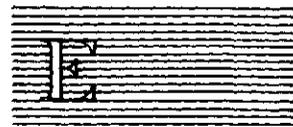


NACIONES UNIDAS

CONSEJO  
ECONOMICO  
Y SOCIAL



Distr.  
LIMITADA

E/CEPAL/SEM.4/L.2  
29 de marzo de 1982

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina

Reunión Conjunta de Expertos Gubernamentales  
de África y América Latina sobre Cooperación  
Económica y Técnica

Addis Abeba, Etiopía, 1 al 5 de junio de 1982



PERSPECTIVAS DE LA COOPERACION TECNICA ENTRE AFRICA  
Y AMERICA LATINA PARA EL DESARROLLO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS

Este documento ha sido preparado por el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), dentro del marco del proyecto PNUD/CEPAL/CEPA titulado "Promoción de la Cooperación Técnica y Económica entre África y América Latina" (INT/80/908).

82-3-477



## INDICE

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION .....	1
II. CONSIDERACIONES SOBRE LA EXPERIENCIA LATINO-AMERICANA EN CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS ...	3
III. SITUACION ACTUAL DE LA COOPERACION TECNICA ENTRE LAS DOS REGIONES PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	9
IV. BARRERAS QUE DEBE ENFRENTAR LA COOPERACION TECNICA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	20
V. LAS POSIBILIDADES FUTURAS DE LA COOPERACION PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	22
VI. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS PARA PROMOVER LA COOPERACION HORIZONTAL .....	29
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	31
Anexo REPERTORIO DE INSTITUCIONES DE CAPACITACION DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE .....	39



## I. INTRODUCCION

En el marco del Plan de Acción de Buenos Aires del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, destinado a promover y realizar la cooperación entre países en desarrollo, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Comisión Económica para África (CEPA) asumieron la tarea de identificar, delinear, formular y promover arreglos y proyectos de cooperación técnica y económica entre países en desarrollo de ambas regiones.<sup>1/</sup>

Dicho proyecto, contempla como una de las áreas claves de cooperación técnica horizontal la de los recursos humanos por tener, junto con las áreas de ciencia y tecnología y de comercio, alta incidencia en el desarrollo de los países. El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, organismo colaborador en el Proyecto, asumió la tarea de dirigir el estudio en la primera de las áreas mencionadas.

Este documento contiene el producto de la información recogida en cinco países de la región, sobre las posibilidades de cooperación mutua entre éstos y países africanos en el campo de la capacitación de los recursos humanos.

A través de visitas efectuadas especialmente a instituciones de capacitación, organismos de planificación y dependencias de las cancillerías en la Argentina, Brasil, Colombia, México y Trinidad y Tabago, además de entrevistas con especialistas del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) en Montevideo, Uruguay, fue posible recolectar antecedentes sobre la situación actual, perspectivas y posibilidades de cooperación horizontal más fluida y provechosa entre África y América Latina y el Caribe. Estos antecedentes han servido de base de reflexión y para la formulación de proposiciones considerando las necesidades y tendencias que es posible vislumbrar en el corto y mediano plazo en ambas regiones.

En especial la indagación efectuada se refirió a tres áreas de capacitación de recursos humanos cuya incidencia en el desarrollo no requiere ser demostrada: la capacitación de personal para los sectores productivos, la

---

<sup>1/</sup> Véase el proyecto INT/80/908 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

capacitación de personal para la administración pública, y la capacitación de especialistas en planeamiento económico y social.

#### 1.1 Antecedentes

La asistencia que los países industrializados han venido prestando a los países en desarrollo no siempre consiguió los resultados esperados o al menos adecuados a las necesidades del país que la recibe. Esta asistencia, que supone que hay alguien que recibe ayuda y alguien que la otorga, significa, aunque no se quiera, la exportación de tecnologías, políticas, elementos culturales y en definitiva la generación de nuevas formas de dependencia. La cooperación técnica tradicional, como importante herramienta de asistencia para el desarrollo, expone al riesgo de revivir y reforzar antiguos lazos de dependencia que distorsionan el espíritu mismo de ella.

La necesidad de superar los riesgos de la cooperación tradicional y la conveniencia de aprovechar el valor de las experiencias generadas en medios de desarrollo similar, ha despertado el interés por la cooperación mutua en los países en desarrollo. Esta nueva forma de cooperación, fundamentada en la igualdad, soberanía e identidad de los países, tiene especiales expectativas en el campo de los recursos humanos. La experiencia desarrollada en el ámbito regional y los primeros pasos que se han dado en el plano interregional, permiten abrigar esta esperanza y comprobar que se han animado valores latentes, estimulado la autoconfianza y solidaridad entre los pueblos.

En junio de 1977, el Secretario General de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo reunió en Kuwait a un grupo de especialistas en los problemas del desarrollo. En esa ocasión se puso de manifiesto la necesidad de destacar y valorizar las experiencias generadas en los propios países del Tercer Mundo, modificando sustancialmente el sistema de asistencia tradicional que prestan los países de mayor desarrollo y los organismos internacionales.

En septiembre de 1978, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo, reunida en Buenos Aires, aprobó el Plan de Acción para promover y realizar la cooperación técnica entre los países en desarrollo, conocido como "Plan de Acción de Buenos Aires". Este plan, en sus treinta y ocho recomendaciones, hace énfasis, entre otros, en la multilateralidad del proceso de la CTPD y en la necesidad de tomar medidas concretas de promoción, programación, adopción de políticas, mejoramiento de información y establecimiento de mecanismos para la cooperación técnica entre los países en desarrollo.

En ese marco, se busca avanzar en el establecimiento de redes que permitan la información permanente y el conocimiento mutuo, la detección de las necesidades y el desarrollo de la

cooperación técnica recíproca entre Africa y América Latina y el Caribe.

La información recopilada y las proposiciones que se formulan, orientarán, junto con otro documento similar referido a países africanos, el trabajo de un grupo de expertos que como tercera etapa del proyecto del PNUD, INT/80/908/A/15/52, se efectuará próximamente en Santiago de Chile.

## 1.2 Objetivos

Los objetivos finales de este proyecto son la promoción de la cooperación horizontal entre Africa y América Latina, mediante la individualización e implementación de mecanismos y la ejecución de actividades conjuntas de cooperación económica y técnica entre los países en desarrollo de ambas regiones.

En términos más inmediatos los objetivos del proyecto, objeto de este informe son:

- Reunir información sobre los acuerdos de cooperación técnica bilateral y multilateral entre países africanos y latinoamericanos, en el caso de este documento, en el campo de la capacitación de los recursos humanos. Examinar la experiencia conseguida en el desarrollo de estos acuerdos, definir las barreras con que tropieza esta cooperación y proponer soluciones.

- Evaluar las posibilidades de cooperación recíproca entre Africa y América Latina y el Caribe, y formular recomendaciones identificando en lo posible proyectos específicos para su ejecución en el campo de la capacitación.

El presente informe pretende ser un aporte al alcance de los objetivos inmediatos del proyecto.

## II. CONSIDERACIONES SOBRE LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA EN CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

En la medida que se evidencia su importancia como elemento clave en el proceso de desarrollo, la capacitación de los recursos humanos ha ido adquiriendo un significativo impulso y relevancia en América Latina.

El elevado nivel técnico y avanzado grado de institucionalización que las actividades de capacitación han alcanzado en la región, y que contó con un ingrediente de cooperación internacional importante de países industrializados y organismos internacionales, se ha conseguido merced al trabajo sostenido de instituciones dedicadas al desarrollo de recursos humanos, empresas, organismos gremiales de trabajadores, instituciones de planeamiento, organismos públicos y centros especializados.

Sin embargo, conviene apuntar que, en el caso de América Latina, la capacitación de los recursos humanos para cada una de las tres áreas consideradas en este trabajo nace en

momentos y circunstancias diferentes. Esto se explica en parte porque ellas se han desarrollado separadamente, no habiéndose obtenido los debidos beneficios técnicos y metodológicos de la coordinación integral.

## 2.1 La capacitación de mano de obra

A partir de la creación del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) de Brasil, en 1942, se inicia en América Latina el desarrollo de las actividades de formación y capacitación de mano de obra en forma extraescolar, sistematizada y con cobertura a nivel nacional, actividad que en el ámbito latinoamericano se conoce con el nombre genérico de "Formación Profesional".

En general, las instituciones que fueron naciendo se orientaron a satisfacer la demanda generada por el proceso de industrialización y modernización de la economía, y a suplir la insuficiencia del sistema regular de educación para proveer al aparato productivo de la mano de obra con las calificaciones adecuadas.

Las actividades enunciadas, nacieron a menudo con el apoyo del sector privado, algunas se desarrollaron bajo el alero de asociaciones empresariales o bien, vinculadas a dependencias estatales tales como ministerios de trabajo, de educación, de economía, o en varios ministerios u organismos a la vez, según su sector de actividad.

Los sistemas e instituciones que asumieron esta tarea han estado en permanente evolución y desarrollo. En efecto, a sus funciones iniciales se les han ido agregando nuevas responsabilidades y competencias. Hoy, en general, asumen un importante rol en:

- i) la capacitación de trabajadores en las empresas,
- ii) la formación y capacitación profesional de adultos,
- iii) la formación profesional de jóvenes marginados del sistema educativo formal,
- iv) la reconversión profesional de cesantes,
- v) la rehabilitación profesional de impedidos físicamente,
- vi) la promoción profesional, ocupacional, económica y social de trabajadores,
- vii) la formación y capacitación de la mujer,
- viii) la capacitación y desarrollo de personal para la gestión de pequeñas y medianas empresas,
- ix) la participación en programas de educación obrera,
- x) la capacitación de personas que se desempeñan en sectores marginales,
- xi) la elaboración de sistemas nacionales de clasificación y certificación ocupacional,
- xii) la formación de personal técnico de nivel medio.

Este cambio en los objetivos de las instituciones encargadas de la tarea de formación de mano de obra, ha ido

acompañado de una importante actividad de investigación y de desarrollo de sus recursos humanos tanto directivos y técnicos como docentes. Junto con ello, se fue multiplicando el volumen y elevando la calidad de sus recursos técnicos e instalaciones y creció considerablemente la actividad capacitadora, atendiendo no sólo a quienes deben ingresar al mundo del trabajo, sino que mayoritariamente a quienes están trabajando en los diferentes niveles ocupacionales y prácticamente en los tres sectores de la economía. En algunos países hay organismos especializados de capacitación por sector económico (industrial, comercial, agrícola).

Además de la actividad que realizan estos organismos especializados que se han establecido en la mayoría de los países de América Latina y del Caribe, existen actividades de capacitación que desarrollan las propias empresas (capacitación ocupacional). Estas actividades que desarrollan las empresas, a menudo técnicamente muy sofisticadas y sistematizadas, han sido promovidas y asesoradas por los propios organismos de formación profesional. Ellas han surgido en aquellas empresas que por su importancia, tamaño, ubicación geográfica o peculiaridad en sus procesos, métodos o productos, lo justificaba. Es así como, según el país, es posible encontrar dependencias de empresas estatales o privadas, o bien verdaderas instituciones autónomas de capacitación para empresas azucareras, eléctricas, petroleras, de correos y telecomunicaciones, etc., v. gr. Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA) de México.

Otra particularidad del área de capacitación de mano de obra, es la participación en algunos de los niveles de dirección, del gobierno y de los sectores empleador y trabajador, es decir, hay tripartismo en su gestión.

Los recursos humanos de las instituciones pueden ser agrupados en las siguientes categorías: directivos, técnicos, docentes, de administración y auxiliar. La falta de especialistas, sobre todo en las áreas técnicas, docentes y directivas ha hecho recurrir a la cooperación bilateral e internacional en muchos casos. Los propios organismos han ido organizando y perfeccionando sus propios programas, estableciendo incluso centros especiales para la formación de su personal técnico y docente, actividad fundamental para el desarrollo de la capacitación. La obtención y desarrollo de los recursos humanos para las instituciones es, en todo caso, una de las tareas más importantes que deben enfrentar hoy las instituciones de formación profesional.

Para el financiamiento de estas actividades se contemplan principalmente las siguientes modalidades: un impuesto directo que deben cancelar las empresas sobre la nómina de sueldos y salarios (Colombia y Venezuela); directamente con fondos provenientes del presupuesto fiscal (Argentina, Cuba, Trinidad y

Tabago, Nicaragua); y la compensación de los gastos originados por la actividad de capacitación que hagan las empresas del monto de los impuestos u otras obligaciones que deben cancelar (Brasil, Chile, Costa Rica).

Otra característica importante de estas instituciones es la autonomía técnica, administrativa y de gestión financiera. En general, no hay vínculos entre las instituciones de capacitación de mano de obra y los organismos de planificación nacional. Son las propias instituciones las que elaboran sus estudios de necesidades de mano de obra y determinación de necesidades de formación profesional.

En general, la actividad de formación profesional se ha orientado dentro de una política de expansión del empleo y aumento de la productividad de la mano de obra ocupada mediante una vasta gama de cursos y modalidades de capacitación en centros, en las propias empresas, unidades móviles, capacitación a distancia, etc. Los participantes en programas de formación profesional se estiman en el 1.5% de la población económicamente activa en América Latina.

A nivel de las instituciones de formación profesional de la región surgió la iniciativa de crear una entidad con funciones de documentación, difusión, investigación, estudio y promoción de actividades. El CINTERFOR <sup>2/</sup> es hoy una herramienta de vital importancia en el orden técnico y político, por el intercambio, acercamiento y cooperación que ha logrado desarrollar entre sus asociados, entre otros aspectos.

## 2.2 La capacitación de personal para la administración pública

Las actividades de capacitación para la administración pública comienzan a tener existencia sistematizada en la década de los años cincuenta. Las instituciones destinadas a esta tarea nacen, normalmente, en íntima relación con los servicios civiles del Estado, como una respuesta a la necesidad de adecuar los recursos humanos a las transformaciones de las estructuras organizacionales públicas, que van aumentando su complejidad e incorporando tecnologías nuevas, como medios para alcanzar mejores niveles de eficiencia. Varias de las instituciones de capacitación para la administración pública, nacieron a partir de un proyecto de asistencia de algún organismo internacional, o con ocasión de la implementación de una readecuación administrativa. En todo caso, las actividades sistemáticas y permanentes de este tipo de instituciones, en forma

---

<sup>2/</sup> El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) es una agencia especializada de la OIT, establecida en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de los institutos, organismos y dependencias gubernamentales que se ocupan de formación profesional en América Latina. Tiene su sede en Montevideo, Uruguay.

organizada y con cobertura nacional, coincide con la difusión y popularización de los métodos y técnicas de la administración moderna y la incorporación de tecnologías al proceso de administración pública.

Las políticas de los organismos de capacitación para la administración pública tienden a extender su acción a todos los organismos de la administración pública, y dentro de ellos, en lo posible, a todos los niveles ocupacionales. Las actividades no sólo pretenden el desarrollo de conocimientos y habilidades de los funcionarios sino que además, acusan la tendencia a provocar su promoción social. Sin embargo, se mantiene siempre vigente el objetivo de alcanzar a través de las actividades de capacitación, la modernización de la administración pública.

Las actividades fundamentales de estos organismos son:

i) La capacitación de personal de nivel medio y superior para la administración pública,

ii) La investigación y desarrollo de material técnico y de aplicación docente, así como el desarrollo de métodos y recursos apropiados para la capacitación,

iii) La asesoría a instituciones del sector público en lo relativo a determinación de necesidades de capacitación, desarrollo y aplicación de programas específicos de capacitación,

iv) La investigación vinculada a la capacitación y desarrollo del personal de la administración pública y otras áreas afines,

v) La información y divulgación técnica a través de boletines periódicos y servicios de biblioteca.

Las acciones de estos organismos se desenvuelven a través de programas, cursos, seminarios o material programado de tipo modular, generalmente en acuerdo con instituciones o servicios del Estado.

El financiamiento de estas instituciones y sus actividades proviene normalmente del presupuesto fiscal.

En algunos casos, y con el fin de eludir trabas de tipo burocrático comunes en la administración del Estado, las instituciones de capacitación para la administración pública son estructuradas como institutos o fundaciones autónomas, las que reciben aportes fiscales para su financiamiento. (Instituto Brasileiro de Administración Municipal (IBAM) y Fundación de Capacitación para el Funcionario Público (FUNCEP) de Brasil; Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) de Colombia.)

El personal de estas instituciones se compone de personal de planta permanente y a contrata para funciones específicas de corta duración, generalmente de tipo docente. El cuerpo docente lo componen profesores de gran experiencia docente o personal superior de la administración pública con entrenamiento pedagógico, así como investigadores de organizaciones universitarias o similares.

Las actividades de capacitación están dirigidas a personal en actividad. Los cursos, seminarios u otras actividades se desarrollan durante la jornada normal de trabajo o bien en jornada vespertina. Las modalidades de capacitación pueden ser en aula o en el propio puesto de trabajo (capacitación-asesoría).

Las metodologías en uso son, en todos los organismos consultados, de tipo activo, apoyadas en la participación. Los trabajos de grupo, los estudios de caso, paneles de discusión y otras técnicas son de uso frecuente.

Una de las preocupaciones más importantes que en este momento concentra a estos organismos, tiene relación con la preparación docente de los relatores e instructores, así como el desarrollo de nuevos métodos, técnicas y recursos para la enseñanza.

### 2.3 La capacitación de especialistas en planeamiento económico y social

La capacitación de especialistas en planeamiento económico y social es la más nueva de las actividades de capacitación de recursos humanos que, en el ámbito de América Latina y el Caribe, se emprende en forma orgánica, sistemática y permanente. A partir de los años sesenta se crean los primeros organismos que a nivel nacional deben promover y ejecutar actividades de capacitación de recursos humanos para las tareas de planificación.

Este proceso se inicia casi como culminación de una etapa en que la planificación del desarrollo, concebida como actividad sistemática y permanente, se incorpora como función clave en la dirección de los estados de la región. Esto, en gran medida, como producto del esfuerzo sostenido que la CEPAL venía desplegando desde su creación. Desde el establecimiento del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) en 1962, se amplían y consolidan las actividades de capacitación y asesoría en planificación del desarrollo en la región. En efecto, a partir de la creación del ILPES, comienza una vasta labor de capacitación de especialistas, habiendo participado en los cursos del Instituto alrededor de 7 000 profesionales. Del mismo modo, el ILPES ha desarrollado labores de promoción de la capacitación a nivel de los países, apoyando la creación de centros y asesorándolos en su desarrollo. Esta tarea aún no se completa en todos los países de la región. A estos centros de capacitación que fueron surgiendo al alero de los organismos nacionales de planificación, se les asignó, en algunos casos, tareas de investigación aplicada, difusión y asesoría en materias relacionadas con la planificación del desarrollo (Centro de Entrenamiento para el Desarrollo Económico (CENDEC) de Brasil, Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE) de México).

Las funciones de estos centros coinciden en algunos programas con las que realizan las instituciones de capacita-

ción para los servicios públicos. Ellos organizan y desarrollan programas de capacitación en áreas de planificación global, regional, sectorial y programación del sector público y en materias específicas como presupuesto por programas, elaboración, análisis y evaluación de proyectos y administración pública.

Estos centros de capacitación tienen gran autonomía en el terreno técnico y relativa autonomía en el terreno operativo y de administración. Su financiamiento proviene del presupuesto fiscal, generalmente.

El cuerpo docente lo compone una planta permanente de profesores, generalmente reducida en número, con la cual colaboran profesores y especialistas de universidades, instituciones gubernamentales y de investigación científica, así como profesores y expertos de organismos internacionales y entidades similares extranjeras.

En las instituciones visitadas se advirtió una preocupación común en el aspecto técnico-pedagógico. Esto es, la formación de personal docente con adecuado dominio de métodos activos y técnicas de dirección de grupos y la elaboración de programas y material didáctico, que les permita multiplicar su labor y elevarla en cuanto a eficiencia docente.

Las políticas generales de los centros de capacitación para la planificación del desarrollo tienden a tratar de resolver uno de los problemas más agudos que tienen los organismos de planificación de la región, que es la insuficiencia de personal técnico. Esta insuficiencia se genera principalmente por dos causas: la necesidad de asignar especialistas a un número creciente de centros de decisión y la alta rotación del personal especializado.

### III. SITUACION ACTUAL DE LA COOPERACION TECNICA ENTRE LAS DOS REGIONES PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las relaciones de cooperación entre Africa y América Latina y el Caribe son muy recientes. Ellas revisten caracteres muy diferentes según sean los países que participan. En efecto, las realidades culturales, sociales, geográficas, económicas y políticas, principalmente, tienen relación directa con las condiciones e interés de los países en la cooperación horizontal.

Por razones políticas e históricas la cooperación entre las dos regiones está aún en etapa embrionaria; la heterogeneidad cultural, económica y social de los países, conforman un panorama complejo que no siempre favoreció el establecimiento de mecanismos de cooperación interregional. En todo caso, se producen los primeros acercamientos entre países en los años sesenta a través de visitas de misiones especiales, con el fin de establecer acuerdos de tipo comercial, técnico

y científico.

La cooperación interregional entre países en desarrollo, entendida ésta como una actividad concertada, tiene como uno de sus orígenes importantes el desarrollo de relaciones económicas entre países del tercer mundo, relación que se intensifica con el proceso de independencia de los países africanos. Estos lazos adquieren un crecimiento muy significativo durante la última década.

Una expresión concreta de este interés de los países de Africa y América Latina, es este convenio que CEPA, CEPAL y el PNUD han suscrito para promover la cooperación técnica y económica entre países de ambos continentes y para el cual se desarrolla este informe. Este convenio, es el resultante de los respectivos mandatos que CEPA y CEPAL han recibido de sus países miembros, a partir de 1977.

La cooperación en el campo del desarrollo de los recursos humanos comienza propiamente en los años setenta, ella tiene especial relevancia en el área de formación profesional de mano de obra.

De los países considerados en este informe, es Brasil quien tiene la mayor experiencia en cuanto a cooperación bilateral con los países africanos.<sup>3/</sup> En efecto, a partir de 1972 el gobierno del Brasil suscribe los primeros acuerdos de cooperación científica y técnica con países de Africa. Dichos acuerdos, al igual que los suscritos por Argentina posteriormente, son de tipo general; ellos fijan el esquema básico sobre el cual se desarrollará la cooperación técnica y científica. En su articulado, en general, se establece expresamente la necesidad de contribuir mutuamente en cuanto a la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos.

A partir de la declaración de Kuwait, se despierta el interés de los países de ambas regiones y se intensifican las tentativas por establecer vínculos de cooperación bilateral en el campo científico-técnico. En cuanto a la capacitación de recursos humanos, esta disposición e interés mutuo tuvo manifestación concreta en el área de la formación profesional de mano de obra. Por iniciativa del gobierno del Brasil y con el patrocinio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo y el CINTERFOR que actuó como organismo de ejecución, del 21 al 25 de agosto de 1978 se desarrolló en la ciudad de Brasilia una reunión técnica sobre programas de formación profesional en Africa, América Latina y el Caribe.<sup>4/</sup> La reunión contó con

---

<sup>3/</sup> Se sabe que Cuba, país que no estaba incluido en este estudio, también mantiene una importante actividad de cooperación científica y técnica con varios países africanos.

<sup>4/</sup> CINTERFOR, "Diálogo entre dos continentes: la formación profesional en Africa, América Latina y el Caribe", Informe (Proyecto 151), Montevideo, 1980.

la representación de 20 países y permitió examinar la experiencia de las instituciones de formación profesional -o capacitación de mano de obra- de ambos continentes y promover mecanismos de cooperación técnica entre ellos.

A partir de esta reunión se adoptó un plan de cooperación entre el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) y el Centro Interafricano de Desarrollo de la Formación Profesional (CIADFOR), con sede en Abidjan (Costa de Marfil), el que contempla:

- El incremento del intercambio de experiencias en cuanto a gestión de formación profesional, mediante pasantías, seminarios, cursos de perfeccionamiento e investigaciones conjuntas;
- El intercambio de experiencias sobre tecnología educativa, preparación de material didáctico y en cuanto al estudio de modalidades de formación profesional;
- La ejecución de trabajos técnicos conjuntos sobre los sistemas de formación profesional, perfeccionamiento y desarrollo de personal docente y directivo, el financiamiento de la formación profesional, la racionalización y uso de nuevos medios para las actividades de formación y la utilización de unidades móviles.

### 3.1 Acuerdos de cooperación existentes

Como ya se ha señalado, la situación difiere bastante en los países considerados en la indagación, en cuanto a su nivel de participación en actividades de CTPD. Por otra parte, el grado de desarrollo de la organización encargada de coordinar las actividades de cooperación internacional tiene estrecha relación con la calidad y cantidad de la información que es posible obtener.

#### Argentina

En la República Argentina hay dos dependencias oficiales que tienen tuición sobre la promoción y desarrollo de las actividades de CTPD. Ellas son el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Secretaría de Planeamiento de la Presidencia de la República; esta última desarrolla funciones de organismo nacional de enlace.

En la actualidad existen acuerdos generales de cooperación, así como acuerdos de cooperación científica y tecnológica, comercial, cultural, y económica. En ellos se deja cabida a las actividades de capacitación de recursos humanos, aunque no siempre en forma específica. Argentina tiene convenios suscritos con los siguientes países africanos en el marco de la CTPD, la mayor parte de ellos data del año 1980: Senegal, Togo, Kenya, Zaire, Guinea-Ecuatorial, Gabón, Congo, Costa de Marfil, Libia y Egipto.

A estos, se prevé se sumarán convenios generales de cooperación con Ghana, Nigeria y Camerún.

Por razones de orden financiero no han operado actividades de cooperación horizontal aún.

#### Brasil

La República Federativa del Brasil ha suscrito una gran cantidad de convenios de cooperación con los países africanos.

La organización brasilera para los asuntos de cooperación con países en desarrollo es amplia y bastante estructurada. La competencia principal la tienen el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de su División de Cooperación Técnica, y la Secretaría de Planeamiento de la Presidencia de la República (SEPLAN), a través de la Secretaría de Cooperación Económica y Técnica Internacional (SUBIN).

En la década de los setenta Brasil suscribió la mayor parte de los convenios de cooperación mutua con países africanos. Estos convenios son documentos de base que indican las normas generales que regulan las actividades de cooperación en el campo científico, técnico y de intercambio de conocimientos. En ellos se contempla libertad para la elaboración de programaciones anuales específicas, operativas y en concordancia con los recursos que los organismos nacionales comprometidos en la acción dispondrán en cada ejercicio.

Por otra parte, en la mayoría de los organismos que actúan en el campo del desarrollo de recursos humanos hay una dependencia especializada que atiende la organización de la cooperación técnica internacional, la que se mantiene en estrecho y permanente contacto con la División de Cooperación Técnica del Ministerio de Relaciones Exteriores y con la Secretaría de Cooperación Económica y Técnica Internacional de la Secretaría de Planeamiento de la Presidencia de la República.

Se registró la existencia de los siguientes convenios de cooperación con países africanos: Senegal, Angola, Benin, Camerún, Guinea-Bissau, Costa de Marfil, Egipto, Ghana, Kenya, Togo, Zaire, Nigeria, Cabo Verde, Tanzania, Santo Tomé y Príncipe, Mozambique, Túnez, Malí, Dahomey, Gabón, Zambia, Etiopía, Marruecos y Argelia.

Proyectos de convenio con Sudán y Sierra Leona están en negociación.

Varios de los convenios señalados están en activa operación; es el caso de los convenios con: Nigeria, Ghana, Mozambique, Costa de Marfil, Angola, Zaire, Guinea-Bissau, Cabo Verde, Gabón y Senegal.

#### Colombia

En la actualidad no hay acuerdos de cooperación entre Colombia y países africanos. Sin embargo, hay creciente interés en establecer relaciones comerciales y acuerdos de cooperación técnica con países de esa región, en el marco de la CTPD. En ese sentido hay conversaciones adelantadas con Argelia y Costa de Marfil. Se han recibido varias misiones africanas con el objeto de conocer las posibilidades de

cooperación mutua. Colombia tiene, sin embargo, una interesante experiencia sobre cooperación horizontal con países latinoamericanos y del Caribe, lo que le permite encarar con buenas perspectivas acciones similares con países africanos. Incluso una de las experiencias puntuales desarrolladas entre 1973 y 1975 con Zaire, permitió transferir con buenos resultados la experiencia de Colombia en cuanto a la organización de los estudios superiores en el extranjero, a través de la asistencia que el Instituto Colombiano de Cooperación para los Estudios en el Exterior (ICETEX) prestó al gobierno del mencionado país.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y el Departamento Nacional de Planeación, a través de la División de Cooperación Técnica Internacional son los órganos tutores en cuanto a cooperación horizontal.

Las instituciones colombianas de capacitación tienen relativa autonomía para acordar proyectos de cooperación. Sin embargo, el SENA, que actúa en el campo de la formación profesional, tiene gran autonomía y cuenta además con una unidad especializada para las actividades de cooperación técnica internacional para actuar en el marco de los convenios suscritos a nivel de gobierno.

#### México

México no tiene aún acuerdos de cooperación técnica con países africanos en el marco de la CTPD. Hay, sin embargo, alto interés por establecer relaciones de cooperación para lo cual hay intercambio de visitas con mucha frecuencia.

Aunque en el terreno comercial existen relaciones con varios países africanos, estas no se han extendido aún al área de capacitación de recursos humanos al nivel de convenios formales. Sólo como programas de intercambio específico en materia de gestión de formación profesional, se desarrollarían misiones breves de cooperación con Egipto y Tanzania. Con ambos países hay conversaciones para establecer convenios.

La implementación de las políticas de cooperación técnica internacional corresponde principalmente a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, a través de la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional. A su vez, cada Ministerio se ocupa de la coordinación de la cooperación técnica internacional en su área, lo mismo ocurre con los organismos de capacitación importantes. Hay experiencia probada en cuanto a cooperación horizontal con países de la región.

#### Trinidad y Tabago

Por ser un país miembro de la Comunidad Británica, vínculo que le une a la mayoría de los países africanos de habla inglesa, a lo que se le suma la relación étnica y cultural, Trinidad y Tabago mantiene algunas actividades de cooperación con Nigeria, Ghana, Uganda, Etiopía, Kenya y Zimbawe. Estas actividades, sin embargo, son puntuales y no obedecen a

un programa concertado de cooperación en el marco de la CTPD.

En cuanto a cooperación en capacitación de recursos humanos, existen acciones de cooperación con Zimbawe a través del National Training Board, para la preparación de personal en el dominio de la mecánica automotriz y de los oficios secretariales.

Corresponde al Ministerio de Asuntos Exteriores fijar la política internacional en materia de cooperación, y a la Dirección de Cooperación Técnica Internacional del Departamento de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Finanzas coordinar su implementación.

### 3.2 Áreas de cooperación en materia de desarrollo de recursos humanos

Existen hasta el momento dos tipos de actividades de cooperación horizontal interregional en el campo de la capacitación: cooperación entre organismos regionales y cooperación entre países.

#### a) Cooperación entre organismos regionales

Esta actividad de cooperación la componen el CINTERFOR y el CIADFOR, que es su similar africano.<sup>5/</sup>

Las áreas que consulta esta cooperación son:

- Colaboración en gestión de formación profesional al nivel de instituciones nacionales.
- Transferencia de experiencia en cuanto a tecnología educativa y preparación de material didáctico para la formación profesional.
- Promoción de la cooperación mutua mediante la realización de seminarios, reuniones técnicas, grupos de trabajo e intercambio de información y documentación referente, especialmente, a la capacitación rural mediante el uso de unidades móviles y la capacitación y asistencia a las pequeñas y medianas empresas.

Lo singular de esta cooperación es que sus componentes son nacionales, es decir los especialistas de ambas regiones son aportados por las instituciones de los países y los trabajos se desarrollan en sedes de esas instituciones. Ello ha significado, indirectamente, el establecimiento de actividades de cooperación entre países que no mantienen ningún tipo de relación.

#### b) Cooperación entre países

Como ya se ha señalado, las actividades de cooperación bilateral entre países de ambas regiones tienen una expresión muy importante en el caso de Brasil.

Responde a una política concertada del gobierno brasileño, la promoción de vínculos con los países africanos. Para

---

<sup>5/</sup> Como resultado de la reunión celebrada en Brasilia, del 21 al 25 de agosto de 1978, surgió un plan de cooperación en Formación Profesional entre instituciones de países de Africa, América Latina y el Caribe.

propender al desarrollo de sus relaciones de cooperación técnica en el marco de la CTPD, Brasil ha suscrito un acuerdo con el PNUD para el financiamiento y ejecución de actividades de cooperación, entre las cuales se consulta la capacitación de recursos humanos.

En general, los acuerdos existentes cubren las tres siguientes áreas:

- Capacitación de mano de obra, o formación profesional como se le llama comúnmente, dirigida a los sectores productivos en los niveles de operario y medio.
- Capacitación para la administración pública. Incluye la capacitación del personal de la administración central, municipal y por ramas. Cubre desde el nivel medio a los mandos superiores especialmente.
- Capacitación de especialistas en planificación económica y social.

En el área de la capacitación de mano de obra, especialmente, se apunta a la capacitación de "factores multiplicadores". En otros términos, la experiencia adquirida ha permitido concluir en la conveniencia de desarrollar acciones para:

- La formación o capacitación de formadores de personal docente.
- La capacitación de técnicos en planeamiento y metodología de la capacitación, así como especialistas en programación y elaboración de material didáctico.
- La capacitación de directivos para la implantación de sistemas de desarrollo de recursos humanos.
- La asesoría para el diseño, selección de equipamiento y medios para la capacitación.

La cooperación técnica brasilera también se ha llevado a cabo en cuanto al estudio de proyectos para estructurar y desarrollar sistemas y organismos de capacitación profesional en países africanos.

En las áreas de capacitación de personal para la administración pública y especialistas en planeamiento económico y social, las acciones de cooperación horizontal se encaminan principalmente a atender el perfeccionamiento en materias de orden técnico propio de estas áreas. La cooperación para el desarrollo de los sistemas de capacitación en estas áreas no ha sido el objetivo de la cooperación por el momento.

### 3.3 Arreglos institucionales para la promoción del desarrollo de los recursos humanos

En los cinco países consultados (Argentina, Brasil, Colombia, México y Trinidad y Tabago) las acciones de capacitación de recursos humanos se encuentra en proceso de institucionalización como en casi todos los países de América Latina y el Caribe.

Dada esta situación, son posible algunos arreglos destinados a promover acciones de cooperación en materia de desarrollo de recursos humanos. En general son dos las vías que

provocan el entendimiento y los arreglos interinstitucionales en la práctica: los acuerdos entre gobiernos y la acción de los organismos internacionales. Ambos se dan en la actualidad.

En el marco de los acuerdos entre gobiernos, las instituciones consiguen convenir la realización de acciones de cooperación específica, generalmente bajo la forma de prestaciones de servicio en que se aprovechan las situaciones ventajosas que pueda tener una de las partes. La programación de visitas de conocimiento, intercambio de documentación y programas, como fase previa, son fundamentales.

La experiencia brasilera ha conducido a la elaboración de programas operativos anuales, de manera de racionalizar la utilización de los recursos técnicos y financieros destinados a las actividades de CTPD. Incluso se han establecido mecanismos y convenios entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y las instituciones de capacitación para normar y asignar las responsabilidades de organización y financiamiento.

Esta fórmula de establecer programaciones anuales sería factible y conveniente en el caso de las actividades futuras de otros países.

Dentro de los acuerdos bilaterales a nivel de los gobiernos, se tiende normalmente a canalizar las relaciones a través de las oficinas estatales quienes reciben las ofertas y demandas de cooperación. En menor grado se concurre a los acuerdos directos entre las instituciones aparentemente, porque la información y conocimiento mutuo es poco fluido por las vías oficiales.

La acción de los organismos regionales ha provocado acercamiento y colaboración mutua entre los países. La actividad desarrollada por ILPES, en el campo de la capacitación a nivel regional, ha significado la creación y fortalecimiento de los centros de capacitación para el planeamiento y el surgimiento de formas de cooperación horizontal entre los países. CINTERFOR, en el ámbito de la formación profesional, también ha sido otra herramienta importante de cooperación inter-organismos. Estas instituciones, serán elementos fundamentales en cualquier intento de cooperación interregional. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en su ámbito, es otro organismo regional que puede ser promotor de la cooperación en materias de capacitación.

En general, se puede apreciar que hay motivación, interés y la autonomía necesaria en las instituciones de capacitación como para desarrollar con libertad actividades de intercambio de programas y de información técnica, que constituye una forma de cooperación horizontal. También existen posibilidades de prestación de servicios mutuos y becas, pero estas están sujetas a las facilidades de orden financiero.

La experiencia dentro de la región ha demostrado que el entendimiento directo entre las instituciones ha sido productivo. Los seminarios, reuniones técnicas, visitas de infor-

mación, el intercambio de documentación técnica y otras formas de intercambio técnico, han constituido modos importantes de cooperación. Las medidas que se tomen para intensificar estos intercambios son siempre bien recibidas.

Los actuales arreglos entre las instituciones recurren también a la participación de empresas industriales y comerciales relacionadas con las áreas de capacitación, quienes se benefician con la promoción y a la vez hacen aportes financieros para las actividades interinstitucionales, además de aportes técnicos.

La composición de proyectos de tipo regional sobre temas específicos, con financiamiento de agencias de cooperación técnica internacional o por países desarrollados y en que una agencia asume la responsabilidad por la ejecución, con la participación de instituciones de varios países, son modalidades entrenadas ya en la región y con buenos resultados. Esta modalidad resulta atractiva y eludiría algunas barreras entre los países, si es adaptada a programas con Africa.

#### 3.4 Modalidades de cooperación en aplicación

Las modalidades a través de las cuales se ha estado llevando a cabo la cooperación técnica entre países en desarrollo de Africa y América Latina y el Caribe son las siguientes:

##### a) Pasantías y visitas de observación

Comprenden la organización de programas y la atención de personal técnico de alto nivel, así como visitantes oficiales de gobiernos para observar los sistemas de capacitación, tanto en las instituciones especializadas como dentro de las propias empresas, con miras a implementar o desarrollar programas de capacitación de personal.

Estas actividades se han estado cumpliendo con mayor o menor frecuencia en casi todos los países de la región. Sin que medien convenios de cooperación, previo a acuerdos preliminares o por invitación, se gestionan estas pasantías o visitas, lo que define a su vez su fórmula de financiamiento.

Este tipo de actividad se considera fundamental en cualquier proyecto de cooperación, ya que permite apreciar los medios y condiciones para el establecimiento de relaciones de cooperación.

Resulta oportuno señalar la experiencia que el Instituto Brasileiro de Administración Municipal (IBAM) está desarrollando en este sentido. El IBAM ha programado visitas dirigidas para pequeños grupos de personeros africanos, con el fin de mostrarles algunos organismos de administración local relacionados con transporte, salud, saneamiento, enseñanza, turismo, etc., así como su sistema y programas de capacitación. Estas actividades duran tres semanas y están organizadas para grupos de habla francesa, inglesa y portuguesa, separadamente.

b) Becas de estudio y perfeccionamiento

Comprende la concesión de matrículas en cursos y programas de perfeccionamiento. Se prevé, además, el pago de los gastos de mantención y a veces el pago de los gastos de traslado dentro del país. Generalmente el país solicitante debe cancelar los pasajes ida y vuelta del candidato.

Esta forma de cooperación encuentra a menudo dificultades de financiamiento. La colaboración de organismos internacionales o de gobiernos de países desarrollados han hecho factible la operación de esta modalidad.

c) Cursos

Consiste en colocar a disposición de candidatos oficialmente propuestos por los gobiernos los cupos o inscripciones en cursos previamente acordados.

El país u organismo solicitante financia totalmente los gastos por concepto de pasajes, traslados en el país y mantención de los candidatos.

El financiamiento de la inscripción y costo del curso es también materia sujeta a acuerdo previo.

d) Expertos

La participación de especialistas, para asesorar técnicamente en la organización de programas de capacitación y en la implementación de sistemas de formación profesional, ha sido una modalidad que ha venido operando en los programas que Brasil tiene con algunos países africanos.

Este tipo de cooperación ha sido especialmente utilizada en materias relativas a planeamiento, organización y especificación de instalaciones de talleres para la capacitación.

Se ha consultado dentro de esta modalidad por parte de Brasil, el desarrollo de misiones de mediana duración (1 a 3 meses), para abordar problemas técnicos específicos pero relacionados entre sí. V. gr: Especificación de equipos para centros de capacitación y distribución en planta: programas de instrucción, técnicas de elaboración de material didáctico, y capacitación de personal docente y de supervisión.

Esta modalidad ha operado para actividades de capacitación de mano de obra.

e) Intercambio y elaboración de material didáctico

Esta es una forma usual de cooperación que se efectúa aun sin mediar convenio o acuerdo. La falta de información sobre las actividades que realizan las instituciones de capacitación en sus países hace, por ahora, que esta forma de cooperación no sea más recurrida.

En esta modalidad hay que destacar el esfuerzo conjunto que instituciones nacionales africanas con la colaboración de técnicos latinoamericanos y la coordinación de CIADFOR y CINTERFOR, han estado haciendo para adecuar manuales básicos para la elaboración de los programas y el material didáctico necesario para la capacitación en oficios. Estos manuales básicos se han venido preparando en América Latina y el Caribe

desde 1968, con la colaboración multilateral de las instituciones de formación profesional de los países; se les conoce con el nombre de colecciones básicas CINTERFOR (CBC).

f) Intercambio comercial

Aprovisionamiento de materiales y equipos para la enseñanza mediante operaciones de compraventa.

Hay otras modalidades de cooperación como son las reuniones, seminarios y trabajos de grupo convocadas por organizaciones internacionales regionales o subregionales, así como las propias misiones preparatorias de convenios o proyectos, que han sido positivas formas de cooperación mutua, como ya se ha señalado anteriormente.

3.5 Aspectos institucionales y de políticas de desarrollo de recursos humanos

En consideración a que hasta el momento en América Latina no ha sido posible conseguir una coordinación eficaz entre las políticas de desarrollo y la planificación educativa, así como por los efectos que la asimilación y desarrollo tecnológico tienen sobre la estructura del empleo, las instituciones de capacitación, en general, han ido derivando hacia el establecimiento de mecanismos propios de planificación. En el aspecto técnico-formativo han visto la conveniencia de adoptar métodos y medios de capacitación que flexibilicen su operación, de manera de dar respuesta oportuna a los problemas del empleo.

Esta situación común a los tres sectores, plantea exigencias especiales a los sistemas de capacitación de mano de obra. La flexibilidad que las instituciones de esta área tienen, en general, les ha permitido explorar en la actualidad modalidades nuevas de capacitación con diseños basados en el enfoque de sistemas, como es la capacitación a distancia, de extraordinario auge por su eficacia y eficiencia con alcance masivo y ritmo individualizado en cuanto a enseñanza.

El crecimiento de las tasas de subempleo, desempleo y marginalidad en muchos países de América Latina, ha hecho que las instituciones de formación profesional, sobre todo aquellas vinculadas a la administración del Estado, asuman responsabilidades de capacitación destinadas a provocar movilidad hacia ocupaciones más productivas, o bien preparar para el autoempleo o formas asociativas de producción que incluso puedan generar nuevas ocupaciones. En este campo específico la actividad capacitadora incursiona en nuevos terrenos como son la formación e información en aspectos legales, financieros, tributarios y tecnológicos. En relación al aspecto tecnológico, las instituciones de formación profesional han comprendido su rol de promotores de la transferencia tecnológica y algunas de ellas, como el SENA de Colombia, han establecido programas para el estudio y desarrollo de tecnologías intermedias o apropiadas, con el objeto de promover la pequeña y mediana empresa, especialmente con acento en los sectores tradicionales como es el caso de la agricultura.

Otro criterio común a los tres sectores de la capacitación considerados, es el estímulo a la creación y desarrollo de mecanismos de capacitación por sectores, ramas, organismos y dentro de las propias empresas.

Dentro de esta situación global, las instituciones de capacitación de la región están en general muy abiertas a dar a conocer sus experiencias y participar en actividades de colaboración mutua sin obstáculos de ninguna especie, salvo aquellos de orden financiero.

Otros aspectos de relevancia de los sistemas de capacitación latinoamericano y que puede ser de beneficio examinar para su adecuación a la realidad africana, son:

i) Los aspectos organizativos de la capacitación. La autonomía institucional y la gestión tripartita en el caso de la formación profesional.

ii) El enfoque de la capacitación como sistema. Las técnicas y los métodos del diseño instruccional y del diseño de implementación.

iii) Los sistemas y programas para la formación de formadores y para la capacitación docente.

iv) La determinación de necesidades de capacitación, sus técnicas y modelos metodológicos. La evaluación y seguimiento de los programas.

v) El análisis y elaboración de programas de capacitación. La elección de métodos y técnicas de enseñanza. Los materiales autoinstruccionales.

vi) La vinculación de la capacitación a objetivos de promoción social y económica. Relación con la planificación del empleo y la promoción de los sectores informales. Estímulo a la movilidad laboral.

vii) Las nuevas tendencias de la capacitación, en particular la formación permanente, la formación recurrente y el desarrollo integral del trabajador.

#### IV. BARRERAS QUE DEBE ENFRENTAR LA COOPERACION TECNICA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta que la cooperación técnica entre países en desarrollo debe basarse en una concepción de horizontalidad, apoyada en la confianza, en la solidaridad y en el interés mutuo de los países, una condición fundamental para que ella se desenvuelva con perspectivas de éxito es que la iniciativa provenga de las propias partes involucradas.

La condición previa de interés o voluntad política tropieza con la falta de conocimientos relativos a las propias capacidades y necesidades de los países en desarrollo susceptibles de coordinarse y componer programas de ayuda y cooperación mutua, en gran medida, ocasionada por la falta de personal calificado para identificar las necesidades de capacitación. Este panorama impide que broten iniciativas de

CTPD en el campo del desarrollo de recursos humanos.

Esta dificultad opera también frente a las posibilidades de cooperación entre países de la propia región. No hay adecuados mecanismos de información sobre los conocimientos y experiencias que se están llevando a cabo en cuanto a capacitación.

Hay dificultades de orden financiero para solventar los costos de la cooperación. A pesar de la voluntad política y de reunirse atributos técnicos para prestar cooperación entre países en desarrollo, se detectan problemas para solventar remuneraciones, costo de transporte, así como los gastos de recepción y mantención de becarios.

Las diferencias de idioma es otra traba que limita las posibilidades de cooperación horizontal que se adiciona a las insuficientes comunicaciones e información relativa a las capacidades y necesidades de los países. También limita las posibilidades de becas, intercambio de especialistas y asesoría.

Además es posible detectar barreras de orden psicológico. Se vislumbra la tendencia a favorecer insumos técnicos y de asesoría de fuentes tradicionales y también falta de confianza en la posibilidad de establecer cooperación mutua en igualdad de condiciones.

Problemas de transporte y comunicaciones. El transporte entre América Latina y África debe hacerse en general vía Europa. Ello encarece notablemente los traslados de personal y requiere tiempos prolongados para esta actividad, más aún, cuando la cooperación demanda el traslado de maquinarias y equipos. Algo similar ocurre con las comunicaciones entre algunos países. La infraestructura de transportes y comunicaciones, construidos para mantener los vínculos económicos y políticos en otros períodos históricos, aún se mantienen con ínfimas modificaciones, lo que no favorece las relaciones entre las dos regiones.

La mayoría de los técnicos que reúnen las condiciones para prestar su concurso como expertos en otros países, desempeñan cargos de difícil reemplazo. Esta relativa escasez de recursos humanos, común en países en desarrollo, se ve aumentada por la falta de mecanismos y procedimientos para ubicar expertos, asesores y consejeros técnicos.

El clima y el medio ambiente presenta también alguna dificultad para la cooperación horizontal, a ello contribuye nuevamente la inadecuada información. El reclutamiento de especialistas y la recepción de becarios pueden estar fuertemente influidos por la presencia de estos aspectos.

El incipiente desarrollo de la cooperación entre los dos continentes en materia de recursos humanos ha permitido vislumbrar problemas de organización, derivados tal vez de la falta de organismos nacionales de coordinación de la CTPD en algunos países, lo que genera programas inadecuados y falta

de control de las actividades. Esta falta de organismo apropiado presenta dificultades a partir de la suscripción de los acuerdos base de cooperación. Ciertos procedimientos y prácticas de los organismos internacionales y de países desarrollados que otorgan ayuda, en relación con el diseño y aprobación de proyectos, no contribuyen a mejorar esta situación.

Las actividades de cooperación interregional para el desarrollo de recursos humanos encuentran un medio normal de aplicación en la preparación de "elementos multiplicadores", como es el caso de los instructores o docentes, los analistas de programas, los directivos y otros técnicos para la capacitación. En este sentido se encuentra con que hay escasez de candidatos con los niveles educativos necesarios para estas tareas.

Las realidades socioeconómicas y políticas, así como las referentes al desarrollo histórico, acusan diferencias muy variables entre los distintos países africanos y latinoamericanos. En general, hay diferencias que, aunque no se pueden evaluar aún por sus efectos sobre la cooperación, deberían ser consideradas.

Los diferentes niveles de desarrollo, así como las diferencias tecnológicas entre los países en desarrollo de ambas regiones, no han constituido una barrera insalvable para la cooperación interregional en capacitación de recursos humanos, hasta el momento. Sin embargo, si no se toman las debidas precauciones, podrían ser escollos serios para el establecimiento de programas de capacitación en el marco de la CTPD. La elección de las instituciones, centros y programas de excelencia para las actividades de cooperación deben ser cuidadosamente determinadas.

#### V. LAS POSIBILIDADES FUTURAS DE LA COOPERACION PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El campo de la capacitación es suficientemente amplio como para proporcionar muchas y variadas posibilidades de cooperación entre Africa y América Latina y el Caribe. La materialización de la cooperación dependerá, en gran medida, de las áreas de interés común que se detecten y los centros o programas de excelencia aptos para la cooperación en las mencionadas áreas.

En la medida que las instituciones nacionales dedicadas a la capacitación se van consolidando, van surgiendo relaciones de cooperación entre ellas especialmente en términos de prestación de servicios mutuos, a veces sin que medien convenios previos. La existencia de mecanismos de información adecuados entre las partes juega un rol fundamental en esto.

### 5.1 Acuerdos de cooperación que se estiman de interés

Hay acuerdos que son de interés común a las tres áreas de capacitación consideradas, como son aquellos que apuntan al establecimiento y fortalecimiento de las instituciones de capacitación mediante becas, asesorías y estudios conjuntos.

A través de la concertación de actividades de cooperación en capacitación que persigan objetivos precisos, de interés común para los países, podrá conseguirse medios y alcanzarse resultados que motiven nuevas actividades de cooperación.

La capacitación de especialistas en planeamiento; la capacitación para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas rurales e industriales; la capacitación para el desarrollo del sector turismo y la capacitación para el planeamiento y desarrollo de recursos humanos, son áreas que pueden tener alto interés en ambas regiones.

Dentro de los criterios descritos, los acuerdos que se estiman tienen más interés y posibilidades de desarrollo son:

#### a) Planificación y desarrollo de las instituciones de capacitación

La creación de las instituciones de capacitación, implica trabajos de diagnóstico, planificación, estructuración jurídica, estudios ocupacionales, preparación de personal, etc. La formulación de convenios entre los organismos regionales y entre los países para promover acciones de cooperación concreta en este campo se estima fundamental.

El ILPES y la red de organismos de capacitación en planificación de la región, así como el CINTERFOR y las instituciones de formación profesional, son instituciones que reúnen atributos técnicos para cooperar en este sentido.

La confrontación técnica de los sistemas de capacitación en uso en ambas regiones por sectores y áreas, permitirá conocer las posibilidades reales de cooperación.

La concertación de encuentros sectoriales que, en relación al componente de capacitación de recursos humanos, promuevan en conjunto las comisiones económicas de ambas regiones con FAO, UNESCO, UNCTAD, ONUDI y otras agencias de desarrollo debería ser el medio más adecuado para descubrir campos y proyectos específicos de ayuda mutua.

#### b) Información y coordinación para la cooperación entre países de ambas regiones

Con el objeto de proveer la información y orientación para la cooperación interregional, se estima recomendable que CEPA y CEPAL, con la participación de los institutos regionales de planificación, adopten medidas para:

- Fomentar y mantener sistemas de información y registro sobre programas, proyectos, centros de interés y en general experiencias que se desarrollan en cuanto a capacitación y otros elementos susceptibles de ser

aplicados a la cooperación interregional.<sup>6/</sup>

- Mantener un registro de especialistas y otros datos de utilidad para programas de capacitación, así como el colaborar con los países de cada región en la determinación de recursos disponibles para la cooperación técnica.
- Promover el establecimiento de un flujo continuo de información entre los organismos del sistema de Naciones Unidas referente a proyectos de capacitación, de manera de facilitar la orientación y asesoría adecuada y oportuna para la promoción de la cooperación entre los países.
- Estudiar el desarrollo de mecanismos que faciliten el financiamiento de los costos de la cooperación.
- Prestar asesoría para la coordinación de la cooperación técnica a aquellos países que no poseen las estructuras adecuadas.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de cooperación horizontal.

c) Adecuación de centros nacionales a objetivos de cooperación internacional

Se ha detectado interés en el establecimiento de programas regionales para la preparación de personal técnico y directivo de las instituciones de capacitación, así como la preparación de técnicos de alto nivel para la planificación del desarrollo y para la administración pública.

Estos acuerdos posibles y de interés para varios países, pueden ser:

i) Centro internacional de capacitación para países de habla inglesa de Africa y el Caribe

Para la capacitación de personal técnico y directivo, así como para la traducción, adecuación y edición de material técnico-docente se estima conveniente desarrollar en Trinidad y Tabago o Jamaica, y a partir de instituciones existentes, un centro que sirva a países de habla inglesa del Caribe y Africa.

Este sería además un medio apto para la transferencia de tecnologías de capacitación de las tres áreas o niveles que cubre este informe.

Organismos de capacitación de Brasil, Colombia, México y Trinidad y Tabago participan de esta idea. Con la coordinación técnica del ILPES y la ayuda financiera de agencias de desarrollo es posible llevar adelante esta idea.

---

<sup>6/</sup> El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha establecido un Sistema de Orientación Informativa (INRES), el que ha editado en 1977 y 1978 un "Catálogo de Servicios en materias de Cooperación Técnica entre países en desarrollo". Este sistema podría servir de base a los efectos de registrar e informar sobre programas, proyectos, centros, etc.

ii) Centro internacional para países de habla portuguesa

Un centro de esta naturaleza se podría implementar con el concurso del ILPES y la concurrencia del gobierno de Brasil y países africanos de habla portuguesa.

Especialmente en el campo de la capacitación para la administración pública y la planificación para el desarrollo, sería conveniente concentrar los esfuerzos de las numerosas instituciones brasileras y africanas que, con la experiencia de los organismos regionales, podrían desarrollar funciones de capacitación de "elementos multiplicadores" de la capacitación, como objetivo primario. Un centro de esta naturaleza también podría desarrollar labores de investigación, documentación y formación de directivos de programas y proyectos. Un centro de esta naturaleza podría también servir a países de habla española.

d) Desarrollo de métodos y técnicas de capacitación

La preocupación por el desarrollo de método y técnicas de capacitación es común a todos los organismos que operan en la capacitación. Los acuerdos bilaterales o multilaterales pueden mejorar la eficiencia de estas investigaciones con beneficios a muy corto plazo.

En el campo de la tecnología educativa, concita mucho interés la elaboración de programas de "capacitación a distancia" mediante la aplicación de técnicas de diseño fundamentadas en el enfoque de sistemas. Podría intentarse acuerdos para aplicar estas metodologías a programas de capacitación rural, de oficios domésticos, programas de fomento de pequeñas y medianas empresas, etc.

e) Desarrollo de personal

Entre los acuerdos bilaterales o multilaterales que se consideran de mucho interés, están aquellos que permiten a las instituciones la prestación de servicios para la formación de personal docente y técnico, así como el perfeccionamiento de personal directivo de las instituciones de capacitación.

Este tipo de acuerdos son altamente factibles y en general no debieran requerir protocolos especiales para su ejecución.

f) Capacitación para la pequeña y mediana empresa

Se ha estimado de interés el montaje de centros subregionales de capacitación para el fomento de la pequeña y mediana empresa. Este tipo de centros haría funciones de capacitación en materias de gestión para dirigentes empresariales y capacitación para los funcionarios públicos, funcionarios de servicios bancarios y de otros organismos relacionados con el fomento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Del mismo modo a través de estos centros podría hacerse capacitación para la transferencia de tecnologías apropiadas.

También podrían asumir un rol en cuanto a documentación, asesoría y servicios a centros nacionales de capacitación para este estrato empresarial.

## 5.2 Instituciones y programas de excelencia que podrían ser adecuados para las dos regiones

Las instituciones y programas de excelencia constituyen elementos importantes para la ejecución de actividades de cooperación, pero deben necesariamente estar referidos a sus objetivos y a los recursos empleados para ello. Pueden existir variados niveles de excelencia que ayuden a definir las instituciones y programas apropiados para un determinado fin. Sobre este aspecto es conveniente tomar precauciones, ya que mediante la capacitación se pueden transferir tecnologías, métodos de producción y también niveles de consumo y otros padrones que ponen a quien los adopta en condición de dependencia.

Habida consideración de lo anteriormente señalado, debería entenderse como institución, centro o programa de excelencia a aquellas experiencias de capacitación que pueden ser útiles en otro país que trabaje en la misma área, con enfoques semejantes y con los medios y condiciones apropiados para su aprovechamiento. Aun así, no es fácil señalar estas instituciones, puesto que no se ha hecho un relevamiento de ellas y no se conocen las posibles necesidades de capacitación en los países africanos.

El determinar estas experiencias de excelencia o apropiadas a nivel de cada país es, sin lugar a dudas, materia de un proyecto importante que será necesario emprender en el futuro inmediato.

A nivel de los organismos regionales que desarrollan y promueven actividades de capacitación, a niveles significativos, son destacables el ILPES y el CINTERFOR principalmente. Ambos organismos están conectados a instituciones de los países que configuran importantes redes que serán una buena base para las actividades de cooperación interregional.

En los países visitados con ocasión de este proyecto, se tuvo contacto o conocimiento de la existencia de instituciones y centros de capacitación, que mantienen programas que deberían ser considerados, y que a continuación se indican:

### ARGENTINA

- INAP: Instituto Nacional de la Administración Pública, Programa de capacitación docente; diagnóstico organizacional y determinación de necesidades de capacitación en la administración pública.
- CONET: Consejo Nacional de Educación Técnica. Formación de Instructores, capacitación para la pequeña y mediana empresa.

### BRASIL

- CENDEC: Centro de entrenamiento para el desarrollo económico. Programas de capacitación en planificación; formulación y evaluación de proyectos de desarrollo; metodología del entrenamiento; programas de asesoría para la progra-

- mación de actividades de capacitación.
- IBAM: Instituto Brasileiro de Administración Municipal. Programas de capacitación en proyectos de desarrollo urbano; programas de capacitación en áreas presupuestaria, financiera y tributaria; capacitación en informática y procesamiento de datos.
- ESAF: Escuela Superior de Administración Hacendaria. Programas de capacitación en áreas de contabilidad; presupuestos, finanzas, impuestos, administración de personal; gestión superior de organismos pública.
- FUNCEP: Fundación Centro de Formación del Servicio Público. Programa de capacitación técnica para personal de nivel medio y superior de la administración pública; evaluación de proyectos; administración financiera.
- CENAFOR: Centro Nacional de apoyo para la Formación Profesional. Programas de capacitación de instructores para las empresas.
- SENAI: Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial. Programas de capacitación técnica en oficios industriales; formación de instructores y formadores de instructores; perfeccionamiento de cuadros técnicos medios y gerenciales; desarrollo de programas de instrucción individualizada y a distancia.
- SENAC: Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial. Programas de capacitación en gestión de pequeñas y medianas empresas; capacitación en ocupaciones de administración; diagnóstico de empresas y reestructuración organizacional; capacitación mediante unidades móviles; capacitación en hotelería y restorán.
- SENAR: Servicio Nacional de Aprendizaje Rural. Programas de elaboración de recursos de instrucción para oficios rurales.
- Centro de Entrenamiento de Telecomunicaciones de TELEBRAS.  
 Centro de Entrenamiento de Personal para Correos y Telégrafos.
- COLOMBIA
- SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje. Programas de capacitación de instructores; implantación de programas y centros de formación profesional; agricultura; metalmecánicas; artes gráficas; textil; fundición y hotelería; capacitación mediante unidades móviles; capacitación para la pequeña y mediana empresa; sistemas de enseñanza programada y autoformación.
- ESAP: Escuela Superior de Administración Pública. Diseño de capacitación en los servicios

públicos; administración presupuestaria y financiera; evaluación de proyectos; determinación de necesidades organizacionales; capacitación docente.

MEXICO

CENAPRO-ARMO: Centro Nacional de Productividad y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra. Programas de capacitación de instructores; capacitación en gestión de pequeña, mediana y grande empresa; asesoría a empresas en capacitación.

CENCA: Centro Nacional de Capacitación Administrativa. Programas de capacitación en entidades gubernamentales; determinación de necesidades y elaboración de programas de capacitación y capacitación docente.

CECADE: Centro de Capacitación para el Desarrollo. Programas de determinación de necesidades de capacitación en el sector público; diseño y ejecución de programas de capacitación en áreas de planificación, programación y gestión pública, capacitación docente.

ICIA: Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera. Programas de capacitación en aspectos técnicos y operativos azucareros; programas de capacitación en oficios mecánicos relacionados.

TRINIDAD Y TABAGO

N.T.B.: National Training Board. Formación de instructores; programas de capacitación agrícola y pesquera; programas de análisis ocupacional; programas de capacitación en oficios industriales.

Management Development

Centre Programas de capacitación gerencial; capacitación en gestión de pequeñas empresas.

Esta enumeración no cubre a todas las instituciones de capacitación que podrían haber en los países señalados. Especialmente en los casos de Brasil y de México es posible más que duplicar la lista, si se considera que hay empresas privadas de capacitación y asesoría y servicios de entrenamiento de empresas que, como es el caso de ICIA de México, tienen una larga experiencia en capacitación de personal.

## VI. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS PARA PROMOVER LA COOPERACION HORIZONTAL

Los resultados de la cooperación mutua entre países en el marco de la CTPD, no siempre son tan notorios y a tan breve plazo como los costos que ella puede implicar. En el campo de la capacitación de los recursos humanos, esta desventaja puede ser más notoria. Por esto, resulta importante adoptar estrategias y mecanismos que mantengan vivo, en forma permanente el interés en la cooperación mutua.

La cooperación mutua en materias de capacitación tampoco podría cubrir en el corto plazo, todas las posibilidades de cooperación. Será recomendable que las acciones de capacitación se concentren en áreas que signifiquen desarrollar apreciablemente las potencialidades en las cuales los países tienen aptitudes naturales, como podría ser en el área agrícola. O bien, orientarse al desarrollo de sectores que impliquen la solución de problemas relativos al empleo, marginalidad saneamiento, etc., como es el caso de propender el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Las estrategias y mecanismos que se estiman más apropiados para promover la cooperación horizontal en cuanto a capacitación, se inscriben dentro de las recomendaciones del Plan de Acción de Buenos Aires, o son derivaciones de él. Entre ellas se pueden señalar:

- Promover el conocimiento e información mutua entre los estados, fomentando el intercambio de experiencias, documentación y la complementariedad en materia de capacitación de recursos humanos, prestaciones de servicios mutuos, cursos y seminarios.
- Fortalecer y mejorar los sistemas e instituciones nacionales de capacitación y promover los contactos y relaciones interorganismos, incentivándolos al intercambio de becarios, especialistas de capacitación, programas, manuales y otros elementos que generan reciprocidad de relaciones.
- Fomentar la colaboración entre países y entre instituciones para el conocimiento de sus necesidades y potencialidades en materias de capacitación de recursos humanos. En este sentido interesa la detección de programas y centros de excelencia o apropiados, alentando la ampliación del alcance de estos centros de manera que puedan servir a otros países con necesidades similares.
- Concertar un programa sostenido por las organizaciones regionales y con la participación activa de los países, destinado a producir información y registrar los avances en el área de capacitación, técnicos de los programas y proyectos, así como sus posibilidades de aplicación en otros países.

- Estudiar y elaborar formas de financiamiento de la cooperación en capacitación que consideren términos de financiación múltiples con componentes comerciales y tecnológicos, tipo fondo compensatorio para programas de formación y perfeccionamiento como el propuesto por el SENA de Colombia en 1977 al proyecto 150 de CINTERFOR.
- Estudiar, dentro de los cánones de la CTPD, la selección de los componentes de expertos, consultores, equipamientos y tecnologías producidas en países de las regiones, para aquellos proyectos que deben ejecutar las agencias del sistema de Naciones Unidas.
- Estimular y mantener programas de cooperación en que compartan responsabilidades las instituciones y las empresas públicas, privadas, comerciales e industriales de los países en vistas a fomentar la difusión de tecnologías, conocimientos y capacitación técnica.
- Instar a que en todos los países haya conciencia de la necesidad de capacitar al personal de la administración del estado y a los especialistas en planeamiento, proporcionándoles la información sobre las posibilidades de cooperación a través de programas de CTPD.
- Desarrollar intercambio de información sobre aspectos tecnológicos y de nuevas metodologías y técnicas de capacitación y sus aplicaciones, en que el sector privado se vea incentivado para cooperar técnica y financieramente en el desarrollo de acciones específicas de cooperación en capacitación, que de este intercambio de información resulten.
- Propiciar los trabajos conjuntos en materia de elaboración de material didáctico y manuales de cursos. Esta labor podrían fomentarla las instituciones sub-regionales y las agencias especializadas.
- Identificar, por medio del trabajo conjunto de países y agencias internacionales, las áreas de interés común para el desarrollo de la CTPD y promover la formulación de programas bilaterales o multilaterales. Ejemplos propicios pueden ser la capacitación para la pequeña y mediana empresa o la capacitación para el desarrollo de la empresa rural.
- Difundir sistemáticamente las experiencias que en materias de capacitación de recursos humanos se generan entre Africa y América Latina, tanto en sus aspectos técnicos como organizativo, sobre todo en el medio de las instituciones de capacitación, en los gremios de trabajadores y en las asociaciones empresariales.
- Establecer comisiones multilaterales que efectúen exámenes anuales de los resultados de la cooperación. Motivar al Banco Mundial, a los bancos regionales de desarrollo y a los bancos privados a participar en

estas reuniones interregionales, para cuyos efectos el ILPES y los otros organismos regionales competentes deberían proporcionar los informes relativos a los avances de la cooperación interregional.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como ya se ha señalado anteriormente, la cooperación interregional entre Africa y América Latina y el Caribe en el campo de la capacitación de recursos humanos, es un proceso que tiene una historia muy breve y es reducido en volumen como para arribar a conclusiones definitivas. Por otra parte, la experiencia de los cinco países que cubrió esta indagación, y que tiene su expresión más significativa en el caso de Brasil, sólo considera una parte de los lazos de cooperación existente entre las dos regiones, ya que algunos otros países, principalmente, Cuba, mantiene programas de cooperación con países africanos.

Tomando las precauciones indicadas más arriba, se puede formular algunas conclusiones y recomendaciones cuya validez, incluso, puede no ser permanente ya que el proceso de cooperación interregional es un proceso dinámico, influido por los cambios socioeconómicos y políticos de los países.

### 7.1 Conclusiones

Hay gran interés en las instituciones y en los países de la región, por participar en actividades de cooperación con países africanos en el marco de la CTPD. Sin embargo, hay poca y vaga información sobre los países africanos, sus necesidades, intereses y las potencialidades para la cooperación en materias de capacitación.

En los países de América Latina y el Caribe hay conciencia de la importancia de la capacitación en todos sus niveles. Los esfuerzos para organizar y desarrollar los sistemas de capacitación apropiados a las diferentes realidades, aún no logran satisfacer las necesidades de los países sobre todo en las áreas de planificación y administración pública.

En los países de la región hay gran variedad de modelos institucionales, centros y recursos para la capacitación en las tres áreas consideradas. Estos podrían aportar becas, expertos y materiales para la enseñanza, a programas de cooperación horizontal con países africanos.

En América Latina y el Caribe, las actividades de capacitación para los tres niveles considerados en este estudio se desarrollan sin coordinación entre ellas. La realidad africana puede recomendar acciones coordinadas entre los tres niveles, lo que será necesario contemplar en las actividades futuras.

Hay dificultades de orden financiero que entraban la cooperación horizontal en el ámbito de la capacitación. Los organismos de desarrollo, los bancos de fomento, la banca y la empresa privada deberían participar y apoyar las actividades

de capacitación. Del mismo modo, hay escasos mecanismos que facilitan el financiamiento de la cooperación en capacitación. Deberían estudiarse y difundirse fórmulas nuevas de financiamiento, incluidas las fórmulas de financiamiento con monedas nacionales.

Hay programas de cooperación que se ven amagados por deficiencias en la organización, o por la falta de organismos encargados de coordinar las actividades de CTPD. Es necesario asistir a aquellos países que no poseen organización para este objeto; del mismo modo, se debería fortalecer las instituciones de capacitación, para facilitar la identificación y negociación de acuerdos y convenios.

Las diferencias de idioma constituyen una barrera importante en materias de capacitación. Ello hace necesario adoptar medidas como las siguientes:

a) Promover especialmente las actividades entre países de igual o similar idioma.

b) Fomentar la traducción de documentos, manuales, estudios, monografías y materiales de enseñanza, a los idiomas comunes de las dos regiones.

c) Concertar actividades para formar elementos multiplicadores de la capacitación, tales como: directivos, docentes, analistas-programadores, diseñadores de programas, formadores de docentes y personal de alto nivel técnico.

Hay faltas notables de coincidencia en los títulos ocupacionales que se emplean en ambas regiones, incluso dentro de un mismo país; tampoco hay correspondencia entre los programas de capacitación de igual título. Es necesario promover la elaboración de clasificadores y diccionarios ocupacionales. La cooperación mutua en este aspecto facilitará, además, la identificación de las necesidades de capacitación en los países.

Hay dificultades de comunicación y de transporte entre ambas regiones que generan un componente de costo significativo para los programas de cooperación en capacitación. Habrá que interesar a las empresas de transporte y comunicaciones de los propios países, para que ellos otorguen preferencias y facilidades para los programas de cooperación.

En la región hay empresas privadas que tienen gran acervo técnico y experiencia en capacitación. Las hay en la actividad petrolera, industria azucarera, industria textil, etc., ellas pueden ser puntos de apoyo importantes para la cooperación horizontal.

La cooperación en materias de capacitación entre ambas regiones no podrá en el corto plazo cubrir todas las necesidades y posibilidades. Por ello deberá orientarse sectorial e intersectorialmente al cumplimiento de tareas funcionales que integren los tres niveles considerados y a tareas específicas como podría ser la capacitación para el sector agrícola,

la capacitación para el desarrollo de las pequeñas empresas industriales o la capacitación para el desarrollo de las pequeñas empresas agrícolas.

Las diferencias culturales y sociales entre América Latina y Africa no han constituido una barrera insalvable para los programas de cooperación en capacitación. Las experiencias al respecto son diferentes y no permiten generalizar. Es importante, sin embargo, tenerlas presente en la formulación de proyectos futuros.

El proceso de cooperación tiene una connotación política y las diferencias en cuanto al sistema político-económico que adoptan las naciones influye en la negociación y funcionamiento de los programas. A pesar de ello, estas diferencias no han constituido un inconveniente decisivo para la cooperación en capacitación de recursos humanos.

## 7.2 Recomendaciones generales

La cooperación interregional en el campo de la capacitación tiene las características de un proceso dinámico, que está determinado por las características socioeconómicas y políticas de los países, los planes de desarrollo y las nuevas condiciones que el propio proceso de cooperación puede ir generando. Por lo que las estrategias y medidas que se escojan no pueden tener vigencia para cualquier grupo de países, ni tampoco un valor permanente.

### a) Promoción del conocimiento entre los países

Se recomienda promover el conocimiento mutuo a través de intercambio de información y documentación técnica, realización de seminarios conjuntos, pasantías y reuniones de trabajo de especialistas y directivos.

### b) Confrontación de sistemas y experiencias de capacitación

Se recomienda concertar encuentros técnicos de confrontación de sistemas y experiencias de capacitación, entre países de ambas regiones, en aquellos sectores prioritarios de interés común. Como resultado de estos encuentros deben emerger formas de cooperación entre organismos y entre países.

Las respectivas comisiones económicas regionales -CEPA CEPAL- los organismos regionales de planificación y otras agencias de desarrollo, deberían proseguir con sus esfuerzos y convocar reuniones con los países para establecer proyectos, sistemas de trabajo, evaluación y seguimiento de la cooperación.

### c) Relevamiento de instituciones, centros y programas de capacitación

Se recomienda elaborar un proyecto destinado a identificar las instituciones, centros, programas y recursos de capacitación. Esta información debería mantenerse actualizada y difundirse en los idiomas oficiales de los países.

Este proyecto, que podría ser promovido y coordinado por las respectivas comisiones económicas, deberá consultar la activa participación de las instituciones regionales y

nacionales de capacitación, así como de las empresas privadas, asociaciones empresariales y gremiales de los países.

d) Traducción y edición de documentación

Es recomendable seleccionar y traducir al inglés, francés, portugués y español, materiales escritos, documentos de cursos, monografías y otros que se generen en otras regiones, y difundirlos en los países. Para esto se recomienda aprovechar las facilidades existentes en las regiones en cuanto a centros de traducción y edición, contemplando la complementación técnica y económica de los países y las empresas.

e) Establecimiento de centros internacionales de capacitación

A partir de centros existentes en las regiones, que tengan ventajas por su ubicación, recursos y especialidad, sería conveniente realizar actividades internacionales que permitan aprovechar mejor el a veces escaso personal local e internacional, o bien el costoso equipo que algunas actividades de capacitación implican. Especialmente podrían utilizarse estos centros para la capacitación de especialistas de alto nivel técnico y docente. Estos centros que no necesariamente deben ser permanentes, podrían asumir la producción, traducción y edición de documentación.

Inicialmente, podría considerarse el establecimiento de centros de capacitación, con cobertura internacional, en algún país del Caribe de habla inglesa y en alguno de los países africanos de habla portuguesa. Podrían haber condiciones favorables para establecer o adecuar un centro para países de habla francesa en Haití.

A estos centros internacionales, no permanentes en principio, los países de las regiones podrían aportar materiales didácticos y especialistas para acciones específicas.

f) Coordinación de la cooperación en capacitación de recursos humanos

La incipiente experiencia que se ha venido desarrollando hace recomendable que los organismos de desarrollo, en cada región, asuman dentro de sus funciones el promover y generar iniciativas de cooperación en capacitación entre los países, y que efectúen el seguimiento y evaluación de las experiencias. Estas funciones deberían ser sin restringir, limitar ni coartar las actividades y funciones que vienen realizando otros organismos.

g) Participación de la empresa privada

Se recomienda considerar la participación de las empresas privadas y sus asociaciones, en las actividades de promoción y en desarrollo de la cooperación en capacitación.

7.3 Recomendaciones específicas

Aunque las acciones de cooperación interregional en capacitación no deberían necesariamente guardar estratificación según niveles, sino más bien por sectores, se formulan las siguientes recomendaciones específicas.

a) Capacitación para los sectores productivos

- Seleccionar actividades de cooperación para sectores y con fines específicos de interés mutuo. Por ejemplo: agricultura, petróleo, industria azucarera, etc.

- Propender la formación de elementos multiplicadores como "formadores de formadores", diseñadores de programas, analistas programadores y directivos.

- Apoyar las actividades de cooperación que establezcan CINTERFOR y CIADFOR.

- Apoyar el intercambio de material didáctico y desarrollar seminarios y reuniones técnicas, con el fin de estudiar métodos de formación profesional utilizados en diferentes sectores.

- Considerar posibles acciones con las siguientes instituciones de los países visitados y en los sectores que se indican: SENAI de Brasil: Industria, metalmecánica, fundición, electricidad, electrónica, petróleo, refrigeración, artes gráficas, textil, construcción, mecánica automotriz y diesel; SENAC de Brasil: Hotelería y turismo; SENAR de Brasil: Agropecuario y pesquero; SENA de Colombia: Agropecuario, pesquero, industria, metalmecánica, fundición, eléctrico, refrigeración, textil, artes gráficas, construcción, mecánica automotriz y diesel; Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA) de México.

b) Capacitación para la Administración Pública

- Difundir manuales, material didáctico y monografías útiles para la capacitación.

- Propender la cooperación para la formación de docentes y directores de programas.

- Realizar un relevamiento y registro de instituciones, centros, programas y recursos de capacitación, mantenerlo actualizado y difundirlo entre los países. 7/

- Considerar, dentro de la región, la conveniencia de realizar acciones sistemáticas y permanentes de promoción, coordinación y de seguimiento de la cooperación. Posiblemente el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) con sede en Caracas, Venezuela, pudiera ser un organismo adecuado para esta tarea.

- Para acciones específicas en un corto plazo, es recomendable considerar a los siguientes organismos de los países visitados: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de Argentina; Fundación de Capacitación para el Servidor Público (FUNCEP), de Brasil; Instituto Brasileiro de Administración Municipal (IBAM) de Brasil; Escuela Superior de Administración Hacendaria (ESAF), de Brasil; Fundación para

---

7/ El Sistema de Orientación Informativa (INRES) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, podría ser ampliado con información pormenorizada respecto a actividades de capacitación.

el Desarrollo de la Administración Pública (FUNDAP), de Brasil; Centro de Entrenamiento de Telecomunicaciones de Telebras, de Brasil; Centro de Entrenamiento de Personal para Correos y Telégrafos de Brasil; Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), de Colombia; Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CENCA), de México; Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), de México.

c) Capacitación en planeamiento

- Dado el acervo técnico y valiosa experiencia que en capacitación tiene el ILPES, deberá ser considerado como punto focal para la coordinación de las actividades de cooperación en capacitación.

- Seleccionar, traducir a idiomas comunes de ambas regiones y difundir materiales escritos de interés para los países africanos y latinoamericanos.

- Concertar reuniones y seminarios interregionales de confrontación de las experiencias y sistemas de planificación global y sectorial, así como mecanismos de capacitación de especialistas. ILPES e IDEP deberían organizar estos encuentros con el apoyo del PNUD.

- Ejecutar un relevamiento de instituciones, programas y recursos para la capacitación.

- Promover el intercambio de becarios, sólo para cursos de alto nivel, y la asistencia de especialistas para crear y fortalecer los sistemas de capacitación en planificación.

- Considerar la acción promotora, de coordinación y seguimiento de las acciones de cooperación que ILPES e IDEP podrían realizar en sus respectivas regiones.

- Para acciones específicas de cooperación, es recomendable tener en cuenta a las siguientes instituciones de los países visitados:

- i) Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE), de México;
- ii) Centro de Entrenamiento para el Desarrollo Económico (GENDEC), de Brasil;
- iii) Escuela Superior de Administración Hacendaria (ESAF), de Brasil;
- iv) Fundación para el Desarrollo de la Administración Pública (FUNDAP), de Brasil;
- v) Instituto Brasileiro de Administración Municipal (IBAM), de Brasil;
- vi) Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), de Colombia.

7.4 Acciones recomendables en el corto plazo

a) Difundir material escrito de interés mutuo.

b) Concertar, por niveles y sectores, encuentros entre grupos de países para el intercambio de experiencias y establecimiento de acuerdos de cooperación. De estos encuentros deberían surgir sectores prioritarios de cooperación y asignación de responsabilidades a

instituciones regionales, en cuanto a documentación, coordinación y seguimiento.

- c) Que las instituciones regionales que asuman estas tareas, inicien con la colaboración de las instituciones nacionales, el relevamiento de los programas y recursos para la capacitación y la detección de actividades prioritarias.



## Anexo

### REPERTORIO DE INSTITUCIONES DE CAPACITACION DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Se han considerado como instituciones de capacitación a aquellas que imparten en forma sistemática -y como uno de sus objetivos importantes- acciones organizadas destinadas a elevar los conocimientos y habilidades teóricas y prácticas que conforman ocupaciones a personas que ya poseen cierto grado de conocimientos y experiencias previas en la misma ocupación o en similares. No se incluyen, por lo tanto, a instituciones de formación universitaria o similares, de formación post-universitaria y de educación formal de nivel medio y superior.

Las fuentes para la confección de este repertorio han sido:

1. Cuadro Comparativo y fichas descriptivas de las instituciones de formación profesional de América Latina, CINTERFOR, Montevideo, Uruguay, 1972.
2. Catálogo de Servicios en materia de Cooperación Técnica entre países en desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Sistema de Orientación Informativa, 1978.
3. Archivos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. ILPES.
4. Listado de Escuelas e Institutos de Administración, Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, Bruselas, Bélgica, 1981.
5. Prospectos y documentos de instituciones.
6. Anuario Estadístico de la Formación Profesional en América Latina. OIT, 1979.

REPERTORIO DE INSTITUCIONES DE CAPACITACION DE  
AMERICA LATINA Y EL CARIBE

PAIS	INSTITUCION	CAMPO DE ACTIVIDAD
ARGENTINA	Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET)	Ocupacional y Profesional Mecánica, Electricidad, Electrónica, Construcción, Artesanías
	Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	Técnica y Profesional Metalurgia, Textiles, Mecánica, Electroquímica, Celulosa, Biología, Frutales
	Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)	Administración Pública Planeamiento, Comunicación Social, Contabilidad, Finanzas, Derecho del Trabajo, Seguridad Social, Formación Docente
	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Técnica, Ganadería, Cultivos, Riego, Suelos, Administración Rural
BARBADOS	Centro de Capacitación del Gobierno - Government Training Centre	Administración Pública
BOLIVIA	Servicio Nacional de Formación de Mano de Obra (FOMO)	Ocupacional y Profesional Mecánica, Electricidad, Construcción
	Instituto Superior de Administración Pública (ISAP)	Administración Pública y Administración Planificación Urbana y Regional, Administración Municipal, Evaluación de Proyectos

BRASIL

Centro Nacional de Perfeccionamiento para la Formación Profesional (CENAFOR)	Ocupacional y Profesional, Formación de Instructores, Tecnología Educativa, Diseño de Programas
Escuela de Administración Hacendaria (ESAF)	Administración Pública Planificación Presupuestaria, Política Fiscal, Aduanas, Administración, Finanzas Públicas, Comercio Exterior
Instituto Brasileiro de Administración Municipal (IBAM)	Administración Pública Planificación y Desarrollo Urbano, Finanzas Municipales, Organización de los Servicios Públicos, Presupuestos, Finanzas, Informática
Escuela Brasileira de Administración Pública	Administración Pública Gestión de Empresas Públicas
Escuela Interamericana de Administración Pública Fundación Getulio Vargas	Administración Pública
Centro de Entrenamiento para el Desarrollo Económico (CENDEC)	Planificación, Formulación y Evaluación de Proyectos, Planificación Sectorial y Regional, Metodología del Entrenamiento, Estrategias de Planificación
Fundación Centro de Formación del Servidor Público (FUNCEP)	Administración Pública Evaluación de Proyectos, Administración Financiera, Personal
Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI)	Ocupacional y Profesional, Formación Instructores, Mecánica, Electricidad, Electrónica, Fundición, Química, Petróleo, Textil, Artes Gráficas, Construcción, Gestión Empresarial

	Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC)	Ocupacional y Profesional, Comercio, Hotelería, Turismo, Formación de Instructores, Gestión de Empresas
	Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (SENAR)	Ocupacional y Profesional, Agropecuario, Pesquero, Gestión Empresas Rurales
	Centro de Entrenamiento en Telecomunicaciones de Telebras.	Ocupacional y Profesional, Telecomunicaciones, Electrónica
	Centro de Entrenamiento de Personal para Correos y Telégrafos	Ocupacional y Profesional
CHILE	Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP)	Ocupacional y Profesional, Metalmecánica, Electricidad, Electrónica, Agricultura, Pesca, Minería, Textil, Confección, Construcción, Ganadería, Hotelería, Gestión de Empresa, Formación de Instructores
	Servicio de Cooperación Técnica (SCT)	Ocupacional y Profesional, Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, Finanzas, Comercialización
COLOMBIA	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Ocupacional y Profesional, Agricultura, Metalmecánica, Pesca, Petróleo, Electricidad, Electrónica, Metalmecánica, Fundición, Textil, Artes Gráficas, Construcción, Comercio, Hotelería, Formación Docente

	Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	Administración Pública y Planificación, Administración, Planificación Urbana y Regional, Evaluación de Proyectos, Determinación de Necesidades, Capacitación Docente
COSTA RICA	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Ocupacional y Profesional, Electricidad, Construcción, Agropecuaria, Técnico Docente, Planificación y Evaluación de Capacitación, Tecnología Docente
	Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)	Administración Pública Comercio Exterior, Administración Aduanera, Administración Postal, Administración de Proyectos
REPÚBLICA DOMINICANA	Escuelas Vocacionales de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional	Profesional y Ocupacional, Construcción, Mecánica, Electricidad, Carpintería, Metalurgia
	Instituto Superior de Agricultura	Profesional y Ocupacional, Agricultura, Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Rurales
ECUADOR	Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía (CENAPIA)	Ocupacional y Profesional, Gestión de Empresas, Contabilidad y Finanzas, Ingeniería de Producción, Proyectos Industriales
	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)	Ocupacional y Profesional, Agricultura, Industria, Minería, Mecánica, Electricidad, Metalurgia, Electrónica, Artes Gráficas, Artesanías

	Fondo Nacional de Preinversión (FONAPRE)	Planificación, Planificación y Desarrollo Regional y Sectorial, Evaluación de Proyectos
EL SALVADOR	Instituto Salvadoreño de Turismo	Ocupacional y Profesional, Turismo, Hotelería
	Dirección de Desarrollo de la Comunidad	Planificación y Administración Pública, Planificación, Administración de Proyectos, Investigación Social, Desarrollo Comunal
	Consejo Nacional de Formación Profesional	Ocupacional y Profesional, Mecánica, Electricidad, Construcción, Comercio, Servicios
GUATEMALA	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad( INTECAP)	Ocupacional y Profesional, Mecánica, Electricidad, Construcción, Metalurgia, Agricultura, Comercio, Servicios, Artesanías
	Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo (INAD)	Administración Pública
GUYANA	División de Entrenamiento Ministerio de Educación	Ocupacional y Administración Pública
HAITI	Instituto Nacional de Administración de Gestión y de Altos Estudios Internacionales	Administración Pública
	Centro Haitiano de Investigación en Ciencias Sociales (CHISS)	Planificación, Evaluación de Proyectos, Planificación Global, Planificación Sectorial

HONDURAS

Instituto Nacional de  
Formación Profesional  
(INFOP)

Ocupacional y Profesional Mecánica, Electricidad, Industria, Agricultura, Construcción, Comercio, Servicios

Dirección General de  
Servicio Civil

Administración Pública

MEXICO

Centro Nacional de Productividad - Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (CENAPRO-ARMO)

Ocupacional y Profesional, Oficios Industriales, Formación Docente

Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE)

Planificación y Administración Pública, Planificación Global, Planificación Regional, Programación y Gestión Pública, Determinación de Necesidades, Capacitación Docente

Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA)

Administración Pública Determinación de Necesidades, Gestión Pública, Administración de Personal, Capacitación Docente

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Administración Pública Administración, Economía, Finanzas

Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C. (CIDE)

Administración Pública, Evaluación y Diseño de Políticas, Economía del Sector Público

Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo (CENIET)

Administración Pública, Administración de Recursos Humanos, Estadísticas, Remuneraciones

Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)

Ocupacional y Profesional, Construcción, Capacitación Docente

	Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA)	Ocupacional, Calderas, Procesos, Mecánica, Electricidad
	Instituto Mexicano del Petróleo	Ocupacional, Perforación, Electricidad, Instrumentación, Refrigeración, Geofísica, Mecánica de Suelos, Economía, Planificación Industrial
	Instituto Mexicano de Comercio Exterior	Administración Pública, Arbitraje y Tráfico Internacional, Diseño de Exportaciones, Comercio Exterior
NICARAGUA	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas	Administración Pública, Finanzas, Gestión de Organizaciones Públicas, Administración Municipal, Análisis de Mercados
	Sistema Nacional de Formación Profesional (SINAFORP)	Ocupacional y Profesional, Industria, Comercio, Servicios, Agricultura, Artesanía
	Instituto Nacional de Planificación (INAP)	Planificación
PANAMA	Servicio Nacional de Formación Profesional (SENAFORP) (EX IFARHU)	Ocupacional y Profesional, Industria, Comercio, Servicios, Agricultura, Artesanía, Determinación de Necesidades, Capacitación Docente
	Departamento de Adiestramiento del Ministerio de Planificación y Política Económica - Sistema Nacional de Entrenamiento para la Administración Pública	Planificación, Preparación y Evaluación de Proyectos, Administración Presupuestaria, Capacitación Docente, Evaluación de la Capacitación

PARAGUAY	Escuela Paraguaya de Administración Pública	Administración Pública
	Centro de Adiestramiento para Funcionarios Públicos, Ministerio de Educación y Culto	Administración Pública
	Centro Paraguayo de Desarrollo Económico y Social (CEPADES)	Planificación, Planificación Global, Planificación Social, Planificación Regional
	Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP)	Ocupacional y Profesional, Agropecuario, Forestal, Industrial, Servicios, Construcción
PERU	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)	Ocupacional y Profesional, Industria, Servicios, Capacitación Docente, Determinación de Necesidades, Minería, Metalmecánica, Electricidad, Textil, Hotelería, Turismo, Gestión de Empresas
	Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	Administración Pública y Planificación, Gestión de Organizaciones Públicas, Preparación y Evaluación de Proyectos, Planificación Regional
	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	Administración Pública, Gestión Pública, Economía del Sector Público, Programación del Sector Público
	Empresa Pública de Certificaciones Pesqueras (CERPER)	Ocupacional, Pesquería, Control de Calidad, Manipulación y Preservación de Productos

	Instituto del Mar del Perú( IMARPE)	Ocupacional y Profesional, Pesquería, Oceanografía, Procesamiento de Productos
	Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL)	Ocupacional, Electrónica, Telecomunicaciones
SURINAME	Instituto del Servicio de Gobierno - Instituut Voor Overheidsdienst	Administración Pública
TRINIDAD Y TABAGO	Consejo Nacional de Capacitación - National Training Board	Ocupacional y Profesional, Capacitación Docente, Determinación de Necesidades, Industria, Agricultura, Servicios, Pesca, Mecánica
	Hotel Escuela	Ocupacional y Profesional, Hotelería, Restaurant, Alimentación, Administración Hotelera
URUGUAY	Universidad del Trabajo (UTU)	Ocupacional y Profesional, Agricultura, Industria, Comercio, Servicios, Capacitación Docente
VENEZUELA	Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE)	Ocupacional y Profesional, Industrial, Comercial, Agropecuaria, Pesca, Minería, Agricultura, Petróleo, Construcción, Bancos, Seguros, Hotelería, Metalmecánica, Electricidad, Electrónica, Artes Gráficas, Planificación de la Formación Profesional, Capacitación Docente

Centro Nacional de Desarrollo (CENDES)	Planificación
Instituto Venezolano de Productividad (IN-PRO)	Ocupacional y Profesional, Gestión de Empresas, Proyectos Industriales
Fundación CIARA	Planificación, Planificación Agrícola y Pecuaria
Escuela de Desarrollo Local y Administración Municipal (EDLAM)	Administración Pública
Escuela de Administración Pública - Centro de Investigaciones Administrativas para el Desarrollo	Administración Pública
Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)	Administración Pública
Centro Nacional de Desarrollo (CENDES)	Planificación, Planificación Global, Planificación Sectorial, Evaluación de Proyectos

ORGANISMOS INTERNACIONALES

PAIS SEDE	INSTITUCION	CAMPO DE ACTIVIDAD
ARGENTINA	Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública Proyecto CT-214-OEA Av. Perú 130 Buenos Aires - Argentina	Administración Pública
VENEZUELA	Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública (CICAP) Proyecto CT-214-OEA Apartado 6494 Caracas - Venezuela	Administración Pública
COSTA RICA	Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) Apartado 10025 San José - Costa Rica	Administración Pública
VENEZUELA	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) Apartado 4181 Caracas - Venezuela	Administración Pública
CHILE	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) Av. Dag Hammarskjöld, Casilla 179 D Santiago - Chile	Planificación, Planificación Regional, Sectorial, Global, Evaluación de Proyectos
URUGUAY	Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) Casilla de Correo 1761 Montevideo - Uruguay	Ocupacional y Profesional, Industria, Comercio, Servicios, Agricultura, Minería, Pesca, Capacitación Docente, Planificación de la Formación Profesional

PERU

Escuela Empresarial Andina  
del Convenio "Andrés Bello"  
Malecón de la Reserva 555  
Miraflores, Lima 18, Perú

Administración  
Pública

Asociación Latinoamericana  
de Instituciones Financia-  
rias de Desarrollo (ALIDE)  
Huancavélica 279, piso 10  
Apartado 1230, Lima, Perú

Ocupacional, Adminis-  
tración, Planifica-  
ción, Proyectos  
agrícolas, pesqueros,  
comercio, industria.  
Auditoría, Adminis-  
tración para el  
Desarrollo

GUATEMALA

Instituto Centroamericano  
de Investigación y Tecno-  
logía Industrial  
Av. La Reforma 4-47  
Zona 10, Guatemala  
Guatemala

Profesional y Técnica  
Tecnología de Alimen-  
tos, Normalización,  
Control de Calidad,  
Calibración, Almace-  
naje de Alimentos