



COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Cuarta Reunión Ordinaria
22-23 de julio 2004

IICA/CE/Doc451 (04)
Original: español
22-23 de julio, 2004

AVANCES EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN

San José, Costa Rica

PRESENTACIÓN

En Setiembre de 1997, la Dirección General del IICA recibió el informe de la empresa “Price Waterhouse” sobre el estado de las comunicaciones internas, elaborado básicamente mediante entrevistas a los funcionarios del Instituto¹. En dicho informe se señalan los siguientes 6 problemas principales:

1. La información no llega oportunamente.
2. Falta de retroalimentación.
3. No se tramita la información a quien la requiere.
4. Falta de claridad en el mensaje.
5. Falta de claridad en líneas de comunicación y relaciones.
6. Excesiva comunicación formal.

El informe propone avanzar en:

- a. La clarificación de las líneas de reporte y comunicación.
- b. Mejorar la distribución de responsabilidades y funciones para el manejo de la información.
- c. La revisión continua de las normas y procedimientos.
- d. Un mayor poder resolutivo a los Directores Regionales.
- e. Establecer una mejor estructura de Comités.
- f. Habilitar y generalizar el uso de mecanismos no tradicionales.
- g. Establecer normas y mecanismos que permitan la retroalimentación.

El Plan de Mediano Plazo del IICA 2002-2006 establece que “se pondrá énfasis en la descentralización del Instituto en el ámbito nacional. Se forjará una nueva y dinámica relación entre la Sede Central, las Oficinas en los países y los actores clave, la cual requiere **una comunicación más efectiva**”.

La presente administración, conciente de la importancia de la modernización de las comunicaciones para una gestión institucional más eficaz, abordó los problemas identificados y las líneas de acción sugeridas en el estudio de Price Waterhouse, adoptó decisiones y puso en práctica un conjunto de acciones para mejorar el manejo de la información para la gestión, las cuales se explican en el presente Informe.

Por fines prácticos se ha preparado el informe con base en los 6 problemas principales identificados en el Estudio en referencia y señalado el progreso logrado en la atención a cada una de las recomendaciones propuestas formuladas por Price Waterhouse con base en entrevistas a los funcionarios del IICA para resolverlos.

¹ Ver documento “Principales hallazgos del estudio de comunicaciones”.

PROBLEMA 1. “La Información no llega oportunamente

Propósito: Disponer de una comunicación interna para la gestión eficiente y rápida que facilite los procesos de análisis y toma de decisiones gerenciales estratégicas y operativas

Acciones:

1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de comunicación que asegure líneas claras de comunicación (i) Se elaboró el “manual de correspondencia” en el cual se definen las líneas de comunicación y canales para el manejo de la información y las comunicaciones en los procesos que conlleva la gestión institucional. (ii) Se encuentra en elaboración el manual de organización de la Sede Central que define la estructura, funciones y atribuciones de las distintas Unidades que la conforman.
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar instancias de contacto que no agregan valor (i) Se suprimieron las Direcciones de los Centros Regionales que estuvieron descentralizadas hasta el año 2001, las cuales operaban como instancia intermedia entre la Sede Central y las Oficinas del Instituto en los Estados Miembros, sin generar mejor agregación de valor. (ii) Se adoptó una estructura de organización más plana en la Sede Central lo cual permitió reducir el número de instancias y con ello simplificar el itinerario de las comunicaciones.
1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la planificación de las solicitudes de la información y diseñar un sistema de control que priorice demandas y tiempo de respuesta (i) Se elaboró el “Calendario anual para el manejo de la información interna para la Gestión” que racionaliza las solicitudes y define fechas para el envío de informes y otros documentos. (ii) El manual de correspondencia establece el sistema de control. <p>Ambos instrumentos facilitan la programación de solicitudes de información y su atención.</p>
1.4	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y distribuir un directorio de personal a todos los funcionarios (i) Se elaboró y publicó el Directorio de Personal el mismo que fue distribuido en la Sede Central y Oficinas en los países. (ii) Se elaboró el directorio alfabético y por Unidades en la Sede Central y se

	<p>ubicó en INTRANET para facilitar su consulta, tanto por el nombre del funcionario o por la Unidad en la que labora la persona.</p>
1.5	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar los procedimientos de comunicación para la Sede Central y las Oficinas del IICA en los Estados Miembros <ul style="list-style-type: none"> (i) Al eliminar las Direcciones de los Centros Regionales, se simplificaron los canales y procedimientos y se fortaleció la comunicación directa entre las Unidades de la Sede Central con responsabilidades técnicas y administrativas y las Oficinas del IICA en los países. (iii) El servicio de correo electrónico, es la herramienta principal que se ha utilizado para simplificar y agilizar las comunicaciones. Fue fortalecido mediante las medidas que se indican en el apéndice. (iv) El uso del correo electrónico para las comunicaciones internas que sustentan los proceso de análisis y toma de decisiones para la gestión ha crecido en forma exponencial en los últimos 2 años. (v) Proyecto seguridad y VPN institucional. El Instituto está implantando una Red Privada Virtual (VPN)² que facilitará el intercambio hemisférico. Las Oficinas en los países estarán conectadas y compartirán información en forma segura a través de Internet. <p>Con la VPN el IICA contará con servicios que le permitirán a los especialistas o técnicos del instituto, independientemente del país en donde se encuentren, compartir archivos, sistemas de información y en general todo tipo de información.</p> <p>La incorporación a la VPN hemisférica es indispensable para poder tener acceso al sistema ERP Oracler e-Business Suite, debido a que será el medio seguro que utilizará el IICA para tener acceso a los sistemas institucionales.</p> <p>Adicionalmente, conforme las Oficinas se integren a la VPN institucional, sus usuarios podrán tener acceso en forma segura a todos los recursos de sus respectivas redes locales (LAN), desde cualquier parte del mundo donde cuenten con un enlace a Internet apropiado, posean los permisos de acceso correspondientes y el debido software instalado para el "cliente" VPN.</p> <p>De este modo, un usuario puede acceder remotamente a los archivos que se encuentran en los servidores institucionales y hacer uso de las aplicaciones o sistemas que utiliza diariamente, sin necesidad de estar físicamente en su oficina (Teletrabajo).</p>

² Virtual Private Network (VPN). Conjunto de redes conectadas entre sí de una forma segura, sobre Internet o cualquier otra red pública.

	<p>La implantación de la infraestructura base para este proyecto quedó concluida en diciembre del 2003. De este modo, a partir de enero del 2004, todas las Oficinas del Instituto pueden incorporarse a red privada virtual hemisférica y empezar a compartir recursos, en tiempo real y a un bajo costo.</p>
1.6	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el uso del correo electrónico como un medio formal de comunicación <p>Se envió a las Unidades Operativas de la Dirección General el Memorando No. 488 del Director General, mediante el cual se reconoce el correo electrónico como medio oficial de comunicación interna con fines de gestión y se definen normas para su buen uso.</p>
1.7	<ul style="list-style-type: none"> • Categorizar información de acuerdo a la urgencia de respuesta <p>Se encuentra vigente una nomenclatura para facilitar el manejo de la correspondencia³, para que las demandas puedan ser atendidas por el (los) destinatario(s) de acuerdo con el grado de urgencia del asunto según lo indique el emisor.</p>
1.8	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar plazos para la presentación de la información según el país <p>En el “calendario anual para el manejo de la información interna para la gestión” se preestablecieron plazos para la preparación y entrega de informes sobre la ejecución de la agenda de cooperación, la información financiera e informes referentes al manejo de Recursos Humanos. Ello con el fin de ordenar el flujo de información y favorecer una mejor programación del trabajo, tanto en la Sede Central como en las Oficinas del Instituto en los Estados Miembros.</p>
1.9	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los mensajes y propósito <p>La calidad del mensaje en gran medida depende del contenido sustantivo de la labor del IICA, pero también se pueden lograr mejoras mediante capacitación. La capacitación que se viene implementando en el campo de las comunicaciones está orientada a facilitar la claridad de los mensajes y la especificación previa por el emisor de la respuesta esperada del (de los) destinatario(s).</p>
1.10	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar formularios que se solicitan completar a las Oficinas del IICA en los países <p>Se han mejorado e innovado los formularios para: (i) evaluaciones de</p>

³Color **Rojo**: Muy Urgente; Color **Naranja**: Urgente

	personal; (ii) instrumentos de cooperación; (iii) preparación de propuestas de Programa–Presupuesto y Programa Operativo Anual; (iv) Contenido y frecuencia de los Informes Semestrales de Oficinas; (v) Agendas de Cooperación IICA en los niveles país y región.
--	--

Nota: Muchas de esas mejoras no conllevan la simplificación de los formularios si no su replanteo para generar productos de mayor calidad y pertinencia en la gestión del Instituto.

PROBLEMA 2. “Falta de retroalimentación”

Propósito: Siendo la comunicación efectiva un proceso de dos vías se requiere fortalecer los procedimientos y adecuar la actitud y acción de los funcionarios involucrados en los procesos de gestión para que la retroalimentación permita validar y ajustar decisiones y ejercer el apropiado seguimiento a la toma de decisiones y a los procesos de gestión

Acciones:

2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema ágil de seguimiento y control <p>Se estableció el sistema electrónico de registro y control de correspondencia en la Sede Central</p>
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • El receptor debe acusar recibo de la información <p>Esta recomendación se viene implementando mediante; (i) instrucciones contenidas en el manual de correspondencia (ii) instrucciones contenidas en el Memorando No. 488 sobre el uso del correo electrónico en las comunicaciones internas a funcionarios de la Sede Central y Oficinas en los países.</p>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los involucrados el resultado del trámite o de la decisión adoptada estableciendo un sistema claro en el cual las Oficinas reciban los resultados de la información que se envía <p>Informar los resultados de cada trámite forma parte de la actual política de la Dirección General de manejo de la información para la gestión. Se han impartido instrucciones a todas las Unidades de la Sede Central para que confirmen a la unidad de origen la recepción de sus comunicaciones y les comuniquen oportunamente el resultado de cada gestión.</p>

2.4	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el uso de mecanismos que involucren contacto cara a cara entre Sede Central y las Oficinas en los países <ul style="list-style-type: none"> (a) Como mecanismo principal de contacto cara a cara entre los funcionarios de la Sede Central y los Representantes se estableció la “Semana de los Representantes: Reunión Anual de Planeamiento Estratégico”. Se han realizado las reuniones correspondientes a los años 2002 y 2003 y está en preparación la del 2004 que se realizará en el mes de agosto próximo. (b) En el 2003 se han realizado reuniones regionales presenciales de programación con la participación de Representantes, Especialista regionales y funcionarios de la Sede Central: (i) Región Andina: Bogotá, Colombia del 19 al 21 de octubre; (ii) Región Caribe: Bridgetown, Barbados del 13 al 15 de octubre; (iii) Región Central: San José, Costa Rica del 29 de octubre al 1 de noviembre; (iv) Región Sur: Buenos Aires, Argentina del 23 al 25 de octubre. Reuniones semejantes están programadas para el 2do. Semestre del 2004
2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar mecanismos para el acercamiento de los empleados tanto formales como informales <ul style="list-style-type: none"> (a) El Director General ha establecido desde el año 2003 reuniones mensuales con el personal de la Sede Central con el fin de: (i) brindar información actual sobre la gestión del IICA; (ii) Presentar los trabajos que vienen realizando las Unidades de la Sede Central; (iii) Realizar reconocimientos al desempeño; (iv) Presentar al personal de nuevo ingreso; (v) Diseminar elementos relevantes de política institucional y, (vi) Festejar los cumpleaños del mes. (b) En las Oficinas del IICA en los Estados Miembros se realizan reuniones semejantes que involucran a todo el personal de la respectiva unidad.
2.6	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la comunicación personalizada en temas relevantes tanto formales como informales <ul style="list-style-type: none"> (a) Se han establecido los siguientes comités para la gestión institucional en los cuales la comunicación personal es la esencia de su labor: (i) Gabinete del Director General; (ii) Comité de Gestión; (iii) Comité de Cooperación Técnica y Subcomité de Programación; (iv) Comité de Administración y Finanzas con el Comité de Recursos Humanos y sus comisiones ad hoc; (v) Comité de Tecnologías de Información y Comunicaciones; (vi) Comité de Auditoría y Evaluación y, (vii) Comité de Imagen Corporativa. (b) Para atender distintos asuntos de gestión institucional se conforman grupos de trabajo que operan en equipo, modalidad que facilita la comunicación inter – personal informal.

PROBLEMA 3. “No se tramita la información a quien la requiere”

Propósito:

Asegurar que los sistemas de manejo de la información para la gestión operen de forma eficiente y la información llegue a quien la requiere en forma rápida, clara y con bajo costo.

Acciones:

3.1	<ul style="list-style-type: none">• Aclarar las líneas de reporte y autoridad actualizando los manuales de procedimientos y normas de organización y funciones <p>(a) Se encuentra en elaboración el “Manual de organización y funciones de la Sede Central”, en el cual se definen con precisión: (i) las líneas de reporte y niveles de autoridad; (ii) la estructura de organización interna de cada Unidad y (iii) las correspondientes funciones y atribuciones.</p> <p>(b) Se elaboraron y aprobaron los organigramas de estructura y de personal de la Sede Central, los cuales fueron comunicados a todas las oficinas del IICA en sus Estados Miembros.</p>
3.2.	<ul style="list-style-type: none">• Definir una lista de usuarios de los tipos de información que se intercambia y los mecanismos más efectivos para ello <p>Se estableció el “Calendario Anual para el manejo de la información interna para la Gestión”, en el cual se establecen los tipos de información que se intercambia, fechas o plazos que rigen para el envío de informes, destinatarios y medidas de seguridad para las comunicaciones en formato electrónico.</p>
3.3	<ul style="list-style-type: none">• Delegar mayor autoridad a los mandos medios para responder a demandas de otras unidades. <p>Se han conformando en la Sede Central equipos de apoyo a las Direcciones de Operaciones Regionales con personal local de las Direcciones de Recursos Humanos, Programación, Presupuesto y Control, Finanzas y Gestión del Desempeño y Evaluación, con el fin de fortalecer la coordinación y mejorar la capacidad de respuesta de la Sede Central a solicitudes provenientes de las Oficinas del Instituto en los Estados Miembros.</p>

3.4	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y distribuir a los países un directorio del personal de la Sede Central con sus respectivos cargos <p>(a) En el año 2003 se elaboró el directorio de personal de la Sede Central el mismo que fue distribuido a todas las Unidades de la Sede Central y a las Oficinas en los Estados Miembros.</p> <p>(b) Se elaboró el directorio electrónico de teléfonos de los funcionarios y servicios de la Sede Central, de acuerdo con su ubicación en la estructura de organización. Ambos directorios pueden ser consultados directamente en INTRANET por cualquier funcionario del IICA.</p>
3.6	<ul style="list-style-type: none"> • Definir claramente los canales de comunicación para cada tipo de información <p>(a) En el Calendario para el manejo de información para la gestión se establece con precisión a quienes se debe dirigir cada tipo de información y se indica a quienes se cursa una copia electrónica. Para el resto de las comunicaciones se utiliza la línea jerárquica funcional (trámite regular) definida en el organigrama de la Dirección General.</p> <p>(b) Se preparó y está en vigencia el manual de correspondencia que define: (i) los procedimientos y normas para la aprobación, firma y uso de idiomas en las comunicaciones que se envían fuera del IICA; (ii) pautas sobre contenido de las comunicaciones según su tipo y destinatario y aspectos formales para su envío fuera del Instituto; (iii) procedimientos para recibo, codificación y manejo de la correspondencia.</p>
3.7	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los funcionarios en el uso de la información y estrategias de comunicación eficaces <p>En el 2003 las actividades se han limitado a la inducción de nuevo personal. Para el 2004 se dispone de un programa de capacitación en el manejo de comunicaciones para una gestión institucional más eficiente</p>

PROBLEMA 4. “Falta de claridad en el mensaje”

Propósito: Mejorar la claridad de las comunicaciones como un medio para hacer más eficiente la gestión institucional y facilitar los procesos de implementación de las decisiones gerenciales en el Instituto.

Acciones:

4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en la redacción de memoranda, cartas y otras formas de comunicación escrita <p>Con base en el Manual de Correspondencia se viene realizando el programa de entrenamiento 2004 de todo el personal de Secretaría de la Sede Central</p>
4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar los idiomas para enviar información a los países <p>Se encuentra vigente la disposición que establece que, cuando las comunicaciones se dirigen a todas las unidades operativas del Instituto o al conjunto de sus oficinas en los Estados Miembros, es obligatorio el uso del formato de dos columnas (español-inglés)</p>
4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar los mensajes en el objetivo que se persigue <p>Se ha perfeccionado el formato de Memorando exigiendo que el epígrafe refleje el objetivo de la comunicación y la acción que el emisor propone al destinatario.</p>
4.4	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar estrategias de información según región <p>Esta recomendación está pendiente de cumplimiento. Requiere de mayor estudio.</p>
4.5	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de control que priorice demandas y tiempo de respuesta <p>(a) Se han clasificado las comunicaciones por su grado de urgencia y relevancia institucional usando códigos de letras y colores, con el fin de facilitar la atención a las demandas (tanto en la Sede Central como en las Oficinas en los países), de acuerdo con el grado de urgencia de su contenido sustantivo.</p> <p>(b) Varias unidades en la Sede Central vienen utilizando el sistema computarizado de Control de Correspondencia. El uso de ese sistema se viene generalizando también en las Oficinas de instituto en los países.</p>

PROBLEMA 5. “Falta de claridad en las líneas de comunicación y de relaciones”

Propósito: Establecer las líneas de comunicación en la estructura institucional por las que debe fluir la información interna y del entorno necesaria para el análisis y toma de decisiones dentro del proceso de gestión de la Dirección General

Acciones:

5.1	<ul style="list-style-type: none">• Definir con precisión las funciones, responsabilidades y divulgarlas <p>Las funciones y responsabilidades están claramente definidas en el manual de organización de la Sede Central.</p>
5.2	<ul style="list-style-type: none">• Respetar la jerarquía en todos los niveles <p>En esta recomendación los avances son sustanciales y actualmente las comunicaciones internas que conlleva el proceso de gestión se canalizan por el trámite regular y las pautas establecidas en el “Manual de correspondencia”.</p>
5.3	<ul style="list-style-type: none">• Falta de toma de acción sobre la información <p>El presente informe da cuenta de los esfuerzos realizados por la presente administración para fortalecer las comunicaciones para la gestión y con ello mejorar la efectividad de la Dirección General.</p>
5.4	<ul style="list-style-type: none">• Disminuir el número y contenido de reportes que se solicita a los países. <p>(a) Se ha establecido que los informes de resultados en la implementación de las agendas de cooperación a nivel país que las Oficinas envían a la Sede Central cubran un período de seis meses y reemplacen a los informes trimestrales y cuatrimestrales.</p> <p>(b) En la actualidad el número de reportes que se solicita a las Oficinas en los países es bastante grande. Se seguirán en el 2004 los esfuerzos para racionalizar esos pedidos.</p>
5.5	<ul style="list-style-type: none">• Definir en forma específica la acción a implementar con la información que se solicita <p>Se ha mejorado el formato de Memorando incluyendo en el encabezado la acción/decisión que se solicita implementar, a lo cual se une el código de colores que hace referencia al grado de urgencia que se solicita para que sea atendida la comunicación.</p>

5.6	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar de manera constante los instructivos sobre procedimientos administrativos vigentes (a) Se viene preparando una versión actualizada del manual de personal que refleja los cambios introducidos en el Reglamento de Personal. (b) Se han actualizado, simplificado y automatizado las solicitudes de información sobre la programación anual.
5.7	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar una mayor delegación de autoridad a niveles medios para responder a las solicitudes de los países (a) Al suprimirse los Centros Regionales se ha delegado mayor autoridad a los Representantes en el marco de la descentralización a nivel de país. Sin embargo, algunos aspectos administrativos centrales de la asignación de recursos y de nombramientos de personal que estaban descentralizados a los Centros Regionales han vuelto a ser manejados por la Sede Central, dado que no se obtuvieron beneficios para la Institución con la descentralización de esas atribuciones. (b) En la Sede Central se ha conformado el equipo de apoyo administrativo a los Directores de Operaciones Regionales con el propósito de atender con mayor pertinencia, coherencia y prontitud las solicitudes y trámites procedentes de las Oficinas que conforman cada región.

PROBLEMA 6. “Excesiva comunicación formal”

Propósito: Hacer mas rápida y eficiente el manejo de la información para la gestión de la Dirección General utilizando en forma creciente medios de comunicación electrónicos y reduciendo hasta donde sea posible y conveniente las comunicaciones formales, siempre y cuando se respete las disposiciones reglamentarias que exigen comunicaciones formales.

Acciones:

6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Definir medios formales e informales de comunicación <p>Mediante el Memorando No. 488 del Director General se establece con claridad la diferenciación entre medios formales e informales y se incentiva para avanzar en el cambio de cultura institucional hacia una organización con uso limitado del papel y empleo intensivo de los medios electrónicos para las comunicaciones.</p>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la cantidad de información que se envía a las oficinas en los países <p>A partir de febrero del 2002 se eliminaron los Centros Regionales. En el 2004 se reforzará el papel estratégico de los Directores de Operaciones Regionales quienes <u>no</u> son una instancia intermedia en las comunicaciones, ya que su responsabilidad central es la articulación de la acción institucional en el ámbito regional para construir y cumplir a ese nivel la agenda del Instituto.</p>
6.3	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los medios de comunicación formal y el envío físico de documentos para emplear métodos electrónicos y reducir costos <p>(a) El uso del correo electrónico en el Instituto ha crecido en forma exponencial (Ver Apéndice) y ello ha sido determinante en la reducción acelerada en el uso de medios de comunicación formal.</p> <p>(b) Se ha reducido significativamente los gastos de fotocopiado, courier y correo regular para el envío de comunicaciones y documentos en formato físico (papel) por el uso intensivo de la red INTRANET y del correo electrónico en las comunicaciones internas.</p> <p>(c) Plan piloto telefonía IP. Se ha iniciado un proyecto piloto de telefonía IP que se encuentra en operación (para un máximo de 12 llamadas simultáneas en la Sede Central), mediante el cual es posible realizar llamadas telefónicas a través de Internet sin costo adicional con los países y usuarios móviles que cuenten con la VPN, lo cual permite aumentar el nivel de comunicaciones institucionales y reducir considerablemente los costos por llamadas telefónicas internacionales.</p>

	<p>La telefonía IP, permitirá que desde un teléfono IP especial o utilizando un software que lo simula, se pueda realizar una llamada hacia otra ubicación, sin hacer uso de ninguna de las centrales telefónicas tradicionales, sean éstas locales o internacionales, empleando en su lugar las comunicaciones a través de la red de Internet. En forma similar, la videoconferencia IP, permitirá que mediante la utilización del equipo apropiado pueda efectuarse una videoconferencia entre las oficinas, a través de Internet, disminuyendo los costos de viajes y acercando la comunicación real entre especialistas.</p> <p>Con la nueva tecnología de telefonía IP implantada es posible instalar licencias de software en los computadores portátiles de aquellos funcionarios que deben estar viajando frecuentemente a otros países, el cual les permite comunicarse con cualquier extensión telefónica incluida en la VPN mediante Internet, sin necesidad de recurrir a una llamada internacional.</p> <p>Así por ejemplo, cuando un funcionario viaje a otro país, podrá "llevarse virtualmente" su extensión telefónica, de manera que no importa en qué parte del mundo se encuentre, si tiene su computador conectado a Internet y cuenta con el suficiente ancho de banda, podrá recibir todas las llamadas del Instituto que se están efectuando a su extensión telefónica en su oficina, tal y como si estuviera en ella.</p>
6.4	<ul style="list-style-type: none"> • Limitar el número de informes que la Sede Central solicita a los países (a) Se ha establecido que las Oficinas en los países solo tienen que enviar un Informe Semestral de sus actividades el primer semestre y el segundo semestre enviar otro equivalente y una versión sintética para el Informe Anual de la OEA sobre lo realizado en el año. (b) Se han logrado avances significativos en la reducción de solicitudes de información varias que envían las unidades de la Sede Central a las Oficinas en los países para diversos asuntos técnicos y administrativos.
6.6	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar el manejo de las comunicaciones en función de las diferencias culturales entre los países <p>Esta es una responsabilidad que actualmente solo es asumida por los Representantes. Esta importante recomendación, en el caso de las comunicaciones que tienen origen en la Sede Central, amerita mayor trabajo y acciones en el futuro.</p>

APENDICE

A. Mejoras introducidas para Fortalecer el Correo Electrónico y facilitar su uso

Las siguientes son las mejoras introducidas para fortalecer el Correo Electrónico como medio principal para canalizar las comunicaciones internas con el fin de hacer mas expedita y eficiente el manejo de la información interna para la gestión institucional

- a. **Seguridad:** (i) establecimiento de mecanismos para reducir el correo no solicitado (SPAM); (ii) actualización del software de antivirus; (iii) aplicación constante de parches de seguridad; (iv) establecimiento de políticas para filtrar el tráfico de archivos considerados peligrosos, o cuyo contenido no se relaciona con el trabajo y, (v) configuración del firewall, para contar con un área segura en la red, que disminuya el riesgo de ataques externos al servidor de correo.
- b. **Operativa:** (i) incremento del ancho de banda hacia Internet para aumentar la velocidad y cantidad de correos electrónicos que se intercambian, disminuyendo la impresión de documentos por papel y costos de envío; (ii) salida a internet redundante por fibra óptica; (iii) actualizaciones continuas del software en las computadoras del instituto y, (iv) establecimiento de un mecanismo de acceso vía Web por la dirección <http://correo.iica.ac.cr>, que permite acceso al correo electrónico desde cualquier parte del mundo que cuente con una conexión a Internet.
- c. **Técnica:** (i) instalación de un nuevo servidor de correo con mayor capacidad y redundancia, para garantizar la continuidad del servicio y (ii) actualizaciones constantes del software de servidor de correo.
- d. **Capacitación:** (i) Charlas de capacitación sobre la utilización de Lotus Notes como herramienta de correo electrónico, calendario y agenda.

B. Convenios de carácter hemisférico para modernizar el Sistema de Comunicaciones y reducir costos

- a. Establecimiento y renovación del Microsoft School Agreement 3.0, con un ahorro de más de \$250,000 anuales en el ámbito hemisférico, con respecto a los precios comerciales estándares de los productos utilizados por el Instituto.
- b. Establecimiento y renovación del convenio corporativo con Dell Computer Corporation, para la adquisición de equipo de cómputo, con descuentos entre 10% y 20% con respecto a los precios publicados en el sitio Web de esta compañía.

- c. Establecimiento y renovación en el ámbito hemisférico, del convenio corporativo con la empresa Network Associates para adquisición de los productos de antivirus McAfee, obteniéndose un descuento del 45% con respecto al valor comercial estándar.
- d. Convenio con IBM para la obtención de precios preferenciales en el ámbito hemisférico, especialmente para los productos Domino, Lotus Notes e Informix.
- e. Reconocimiento del Instituto por Sun Micro Systems como organismo académico, permitiéndole al IICA en el ámbito hemisférico optar por descuentos preferenciales, incluyendo la posibilidad de software gratuito.

H:\2004\CCEAG\Dos de trabajo\avances forta mec comunic interna version al 13 mayo.doc
11/6/2004 13:29