionais e de processos na administração de treinamento de recursos humanos para a ciência e tecnologia, formação do capital humano e retorno dos investimentos em treinamento, estratificação social e treinamento, impacto de cursos de curta-duração no desempenho de empregados;
9. Treinamento de pós-graduação: avaliação de programas de pós-graduação no país e exterior;
10. Formação e atuação de pesquisadores: incorporação e desenvolvimento de pesquisadores;
11. Qualidade de vida no trabalho: clima organizacional e cultura de organizações de pesquisa agropecuária, qualidade de vida no trabalho, condições de bem-estar da EMBRAPA.

O Sistema Oficial Brasileiro de Extensão Rural liderado pela EMBRAPA, e que é constituído por 25 Empresas Estaduais, tem o seguinte quadro de pessoal:

	Número
Área agropecuária:	
Nível superior	5.911
Nível médio	4.841
TOTAL	10.752
Área Social:	
Nível Superior	810
Nível médio	1.900
TOTAL	2.710
Outras Áreas:	
Nível superior	839
Nível médio	317
TOTAL	1.156
Total área técnica	14.618
Área administrativa	9.881
TOTAL GERAL	24.499

Do total do pessoal técnico envolvido com as atividades de extensão rural, cerca de 400 profissionais têm curso de mestrado e doutorado.

A EMBRATER e suas filiadas têm condições de oferecer apoio e assessoramento fundamentalmente nas áreas de planejamento agrícola, programação visual e comunicação, organização e operacionalização de instituições de assistência técnica e extensão rural.

### CHILE

No país existem várias entidades voltadas para a geração e difusão de tecnologias agropecuárias. O "INIA - Instituto de Investigações Agropecuárias" é uma dessas. Está voltado fundamentalmente para a pesquisa tecnológica e a assistência técnica ao desenvolvimento agropecuário.

Os recursos humanos com que conta o INIA estão apresentados, em resumo na tabela a seguir:

	Número	%
Pessoal profissional:	237	21,5
- Dirigentes escritório central	11	1,0
- Dirigentes estações experimentais	5	0,5
- Administradora estações experi.	9	0,8
- Pesquisadores	150	13,7
- Extensionistas	28	2,5
- Encarregados de produção	6	0,5
- Outros profissionais	28	2,5
Técnicos em pesquisa e administração	176	15,9
Pessoal administrativo e de apoio	175	15,9
Operário de campo	516	46,7
TOTAL	1.104	100,0

O nível de formação do pessoal profissional é o seguinte:

Pessoal profissional	Número	%
Graduados	144	60,8
MSc	66	27,8
PhD	27	11,4
TOTAL	237	

Como se observa existem 237 profissionais, dos quais 39% possuem formação de pós-graduação à nível de MSc e PhD. Com eles colaboraram cerca de 333 técnicos e outros empregados especializados, com uma alta porcentagem de pessoal capacitado. Além disso, atualmente existem 12 profissionais cursando o MSc e 10 participando de cursos de PhD.

O Anuário 1988 do Conselho de Reitores das Universidades Chilenas indica que o pessoal docente de pesquisa em ciências agropecuárias que atua nas diferentes universidades, totaliza cerca de 800 profissionais, dos quais 34% possuem curso de pós-graduação.

Desde a década de 70 que o INIA vem mantendo um program de aperfeiçoamento profissional capaz de sustentar anualmente em torno de 10% de seus profissionais em cursos formais. Inicialmente esse programa favoreceu quase que exclusivamente aos profissionais da pesquisa e da extensão. Nos últimos anos o programa inclui um número crescente de pessoal de nível intermediário, incluindo operários.

Todo esse esforço permitiu ao INIA manter um quadro de pessoal com bom nível de qualificação, que pode prestar importante colaboração ao programa de intercâmbio tecnológico entre os países participantes do PROCISUR.

Os profissionais do INIA têm a seguinte especialização(em 31/12/88):

Dirigentes/Administradores	25
Fitopatologia	17
Entomologia	11
Farinologia/Entologia	2
Controle de pragas	4
Pós-colheita	2
Melhoramento genético	26
Manejo de culturas	14
Forragens	12
Produção animal	21
Irrigação e drenagem	7
Solos	26
Transf. tecnologia	28
Produção sementes	6
Economia	10
Biometria/Computação	6



Comunicação	9
Informação e documentação	5
Recursos humanos	6
TOTAL	237

À partir do nível de qualificação do instituto e dos objetivos do projeto, o INIA pode oferecer colaboração e assessoramento nas seguintes áreas:

- Manejo administrativo-financeiro de uma instituição descentralizada de pesquisa e transferência de tecnologia;
- Organização e manejo da informação e documentação (bibliotecologia).

Por outro lado o instituto demanda colaboração nas seguintes áreas:

- Uso da computação nas diversas atividades de investigação;
- Manejo gerencial da pesquisa e transferência de tecnologia, para grupos de direção superior e para pessoal técnico científico com responsabilidades administrativas;
- Identificação, planejamento, execução e avaliação das necessidades de treinamento de curta duração, em especial para pessoal de apoio;
- Avaliação sócio-econômica dos resultados de pesquisa;
- Implementação e desenvolvimento de unidades administrativas de recursos humanos.

### PARAGUAI

A pesquisa e a extensão rural no Paraguai são operadas através da "DIEAF - Dirección de Investigación e Extensión Agropecuária y Florestal", do Ministério da Agricultura.

De modo geral a instituição tem encontrado dificuldades para organizar adequadamente um setor de recursos humanos que possa promover e administrar projetos de investimentos em desenvolvimento de pessoal.

O DIEAF e outras instituições ligadas à pesquisas e a difusão de tecnologias agrícolas necessitam basicamente de apoio e assessoramento nas seguintes áreas:

- Uso da informática na administração de instituições, programas e projetos de pesquisa;
- Administração e manejo de laboratórios;
- Administração e manejo de estações experimentais;
- Organização e operacionalização de bibliotecas;
- Organização e administração de instituições de pesquisa agrícola;
- Manejo de arquivos;
- Informática para bibliotecas e sistemas de informação e documentação;
- Comércio de tecnologias.

## URUGUAI

O Centro de Investigações Agrícolas "Alberto Boerger" - CIAAB, é o principal organismo especializado do Ministério da Agricultura do Uruguai para a geração de tecnologia em apoio às políticas e programas de desenvolvimento agropecuário.

O CIAAB contava ao final de 1988 com 443 funcionários, sendo 86 profissionais técnicos, 63 técnicos, 36 administrativos 258 ligados às atividades de serviços e apoio. 40% do pessoal profissional possui curso de pós-graduação, resultado do esforço que a instituição vem fazendo há muito no sentido de aperfeiçoamento de seu pessoal.

Considerando-se os objetivos do projeto e o nível de qualificação do seu pessoal técnico e de sua infraestrutura, o CIAAB pode oferecer assessoramento nas áreas de produção de sementes, pesquisa em sistemas, organização e administração de laboratórios de solos e sementes.

Por outro lado a instituição requer apoio nos seguintes segmentos das atividades de geração e difusão de tecnologia: gerência e administração da pesquisa; modelação e sistemas; planejamento da pesquisa.

## 2. JUSTIFICATIVAS

O desenvolvimento tecnológico é elemento fundamental para que os países possam alcançar o desenvolvimento sócio-econômico, traduzido na elevação contínua dos níveis de bem-estar das suas populações. Isto é possível a partir da geração e difusão de tecnologias próprias ou da transferência de conhecimentos de outras regiões, o que exige, em ambos os casos, investimentos maciços em aperfeiçoamento dos técnicos envolvidos com a criação e a difusão de processos que permitam o desenvolvimento tecnológico.

A agricultura está inserida nesse contexto. A elevação da sua eficiência sócio-econômica está na dependência de existir profissionais treinados e bem informados. Depende, em última análise, da disposição que a sociedade tem em investir no aperfeiçoamento dos recursos humanos que trabalham para o seu desenvolvimento.

Obter recursos financeiros para custear programas de treinamento, administrar com eficiência projetos de desenvolvimento de pessoal e gerenciar recursos humanos qualificados, exige que as instituições de pesquisa tenham importantes e estruturados setores de recursos humanos.

Desta forma, considerando-se que de modo geral os países participantes têm sérias deficiências no nível de qualificação de seu pessoal, torna-se fundamental que os setores de recursos humanos de suas instituições de pesquisa e difusão sejam estruturados, para

que possam cumprir o seu papel de convencer a sociedade da importância de se investir em desenvolvimento de recursos humanos, de administrar os programas de treinamento e de gerenciar com eficiência o pessoal qualificado.

O projeto de recursos humanos elaborado pelos países que integram o PROCISUR é importante na medida em que permite complementar esforços nas seguintes direções:

- Análise das políticas e das estruturas administrativas voltadas para os recursos humanos;
- Formulação e avaliação de programas de desenvolvimento de pessoal;
- Operacionalização de transferência de conhecimentos nas áreas de administração de pessoal;
- Apoio recíproco no aperfeiçoamento de pessoal técnico de apoio às atividades de pesquisa e extensão rural;

Essas ações podem ser realizadas a custos relativamente reduzidos, na medida em que o esforço de transferência de conhecimentos e assessoria será realizado fundamentalmente pelos próprios países integrantes do PROCISUR. A identidade dos problemas desses países, a semelhança dos seus mecanismos operacionais e a proximidade cultural certamente irão facilitar os procedimentos de análise de situações e a busca conjunta de apoio recíproco.

Além disso, através do projeto será possível colocar à disposição das instituições de pesquisa e extensão assessoramento técnico de outros países, para assistir os países participantes na formulação e operacionalização de programas de administração e desenvolvimento de pessoal.

O projeto irá beneficiar todas as instituições de pesquisa e assistência técnica que participam do PROCISUR, através do aperfeiçoamento

mento de administradores das instituições, funcionários qualificados dos setores de recursos humanos, gerentes e funcionários qualificados das áreas de informática e de captação de recursos, gerentes de unidades administrativas e de estações experimentais.

### 3. OBJETIVOS

Tendo-se como referência básica os objetivos traçados para o PROCISUR, o projeto pretende atender às seguintes finalidades:

- a) Apoiar as ações conjuntas das instituições nacionais de pesquisa agropecuária dos países participantes, a fim de intensificar o intercâmbio de tecnologias agropecuárias.

O projeto prevê alguns eventos com o objetivo de transmitir conhecimentos a respeito da administração de recursos humanos e de organização e operacionalização de atividades de apoio. Deses eventos participarão conjuntamente as instituições que participam do programa. Serão promovidos nos próprios países, visando facilitar o intercâmbio de conhecimentos entre os mesmos.

- b) Promover a assistência técnica recíproca entre os países participantes, com a finalidade de propiciar o aproveitamento, divulgação e utilização das tecnologias desenvolvidas por esses países, através do intercâmbio horizontal de conhecimentos e experiências geradas pela pesquisa dos países participantes.

No âmbito do projeto isso será possível através da descoberta das deficiências que os países têm nas diferentes áreas objeto do mesmo, para, em seguida, identificar qual país tem a informação ou o conhecimento que possa ser transmitido ao país deficitário. Desta forma, as necessidades de apoio e assessoramento serão atendidas preferentemente pelos próprios países que participam do programa.

- c) Identificar novas possibilidades de esforços integrados, ações cooperativas e conjuntas, entre os países participantes, para o aproveitamento dos recursos disponíveis e a busca de soluções para problemas comuns.

O objetivo será atendido na medida em que os especialistas e gerentes das instituições envolvidas participarão conjuntamente de vários eventos, tais como reuniões técnicas e seminários. Esses eventos terão como objetivo difundir informações e conhecimentos úteis aos países, cuja origem pode ser interna ou externa ao conjunto dos países.

Contudo, esses eventos serão ainda a oportunidade para que os participantes identifiquem e discutam as suas dificuldades e os mecanismos que podem ser utilizados para resolver os problemas comuns.

- d) Cooperar na articulação das ações dos organismos de pesquisa agropecuária e os centros internacionais de pesquisa agrícola.

O projeto prevê que algumas necessidades de assessoramento comuns aos países serão atendidas por técnicos dos centros internacionais. Dessa forma, a cooperação articulada vinda de fora será plenamente atendida.

- e) Apoiar a identificação e transferência de outros países dos conhecimentos úteis ao objetivo do projeto.

O projeto pretende, a partir da identificação de necessidades específicas, particulares ou coletivas, mobilizar assessoramento de instituições externas à região, objetivando suprir os países participantes de conhecimentos necessários ao aprimoramento atividades objeto do projeto.

- f) Manter informações atualizadas da situação orgânica e funcional dos organismos de pesquisa agropecuária dos países do Cone Sul. Através das coordenações internacional e nacionais que serão estabelecidas visando o gerenciamento do projeto, será estabelecido sistema de obtenção e análise de informações sobre as atividades do projeto, objetivando subsidiar as ações dos países e as atualizações no projeto, visando assegurar o seu adequado desenvolvimento e o cumprimento de suas finalidades.

## 4. ATIVIDADES

### 4.1. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE ATIVIDADES

No processo de seleção de atividades do projeto, parte-se do pressuposto de que na área de gestão de ciência e tecnologia e administração de recursos humanos, o PROCISUR já venceu sua etapa com forte conteúdo informativo, essencial para embasar o projeto. Por isso, considera-se que: 1) os dirigentes e técnicos dos países envolvidos se conhecem relativamente bem; 2) tem-se um melhor conhecimento do estado da arte dos processos de gestão de ciência e tecnologia e de administração de recursos humanos dos diferentes países, que possam orientar os esforços de transferência horizontal; 3) tem-se uma melhor percepção das deficiências a serem superadas; 4) existe uma clara disposição por parte dos países envolvidos no sentido de montar estruturas organizacionais eficientes e contar com pessoal capacitado para administrar os programas de gerência de ciência e tecnologia e administração de recursos humanos.

A partir do diagnóstico realizado, dos mecanismos operativos disponíveis e considerando-se os recursos colocados à disposição, as atividades a serem contempladas no projeto serão distribuídas nas seguintes áreas de capacitação:

#### a) Gerência de Instituições de Pesquisa

A administração de ciência e tecnologia requer conhecimentos específicos dos objetivos fins da instituição, além de conhecimentos inerentes às áreas de sociologia e psicologia organizacional. Na medida em que, regra geral, os dirigentes destas instituições são técnicos, porém, não necessariamente administradores, carecem de um treinamento específico para melhor desempenharem seus papéis.

#### b) Estruturação e Administração de Setores de Recursos Humanos

Para gerir de forma eficiente as funções e as estratégias

gia de recursos humanos, as unidades organizacionais responsáveis por estas atividades, nas instituições envolvidas, precisam estar estruturadas e aparelhadas adequadamente.

c) Estruturação e Administração de Programas de Pós-Graduação e Capacitação Contínua

Considerando que as instituições de pesquisa e desenvolvimento necessitam investir maciçamente na capacitação de seus recursos humanos, através de cursos de pós-graduação e outros de curta duração, faz-se necessária a estruturação de funções e estratégias para a administração destes programas de treinamentos.

d) Seleção e Avaliação de Pessoal e Elaboração e Administração de Plano de Cargos e Salários

Sistemas de Avaliação de Desempenho e Planos de Cargos e Salários são mecanismos importantes e fundamentais no processo de gestão de recursos humanos em ciência e tecnologia. Portanto, é desejável a troca de experiências bem sucedidas entre os países, bem como a capacitação de técnicos para criar e administrar tais sistemas com eficiência.

e) Uso de Computador na Administração de Recursos Humanos

A complexidade, variabilidade e quantidade de informações que são tratadas na administração de recursos humanos exigem a instalação de eficientes sistemas informatizados, para dar agilidade ao fluxo dos processos envolvidos. Assim, é necessária a capacitação de pessoal e a troca de experiências nesta área.

f) Técnicas de Elaboração de Projetos Para Captar Recursos para Desenvolvimento de Recursos Humanos

As técnicas de elaboração de projetos para a captação de recursos envolvem conhecimentos e metodologias específicas que, regra geral, não são do domínio dos técnicos da área de recursos humanos. Como as instituições de pesquisa e desenvolvimento neces-



sitam de recursos para investir no desenvolvimento de capital humano, o pessoal de administração de recursos humanos devem ser capacitados no domínio das técnicas em questão.

g) Administração de Estações Experimentais

Tal treinamento deriva da necessidade de capacitação de técnicos na área de administração de estações experimentais, tendo em vista as peculiaridades deste tipo de atividade e a sua importância no desempenho global da atividade de pesquisa agropecuária.

h) Capacitação de Pessoal de Suporte à Pesquisa: Biblioteca e Laboratório.

O padrão de qualidade das atividades de suporte à pesquisa influi diretamente nos resultados da mesma. Em consequência, áreas como bibliotecas e laboratórios, pela sua importância e pela proximidade ao trabalho do pesquisador, necessitam de pessoal com habilidades adequadamente desenvolvidas.

As áreas de capacitação acima definidas, serão desenvolvidas através dos seguintes procedimentos:

- Reuniões Técnicas (RT)
- Seminários (S)
- Intercâmbio de Assessores (IA)
- Contratação de Assessores Externos (CAE)
- Cursos de Curta Duração (CC)
- Treinamento em Serviço (TS)
- Capacitação em Instituições Externas (CIE)

#### 4.2. PROCEDIMENTOS

Apresenta-se a seguir o conjunto de procedimentos a ser adotado na operacionalização do projeto, tendo como base os tipos de ações definidas pelo PROCISUR. Inclui a descrição das atividades selecionadas, assim como os instrumentos de ação e o calendário básico de sua execução.

## REUNIÕES TÉCNICAS

São reuniões que se destinam basicamente ao atendimento dos seguintes objetivos:

- a) Coordenação: são reuniões dos coordenadores nacionais e internacional e técnicos especialmente convidados, realizadas anualmente, com o propósito de: 1) avaliar os avanços do projeto em cada país; 2) propor atividades a serem inseridas nos Planos Anuais de Trabalho; 3) encaminhar recomendações necessárias para racionalizar a execução do projeto. Terão duração de 3 dias e serão realizadas, normalmente, na sede do PROCISUR, em Montevideu.
  
- b) Orientação Técnica: são reuniões para avaliar, discutir, implementar e/ou modificar sistemas e procedimentos utilizados nas organizações participantes do projeto. Estão previstas 3 reuniões deste tipo: duas sobre "Seleção e avaliação de pessoal e elaboração e administração de planos de cargos e salários", e uma sobre "Uso de computador na administração de recursos humanos".

## SEMINÁRIOS

Trata-se de evento onde especialistas discorrem sobre temas específicos e previamente determinados e trocam experiências entre si, visando, a partir de relatos de sucessos e fracassos anteriores, aperfeiçoar procedimentos e estratégias futuras. Estão previstos 3 seminários para abordar os seguintes temas: 1) Estruturação e administração de setores de recursos humanos; 2) Estruturação e administração de programas de pós-graduação e capacitação contínua; e 3) Técnicas de elaboração de projetos para captar recursos necessários ao desenvolvimento de recursos humanos.

## INTERCÂMBIO DE ASSESSORES

Troca de especialistas entre os países participantes do Projeto para prestar assessoria, visando avaliar e/ou implementar técnicas e procedimentos necessários ao aperfeiçoamento e racionalização de sistemas. Estão previstos 12 intercâmbios de assessores, distribuídos igualmente para as seguintes atividades:

- 1) Estruturação e administração de setores de recursos humanos;
- 2) Estruturação e administração de programas de pós-graduação e capacitação contínua;
- 3) Uso de computador na administração de recursos humanos;
- 4) Técnicas de elaboração de projetos para captar recursos necessários ao desenvolvimento de recursos humanos.

## CONTRATAÇÃO DE ASSESSORES EXTERNOS

Contratação de especialistas nacionais ou internacionais autônomos ou através da ação cooperativa de especialistas vinculados a centros internacionais (por exemplo: CIMMYT, CIAT, ISNAR, CATIE, etc), para treinar técnicos vinculados às organizações participantes do projeto. Estão previstas contratações de assessores externos para implementar as seguintes atividades: 1) Estruturação e administração de setores de recursos humanos; 2) Estruturação e administração de programas de pós-graduação e capacitação contínua; 3) Seleção e avaliação de pessoal e elaboração e administração de plano de cargos e salários; 4) Técnicas de elaboração de projetos para captar recursos necessários ao desenvolvimento de recursos humanos.

## CURSOS DE CURTA DURAÇÃO

Treinamento nos quais um ou mais especialistas oferecem habilitação ou reciclagem de conhecimentos para melhorar o desempenho no trabalho dos empregados de organizações participantes do projeto. Estão previstos 4 cursos, todos na área de administração de pesquisa, sendo 3 de "Gerência de instituição de pesquisa" e 1 de "Administração de estações experimentais".

### TREINAMENTO EM SERVIÇO

Este evento diz respeito à capacitação do empregado ou seu aperfeiçoamento, na própria situação de trabalho, através de orientação e acompanhamento feitos por instrutor especializado. Serão treinados em serviço empregados das instituições beneficiadas pelo projeto, nas seguintes áreas: 1) Estruturação e administração de setores de recursos humanos; 2) Estruturação e administração de programas de pós-graduação e capacitação contínua; 3) Seleção e avaliação de pessoal e elaboração e administração de planos de cargos e salários; 4) Uso de computador na administração de recursos humanos; 5) Capacitação de pessoal de biblioteca e laboratório.

### CAPACITAÇÃO EM INSTITUIÇÕES EXTERNAS

Este evento visa o desenvolvimento de novas habilidades ou o aperfeiçoamento de métodos de trabalho, utilizando programas de treinamento oferecidos por instituições especializadas. Estão previstos treinamentos de 6 técnicos nas áreas de "Seleção e avaliação de pessoal e elaboração e administração de plano de cargos e salários".

## ATIVIDADES PROGRAMADAS, SEGUNDO AS ÁREAS DE CAPACITAÇÃO

ÁREAS DE CAPACITAÇÃO	NATUREZA DO EVENTO	PAÍS ONDE OCORRERÁ	Nº ESTIMADO DE PARTICIP.	DISTRIBUIÇÃO POR ANO		
				1	2	3
Gerência de Instituições de Pesquisa	CIE	A DEFINIR	6	X		
	CC	BRASIL	18	X		
	CC	ARGENTINA	12		X	
	CAE	TODOS	1		X	
	TS	ARG./CHILE	20	X		
Estruturação e Administração de setores de recursos humanos	S	URUGUAI	20	X		
	IA	URUGUAI	1		X	
	IA	CHILE	1		X	
	IA	BOLÍVIA	2		X	
	IA	PARAGUAI	2		X	
	CAE	TODOS	1	X		
	CC	BRASIL	18	X		
	TS	BRASIL	20		X	
Estruturação e administração de programas de pós-graduação e capacitação contínua	S	BRASIL	20	X		
	IA	CHILE	1		X	
	IA	BOLÍVIA	1		X	
	IA	PARAGUAI	1		X	
	CAE	TODOS	1	X		
	TS	BRASIL	20	X		
Seleção e avaliação de pessoal e elaboração e administração de plano de cargos e salários	RT	BRASIL	12		X	
	RT	ARGENTINA	12	X		
	CAE	TODOS	1			X
	TS	ARG./BRASIL	20		X	
	CIE	A DEFINIR	6			X
Uso de computador na administração de recursos humanos	RT	BRASIL	12			X
	IA	PARAGUAI	1	X		
	IA	CHILE	1	X		
	IA	BOLÍVIA	1	X		
	TS	BRASIL	10			X
Técnicas de elaboração de projetos para captar recursos para desenvolvimento de recursos humanos	S	PARAGUAI	20		X	
Administração de estações experimentais	CC	ARGENTINA	12		X	
Capacitação de pessoal de biblioteca	TS	CHILE	18		X	
Capacitação de pessoal de laboratório	TS	BRASIL	18			X
Reunião de Coordenação	RT	URUGUAI	7	X	X	X

## 5 - ESTRATÉGIA OPERACIONAL

O projeto estará vinculado ao PROCISUR - Programa Cooperativo de Investigação Agrícola dos Países do Cono Sul. Em consequência, contará com a participação direta e o apoio desses países e terá como Órgão Deliberativo máximo a Comissão Diretiva do Programa, integrada por representantes das instituições nacionais que representam seus países.

As atribuições da Comissão Diretiva e sua forma de funcionamento, constam do Convênio Básico de Institucionalização do PROCISUR.

Em consonância com as diretrizes do PROCISUR caberá ao seu Diretor as responsabilidades diretas de execução do Projeto, o qual contará com o suporte técnico e administrativo dos demais componentes do Núcleo Central do Programa, sediado em Montevideu, Uruguay.

O Projeto será coordenado por um coordenador internacional técnico na área de ciências agrárias. Esse Coordenador deve ter comprovada experiência em administração de recursos humanos em instituições de ciência e tecnologia, dedicar-se-á ao Projeto a tempo completo e ficará sediado no Núcleo Central do PROCISUR, em Montevideu.

O coordenador deve atuar em cada País, mantendo contacto direto com os dirigentes das principais instituições, técnicos e representantes de serviços especializados, envolvidos no processo de administração de recursos humanos, objetivando reunir dados e informações que lhe permitam:

- . supervisionar adequadamente a execução do Projeto;
- . acompanhar os avanços e realizar periodicamente, um balanço do estado de situação do Projeto como um todo e particularmente em cada País participante. É desejável que nos momentos críticos de execução do Projeto, em cada País, se possa contar com a presença do coordenador internacional.

Incumbe ao Coordenador Internacional as seguintes funções:

- a) informar, orientar e motivar os dirigentes e técnicos relacionados com administração de recursos humanos em cada país, sobre a situação, oportunidades e dificuldades concernentes ao projeto;
- b) coordenar o levantamento de subsídios para formulação dos Planos Anuais de Trabalho;
- c) controlar e acompanhar a execução do Projeto;
- e) assessorar na realização de um balanço anual sobre o andamento do projeto em cada país;
- f) detectar possibilidades de atividades conjuntas e de apoio recíproco entre os países participantes;
- g) identificar e avaliar mecanismos inovadores de administração de recursos humanos, objetivando a difusão entre os países participantes;
- h) servir de elo de ligação entre as instituições envolvidas no processo cooperativo do projeto;
- i) cooperar com o Diretor do PROCISUR no desempenho de suas funções.

Cada país participante deverá contar com um coordenador nacional, com experiência em gerência de instituições de ciência e tecnologia ou administração de recursos humanos e pertencente ao quadro de uma das instituições envolvidas na execução do Projeto. Este coordenador deve atuar a nível nacional e em consequência estará sediado na direção da sua respectiva instituição.

O coordenador nacional deve desempenhar as seguintes funções:

- a) articular-se com as instituições cooperadoras e/ou beneficiárias das ações previstas no projeto no respectivo país;
- b) zelar para que se desenvolva, efetivamente, as ações contempladas no Projeto, diretamente relacionadas com o respectivo país;
- c) reunir dados e informações que sirvam de base para formulação dos Planos Anuais de Trabalho;
- d) preparar um balanço anual sobre o andamento do projeto no respectivo país;
- e) assessorar o representante do país na Comissão Diretiva do PROCISUR;
- f) coordenar o suporte técnico e o apoio logístico às atividades realizadas no País, ao amparo do projeto;
- g) proporcionar apoio ao coordenador internacional no desempenho de suas funções no País.

Respeitadas as normas e regulamento de sua respectiva instituição, o coordenador nacional deverá contar com recursos financeiros e autonomia administrativa, necessários ao normal desempenho de suas funções.

O coordenador internacional e os coordenadores nacionais quando reunidos para ações de programação e/ou avaliação do projeto, transformam-se em Comitê do Projeto. Esse Comitê reunir-se-á no mínimo uma vez por ano, com a finalidade de:

- a) preparar a proposta de Plano Anual de Trabalho, para aprovação do Diretor do PROCISUR e da Comissão Diretiva;



- d) detectar dificuldades que estejam obstaculizando a consecução dos objetivos do projeto, propondo medidas tendentes a superá-las;
- c) identificar oportunidades de apoio recíproco e de captação de novas tecnologias.

CUSTO DO PROJETO  
EM US\$

DISCRIMINAÇÃO	Nº	APORTE EFETIVO	CONTRA PARTIDA	TOTAL	ANO I	ANO II	ANO III
Coordenador internacional	1	150.000	-	150.000	50.000	50.000	50.000
Viagens coord. internacional	12	14.400	-	14.400	4.800	4.800	4.800
Reuniões de coordenação	3	18.600	6.000	24.600	8.200	8.200	8.200
Reuniões técnicas	3	30.600	9.000	39.000	13.000	13.000	13.000
Seminários	3	60.000	12.000	72.000	48.000	24.000	-
Intercâmbio Assessores	12	18.000	12.000	30.000	7.500	22.500	-
Contratação Assessores Externos	4	40.000	-	40.000	20.000	10.000	10.000
Cursos curto prazo	4	60.000	12.000	72.000	43.200	28.800	-
Treinamento em serviço	126	126.000	252.000	378.000	120.000	174.000	84.000
Capacitação Instituições Externas	12	48.000	-	48.000	24.000	-	24.000
<b>Subtotal</b>	-	<b>565.000</b>	<b>303.000</b>	<b>868.000</b>	<b>338.700</b>	<b>335.300</b>	<b>194.000</b>
Gastos Gerais(15%) Aporte efetivo)	-	84.750	-	84.750	35.325	29.475	19.950
Inprevistos(10%) Subtotal)	-	56.500	30.300	86.800	33.870	33.530	19.400
<b>TOTAL</b>	-	<b>706.250</b>	<b>333.300</b>	<b>1.039.550</b>	<b>407.895</b>	<b>398.305</b>	<b>233.350</b>
<b>FONTES</b>							
APORTE EFETIVO	-	706.250	-	706.250	294.375	245.625	166.250
CONTRA PARTIDA	-	-	333.300	333.300	113.520	152.680	67.100

**PROGRAMA COOPERATIVO DE  
INVESTIGACION AGRICOLA DEL CONO SUR**

*ATN/TF-2434-RE*

***PROCISUR***

**Sede: Andes 1365, Piso 8  
(Casilla de Correo 1217)**

**Teléfonos: 92 04 24 - 92 01 60  
Telex: 22571 IICA UY  
Fax: 005982921318**

**Montevideo, Uruguay**

FECHA DE DEVOLUCION

19 AGO. 1996

PROCISUR/IICA  
E12-1

Autor

Título

Proyecto Recursos Humanos

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

19 AGO. 1996





# **IICA**



# **PROCISUR**

**PROYECTO**

**Recursos Humanos**

---

**PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO  
TECNOLOGICO AGROPECUARIO DEL CONO SUR**

\_\_\_\_\_



**PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO  
AGROPECUARIO DEL CONO SUR  
(PROCISUR)**

**PROYECTO**

**Recursos Humanos**

Montevideo, Uruguay  
junio de 1991



# ***Recursos Humanos***

## **Antecedentes y Justificación**

En los países del Cono Sur, el nivel de calificación de los recursos humanos es en general bajo, registrándose diferencias entre actividades y segmentos de la economía. La situación económica regional no permite que los gobiernos o la iniciativa privada dispongan de sumas importantes para el desarrollo y funcionamiento del capital humano.

Las instituciones oficiales de investigación agropecuaria no pasan por una situación diferente, comprometiendo esta situación la calidad de los trabajos realizados en el área científica y tecnológica que exigen personal altamente calificado. Como es natural, existen excepciones en áreas específicas del conocimiento, pero hay deficiencias que son casi generalizadas como la formación del personal en actividades de gerencia y administración y de apoyo a la realización de investigación, donde se incluyen los servicios de información y documentación y el personal especializado de laboratorio y campo para las tareas específicas de generación de información científica y tecnológica.

Para obtener recursos financieros para programas de adiestramiento, administrar con eficiencia proyectos de desarrollo de personal y gerenciar los recursos humanos calificados, es necesario que las instituciones de investigación tengan bien estructurados sus sectores o unidades de recursos humanos. Un importante avance en este sentido podrá lograrse a través de acciones cooperativas y asistencia recíproca.



## **Objetivos**

**Objetivo General:** apoyar las acciones conjuntas de las instituciones nacionales de investigación agropecuaria de los países participantes, intensificando el intercambio de conocimientos y experiencias en la administración de recursos humanos y en la organización y operacionalización de las actividades de apoyo.

**Objetivos Específicos:** i) promover la asistencia recíproca entre los países en el análisis de las políticas y estructuras administrativas para el desarrollo de recursos humanos; ii) realizar acciones cooperativas para la formulación y evaluación de programas de desarrollo de recursos humanos; iii) operacionalizar la transferencia horizontal de conocimientos en las áreas de administración de personal; y iv) intensificar el apoyo recíproco en el perfeccionamiento y capacitación del personal especializado de apoyo a las actividades de investigación y difusión de tecnología.

## **Estrategia**

A partir del diagnóstico realizado y de acuerdo con los mecanismos operativos del PROCISUR, el Proyecto pondrá énfasis en las siguientes áreas de capacitación: i) gerencia de instituciones de investigación; ii) estructuración y administración de departamentos de recursos humanos y programas de postgrado y capacitación continua; iii) selección y evaluación de personal y elaboración y administración de escalafones, cargos y salarios; iv) elaboración de proyectos para captar fondos para el desarrollo de recursos humanos; y v) administración de estaciones experimentales y capacitación del personal especializado de apoyo.



## Actividades y Presupuesto

Para los 3 años de ejecución del Proyecto el costo total es de US\$ 1.039.575, de los cuales US\$ 706.275 corresponden a aportes en efectivo de la entidad donante y US\$ 333.300 a gastos de contrapartida de los países.

En el siguiente cuadro se presentan las actividades previstas, indicándose para cada una el aporte en efectivo.

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>US\$ EN EFECTIVO/AÑO</i>
Coordinador Internacional .....	50.000
Viajes del Coordinador Internacional.....	4.800
Reuniones de Coordinación .....	6.200
Reuniones Técnicas.....	10.000
Intercambios de Asesoramiento .....	6.000
Contratación de Asesores Externos .....	13.340
Consultores Corto Plazo .....	20.000
Adiestramientos en Servicio .....	42.000
Adiestramientos en otras Instituciones .....	16.000
<hr/>	
<b>SUBTOTAL .....</b>	<b>188.340</b>
Gastos Generales (15%) .....	28.251
Imprevistos (10%) .....	18.834
<b>TOTAL ANUAL .....</b>	<b>235.425</b>
<b>TOTAL GENERAL (3 AÑOS).....</b>	<b>706.275</b>





**PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL  
DESARROLLO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO DEL  
CONO SUR**

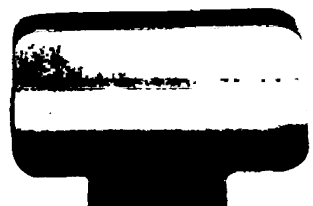
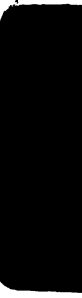
***PROCISUR***

**Sede: Andes 1365, piso 8  
Casilla de Correo 1217  
CEP 11100**

**Teléfonos: 920424/920160/920472  
Telex: 22571 IICA UY  
Fax: 005982921318**

**Montevideo, Uruguay**





---

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA