



# COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Segunda Reunión Ordinaria  
2 - 3 de octubre 2002

IICA/CE/Doc. 409 (02)  
Original: español  
24 de setiembre, 2002

## MEDIDAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS DEL IICA

San José, Costa Rica

**Estado de Cuotas de Países Miembros al 19 de setiembre del  
2002**

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
ESTADO DE CUOTAS DE PAISES MIEMBROS AL 19 DE SETIEMBRE DEL 2002**

PAIS	A D E U D A D O			RECIBIDO	SALDO ADEUDADO
	SALDO DE AÑOS ANTERIORES	CUOTA DEL AÑO 2002	SALDO 1-Ene 2002	PAGOS EN EL AÑO 2002	
ANTIGUA & BARBUDA	11.004	5.502	16.506	0	16.506
ARGENTINA	2.347.925	1.347.925	3.695.850	247.925	3.447.925
BAHAMAS	0	19.443	19.443	19.443	0
BARBADOS	0	22.007	22.007	22.007	0
BELIZE	0	8.253	8.253	8.253	0
BOLIVIA	0	19.256	19.256	19.256	0
BRAZIL	3.994.621	2.351.992	6.346.613	0	6.346.613
CANADA	0	3.399.881	3.399.881	3.399.881	0
COLOMBIA	-22.610	258.582	235.972	0	235.972
COSTA RICA	40.088	35.761	75.849	33.273	42.576
CHILE	0	148.547	148.547	148.547	0
DOMINICA	0	5.502	5.502	0	5.502
ECUADOR	263.776	49.516	313.292	86.096	227.196
EL SALVADOR	0	19.256	19.256	19.256	0
UNITED STATES	3.837.490	16.359.412	20.196.902	12.269.706	7.927.196
GRENADA	8.253	8.253	16.506	17.512	-1.006
GUATEMALA	9.655	35.761	45.416	11.371	34.045
GUYANA	5.538	5.502	11.040	5.634	5.405
HAITI	19.256	19.256	38.512	0	38.512
HONDURAS	14.881	19.256	34.137	39.746	-5.609
JAMAICA	35.000	49.516	84.516	84.516	0
MEXICO	0	1.672.528	1.672.528	1.288.000	384.528
NICARAGUA	174.007	19.256	193.263	0	193.263
PANAMA	-24.956	35.761	10.805	0	10.805
PARAGUAY	118.738	49.516	168.254	0	168.254
PERU	676.716	112.786	789.502	112.786	676.716
DOMINICAN REPUBLIC	2.764	49.516	52.280	0	52.280
S. VICENTE & GRANAD.	0	5.502	5.502	5.502	0
ST. KITTS & NEVIS	0	5.502	5.502	5.502	0
SAINT LUCIA	0	8.253	8.253	8.253	0
SURINAME	38.512	19.256	57.768	19.256	38.512
TRINIDAD & TOBAGO	0	49.516	49.516	49.516	0
URUGUAY	143.046	71.523	214.569	0	214.569
VENEZUELA	950.404	880.278	1.830.682	0	1.830.682
<b>TOTAL <sup>1)</sup></b>	<b>12.644.107</b>	<b>27.167.572</b>	<b>39.811.679</b>	<b>17.921.238</b>	<b>21.890.441</b>
<b>% DE RECAUDACION / SALDOS PENDIENTES</b>				<b>45%</b>	<b>55%</b>

NOTA: <sup>1)</sup> No incluye cuota de Cuba por US \$341,108.00

División Finanzas

Dirección de Administración y Finanzas

**Impacto del Congelamiento de los Aportes de Cuotas de los  
Estados Miembros en las Finanzas y Acción del Instituto  
- Período 1995-2003 -**

## Contenido

1. Introducción.....	1
2. Evolución de los ingresos y principales costos operativos.....	3
Ingresos.....	3
Principales costos operativos (basados en el presupuesto regular) .....	6
3. Conclusiones.....	9
Anexos.....	13

## 1. Introducción

- 1.1 El Plan de Mediano Plazo del IICA es el instrumento que define la estrategia institucional de mediano plazo para apoyar a los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y la prosperidad, mediante la modernización del sector rural, la promoción de la seguridad alimentaria y el desarrollo de una agricultura competitiva, tecnológicamente preparada, ambientalmente administrada y socialmente equitativa para los pueblos de las Américas.
- 1.2 Ese importante enunciado tiene como contrapartida una Institución que, para cumplir con ese mandato, debe desarrollar un conjunto de servicios de cooperación en áreas de alta prioridad para sus Estados Miembros, hacer frente a una creciente demanda por sus servicios y, al mismo tiempo, resolver asuntos cruciales de financiamiento de sus costos crecientes de operación y de personal, teniendo en consideración que las cuotas de sus Estados Miembros, que son su principal fuente de recursos, se encuentran congeladas desde 1995.
- 1.3 Se ha aplicado una política de congelamiento del aporte de cuotas en términos nominales, pero en la práctica esos fondos han venido perdiendo su capacidad de compra de manera significativa, debido a la acción recurrente de varios factores, entre ellos: (i) los cambios experimentados por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en los Estados Miembros, que han venido restando poder adquisitivo a los ingresos del Instituto<sup>1</sup>; y (ii) el crecimiento en los costos de operación del Instituto, tanto en lo relativo al costo de personal, como al incremento en los precios de los bienes y servicios que adquiere la Institución para la prestación de servicios de cooperación técnica a sus Estados Miembros.
- 1.4 Dada esta política de financiamiento, el presente documento tiene como objetivo plasmar la situación financiera que el Instituto ha experimentado en la última década, y más fuertemente en los últimos seis años, y plantear una serie de recomendaciones para ser discutidas y analizadas por los distintos foros con que cuenta la Institución.
- 1.5 El documento contiene una presentación sucinta de la evolución de las principales fuentes de financiamiento del Instituto desde 1990, para los recursos provenientes de las cuotas de los Estados Miembros, los denominados "ingresos misceláneos" que la Institución genera y los provenientes de los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATIs), que se cobran por la administración y ejecución de proyectos con financiamiento de los gobiernos y de la banca internacional. En su parte final, incluye un resumen de las principales conclusiones.

---

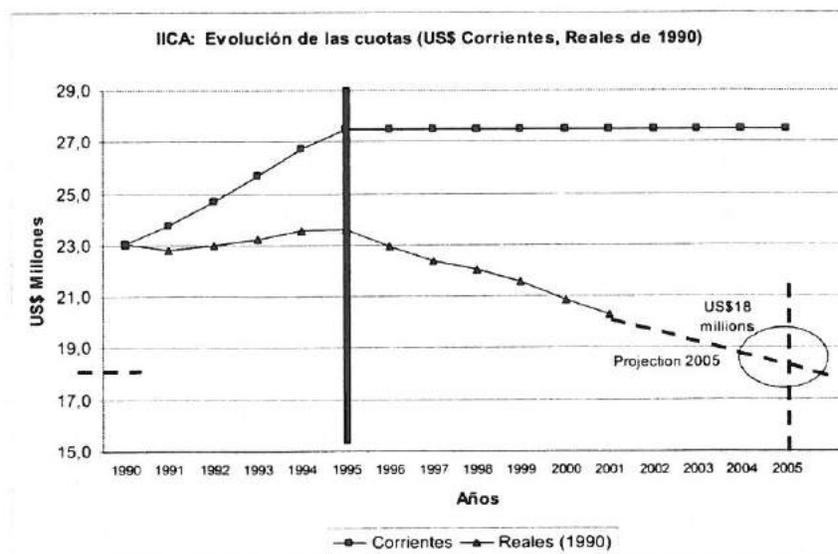
<sup>1</sup> En el presente estudio se ha utilizado como referencia únicamente la variación del IPC de los Estados Unidos de América, por considerar que su efecto sobre la pérdida del poder adquisitivo de los recursos regulares del IICA tiene una relevancia mayor, dado que un alto porcentaje de esos recursos financia gastos realizados en dólares estadounidenses.

- 1.6 El Director General del Instituto desea compartir el presente documento de trabajo con los miembros de la Comisión Consultiva Gerencial, en su carácter de organismo asesor idóneo para analizar la actual situación financiera del Instituto y, sobre todo, las consecuencias que tiene el congelamiento de las cuotas de los Estados Miembros sobre la viabilidad de implementación del Plan de Mediano Plazo 2002-2006 (PMP 2002-2006).
- 1.7 Este documento es un insumo importante para el abordaje de este tema esencial, como apoyo para fundamentar las recomendaciones que al respecto la Comisión proponga para resolver esa difícil y urgente situación. Las graves repercusiones que se pueden derivar de ésta deben constituir una preocupación central, tanto para la actual Administración como para los Estados Miembros.

## 2. Evolución de los ingresos y principales costos operativos

### Ingresos

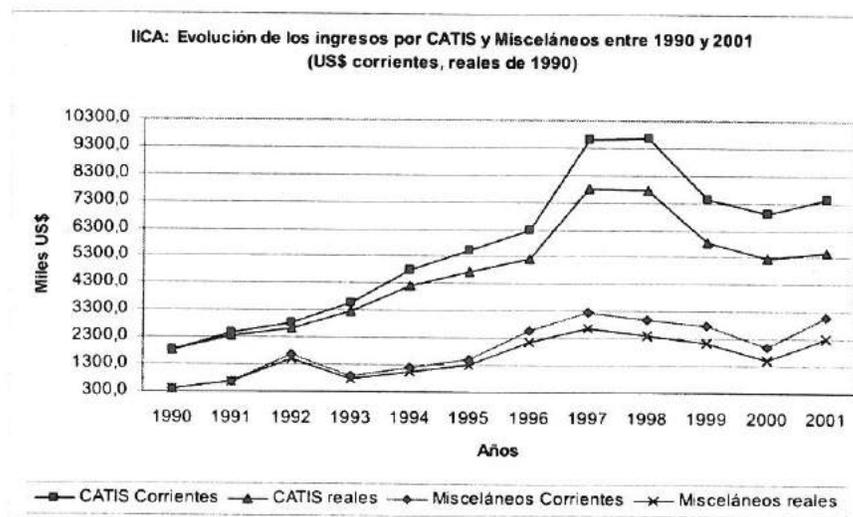
- 2.1 El IICA cuenta con tres fuentes de ingresos: (i) el aporte de los países miembros (cuotas); (ii) los recursos misceláneos generados por la venta de servicios, activos o ingresos por concepto de intereses financieros, o devolución de impuestos; y (iii) los ingresos generados por el cobro de costos administrativos y técnicos indirectos (CATIs) que el IICA recibe de los proyectos financiados con recursos externos.
- 2.2 El principal ingreso financiero del Instituto son las cuotas, las cuales durante los últimos siete años, se han mantenido constantes en un monto total de US\$27.5 millones.



- 2.3 Si bien el valor nominal de los fondos de cuotas se incrementó en un 19% entre 1990 (US\$23.1 millones) y 2001 (US\$27.5 millones), en términos reales se redujo en un 12%. No obstante, durante los últimos años (1995-2001), en los que se han mantenido constantes las contribuciones de cuotas, la reducción en valores reales equivale a un 14%.
- 2.4 Esta situación financiera se torna aún más compleja, si se considera la pérdida adquisitiva que sufrirán las contribuciones de los países miembros (cuotas). Una proyección al año 2005 ilustra claramente que los actuales aportes nominales de US\$27.5 millones en cuotas equivaldrán escasamente a US\$18 millones en ese año.<sup>2</sup>

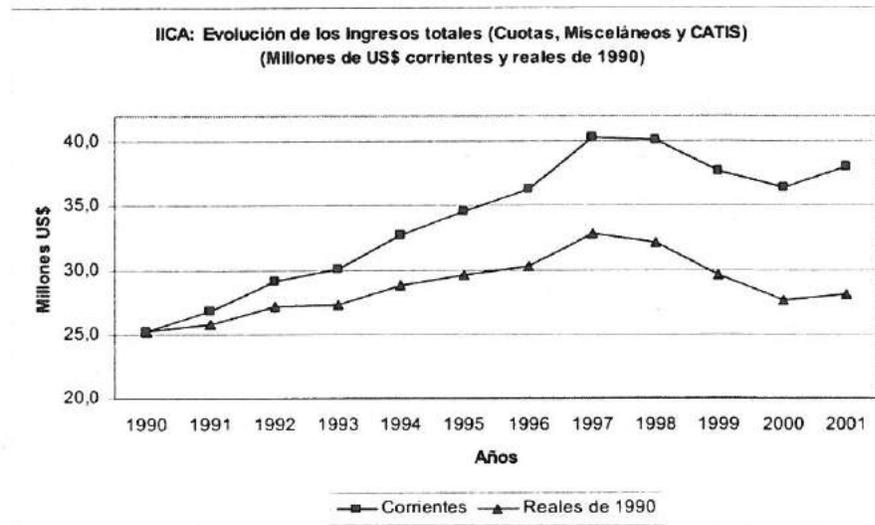
<sup>2</sup> Proyección lineal realizada con base en los datos entre 1995 y el año 2001.

- 2.5 Durante el período de análisis, los CATIs tuvieron un comportamiento bastante favorable. En efecto, el ingreso por ese concepto se incrementó de US\$1,8 millones en 1990 a US\$7.4 millones en el año 2001; es decir, un crecimiento del orden del 311%. En el período 1990-1998, se registró un crecimiento sostenido del 23.3% anual; sin embargo, en los últimos tres años esa tendencia se ha revertido, reflejando una tasa negativa del 8.3 por ciento anual.
- 2.6 Por su parte, los recursos misceláneos, si bien crecieron de modo importante entre 1990 y 2001 (685%), experimentaron una reducción del 6% en los últimos cinco años, llegando a representar en el 2001 un monto total de US\$3.1 millones.



- 2.7 Con respecto al presupuesto total del Instituto (cuotas, recursos misceláneos y CATIs) el monto nominal para el 2001 fue de US\$38 millones, pero en términos de dólares de 1990 representó escasamente US\$28.1 millones, dato indicativo de la fuerte pérdida de la capacidad adquisitiva.
- 2.8 Los ingresos totales del IICA crecieron en el período 1990-1997 a razón del 6.9% anual en términos nominales, pero a partir de 1998 experimentaron una tasa negativa de crecimiento del orden de 1.5% anual.
- 2.9 Para ese mismo período (1997-2001) pero en dólares reales de 1990, esa tasa negativa de crecimiento fue aún mayor, alcanzando un valor de 3.9% anual.
- 2.10 Es importante reconocer que el crecimiento de los CATIs e ingresos misceláneos ha compensado, en parte, el efecto negativo sobre la capacidad financiera del Instituto, ocasionado por el congelamiento de las contribuciones de cuotas de los Estados Miembros.

- 2.11 No obstante, la fuerte tendencia negativa de crecimiento registrada por esas dos fuentes de recursos durante los últimos tres años, sustentada principalmente por las presiones de los Estados Miembros para reducir las tasas de CATIs, permiten prever que en el futuro inmediato el Instituto tendrá que depender menos de esas fuentes de recurso, situación que complica el panorama financiero institucional.



**Principales costos operativos (basados en el presupuesto regular)**

- 2.12 El principal rubro de gasto del Instituto es el correspondiente al pago de salarios, tanto del personal profesional internacional (PPI), profesional local (PPL) y del personal de servicios generales (PSG). En los últimos diez años se destinó, en promedio, aproximadamente el 62.1% del presupuesto regular a ese rubro.
- 2.13 Desde 1992 al 2002, se ha reducido la planilla de PPI en un 28.4% y la de PSG en un 31.2%. El personal profesional local se ha incrementado en un 23.2%. Esto implica que se cuenta en la actualidad con 96 PPI, 101 PPL y 238 PSG.

**Cuadro 2.1. Evolución del número de plazas financiadas en el presupuesto para personal del IICA clasificada según su tipo (PPI, PPL, PSG)**

Año	Categoría de Personal			Total
	PPI	PPL	PSG	
1992	134	82	346	562
1993	134	79	344	557
1994	132	80	349	561
1995	132	81	312	525
1996	121	87	289	497
1997	117	95	285	497
1998	110	98	249	457
1999	103	101	247	451
2000	99	97	251	447
2001	99	97	251	447
2002	96	101	238	435
<b>Variación período</b>	<b>-28,4</b>	<b>23,2</b>	<b>-31,2</b>	<b>-22,6</b>

- 2.14 Con el propósito de afrontar el constante incremento de los gastos de operación (34.6% en el período 1995-2001) y a la vez mantener una adecuada relación de gasto en salarios respecto al presupuesto total, el Instituto ha reducido considerablemente sus gastos en PPI (14.1% desde 1995) y PSG; por otro lado, se ha tratado de compensar parcialmente la reducción del PPI mediante el incremento de la planta de PPL y la contratación de consultores.

**Cuadro 2.2. Variación en el gasto de PPI, personal local y de operación.  
Período 1995-2001**

OGM	1995	2001	Variación	
			US\$	%
Personal Profesional Internacional (PPI)	12.396	10.651	-1.745	-14,1
Personal Local	7.635	7.846	211	2,8
Gasto de Operación	8.999	12.109	3.110	34,6
<b>Total</b>	<b>29.030</b>	<b>30.606</b>	<b>1.576</b>	<b>5,4</b>

- 2.15 Sin embargo, se ha reducido la capacidad institucional para brindar sus servicios de cooperación técnica, así como la flexibilidad que tenía la Institución en el pasado para movilizar su personal internacional entre países.
- 2.16 El costo unitario anual de los profesionales internacionales se ha incrementado en los últimos años, pasando de US\$85.1 mil en 1992 a US\$107.5 mil en el 2002. No obstante, la marcada reducción de ese grupo de profesionales ha permitido disminuir el gasto total en ese rubro, que pasó de US\$11.407 miles a US\$10.328 miles.
- 2.17 En el caso del personal profesional local y de servicios generales, este costo se incrementó en un 62.5%, pasando de US\$13.7 miles a US\$22.3 miles entre los años 1992 y 2002.
- 2.18 Otro rubro de gasto importante para brindar servicios de cooperación técnica, aparte de los salarios del personal técnico, son los viajes y viáticos. Al respecto, cabe destacar que las tarifas aéreas de las rutas más frecuentes utilizadas por los funcionarios del Instituto experimentaron en los últimos seis años, un incremento de entre el 35 y el 40%.<sup>3</sup>
- 2.19 Por su parte, las escalas de viáticos también se han incrementado sustancialmente entre 1997 y el 2002, en 33% para la Región Norte, 11% para Centroamérica, 6.7% para Suramérica y 45.6% para los países del Caribe.

<sup>3</sup> Datos proporcionados por la International Air Transport Association (IATA).

**Cuadro 2.3. Cambios en la escala de viáticos en algunas ciudades seleccionadas  
Años 1997 y 2002 (US\$)**

<i>Ciudades Seleccionadas</i>	<i>1997</i>	<i>2002</i>	<i>Variación del Período</i>
<b>Norteamérica</b>			<b>33,4</b>
Montreal	\$132	\$177	34,1
Washington (Estados Unidos)	\$194	\$235	21,1
Ciudad de México (México)	\$168	\$238	41,7
New York (Estados Unidos)	\$201	\$275	36,8
<b>Centroamérica</b>			<b>11,0</b>
San José (Costa Rica)	\$135	\$147	8,9
San Salvador (El Salvador)	\$145	\$164	13,1
<b>Caribe</b>			<b>45,6</b>
Kingston (Jamaica)	\$153	\$236	54,2
Trinidad /Trinidad y Tobago	\$138	\$189	37,0
<b>Suramérica</b>			<b>6,7</b>
Caracas (Venezuela)	\$170	\$252	48,2
Lima (Perú)	\$221	\$213	-3,6
Santiago (Chile)	\$192	\$223	16,1
Buenos Aires (Argentina)	\$214	\$158	-26,2
Río de Janeiro (Brasil)	\$193	\$191	-1,0

- 2.20 Respecto al presupuesto para cubrir costos de operación, durante el período 1992-2002 se ha concentrado en promedio aproximadamente el 38% del presupuesto regular, y su valor nominal se ha incrementado en 34.6% desde 1995.
- 2.21 A manera de conclusión, el IICA ha experimentado en los últimos diez años, y más fuertemente en los últimos cinco, una disminución real en los ingresos percibidos y un incremento sostenido de sus principales costos operativos. Consecuentemente, se restringe año con año la capacidad de respuesta del Instituto para atender las frecuentes demandas de cooperación técnica provenientes de sus países miembros.

### 3. Conclusiones

- 3.1 El "congelamiento", a partir de 1995, de las cuotas que aportan los Estados Miembros al Instituto ha tenido efectos negativos sobre la capacidad de financiamiento de las acciones de cooperación.
- 3.2 Debido a la progresiva pérdida del valor adquisitivo de esos recursos, las contribuciones de cuotas recibidas por la Institución durante el período 1995-2001 experimentaron una reducción en valores reales equivalente a un 14%.
- 3.3 Las medidas adoptadas para compensar ese efecto generaron un cambio importante en la estructura del financiamiento global del Instituto a partir de 1993, ya que, con el propósito de mantener la capacidad operativa a niveles acordes con las demandas de cooperación de los Estados Miembros, se sustentó la falta de presupuesto mediante la captación de ingresos por concepto de administración de recursos externos (CATIs) e ingresos misceláneos. En consecuencia, se incrementó significativamente la importancia relativa de los ingresos percibidos de esas fuentes, los cuales han llegado a representar alrededor del 20% del presupuesto anual. Sin embargo, dada la fuerte tendencia negativa de crecimiento que han experimentado durante los últimos cuatro años, se ha afectado fuertemente el presupuesto total, tanto en valores nominales como reales.
- 3.4 El Instituto ha mantenido una adecuada relación de gastos en salarios respecto a su presupuesto total, mediante la reducción sistemática de su personal profesional internacional (-28.4%) y del personal de servicios generales (-31.2%), entre 1992 y 2001. Por otra parte, ha incrementado su planta de personal profesional local (23.2%) para compensar parcialmente la reducción de los profesionales internacionales. En consecuencia, se ha reducido la capacidad de cobertura técnica institucional, así como la flexibilidad para movilizar su personal internacional entre los Estados Miembros, lo que ha obligado a focalizar las acciones de cooperación técnica, para lograr una mayor efectividad, en el uso de los limitados recursos disponibles.
- 3.5 El acelerado incremento de costos de personal y de otros objetos de gasto, esenciales para el desarrollo de las acciones de cooperación, ha limitado considerablemente la capacidad operativa y de respuesta requerida para atender oportunamente la creciente y diversificada demanda por servicios de cooperación de los Estados Miembros, debido a que los recursos disponibles para asignar a las distintas unidades de la organización han sido insuficientes para compensar el crecimiento de los costos de operación.
- 3.6 En resumen, esos factores han generado ajustes en la organización institucional, que se reflejan en la reducción de la planta de personal financiada con recursos propios del Instituto, la redistribución de funciones, la disminución de acciones para el desarrollo de nuevas capacidades institucionales, la reducción de recursos para preinversión, el énfasis en la búsqueda de alianzas estratégicas efectivas y la

búsqueda de una mayor eficiencia para lograr mayores resultados con menores recursos.

- 3.7 Hasta el presente, el Instituto ha logrado superar, con algunas dificultades, los problemas derivados de las limitaciones financieras que ha venido enfrentando desde 1995. No obstante, se considera muy probable que se mantenga la tendencia decreciente registrada por la generación de CATIs durante los últimos años, debido a las presiones que ejercen los Estados Miembros para reducir las tasas que el IICA percibe por la administración de recursos externos. En ese contexto, es razonable prever que el Instituto podría enfrentar una grave crisis de financiamiento en el mediano plazo.
- 3.8 Dado este panorama financiero, los CATIs se convertirán en un elemento estratégico dentro del presupuesto del Instituto, por tanto deberían ser administrados en forma centralizada y asignados en el marco del proceso regular de programación del Instituto en su conjunto, y en consonancia con la política de fortalecimiento financiero de la Institución.
- 3.9 Para la asignación de esos recursos deberían de tener prioridad, las propuestas que presenten las Unidades generadoras de esos fondos, especialmente si se destina a: (i) el fortalecimiento de las capacidades del IICA para brindar cooperación técnica en el país; (ii) el reforzamiento de la partida de pre-inversión para la preparación de nuevos proyectos financiados con recursos externos, o para el apalancamiento de recursos que aporten aliados estratégicos para acciones prioritarias en la agenda de cooperación del Instituto en el país.

**Anexos**

## Anexo 1

IICA/CE/Doc.409(02)

**IICA: Presupuesto Regular (Cuotas+ Misceláneos) y Presupuesto Total (Cuotas+Misceláneos+CATIS)**  
**Miles de US\$ corrientes y crecimientos anuales**

AÑO	CUOTAS				MISCELÁNEOS INGRESADOS		TOTAL REGULARES		CATIS GENERADOS		TOTAL IICA	
	APROBADAS		INGRESADAS		Miles US\$ C	% Crec.	Miles US\$ A+C	% Crec.	Miles US\$ D	% Crec.	Miles US\$ A+C+D	% Crec.
	Miles US\$ A	% Crec.	Miles US\$ B	% Crec.								
1990	23.051,3	3,0%	19.802,8	6,3%	394,6	-48,4%	23.445,9	1,3%	1.810,3	17,9%	25.256,2	2,3%
1991	23.742,8	3,0%	24.465,7	23,5%	684,2	73,4%	24.427,0	4,2%	2.449,8	35,3%	26.876,8	6,4%
1992	24.692,5	4,0%	25.297,8	3,4%	1.652,3	141,5%	26.344,8	7,9%	2.822,2	15,2%	29.167,0	8,5%
1993	25.680,2	4,0%	24.583,3	-2,8%	858,8	-48,0%	26.539,0	0,7%	3.590,0	27,2%	30.129,0	3,3%
1994	26.707,5	4,0%	23.682,5	-3,7%	1.178,0	37,2%	27.885,5	5,1%	4.794,6	33,6%	32.680,1	8,5%
1995	27.508,7	3,0%	22.992,3	-2,9%	1.521,0	29,1%	29.029,7	4,1%	5.528,2	15,3%	34.557,9	5,7%
1996	27.508,7	0,0%	32.947,7	43,3%	2.584,6	69,9%	30.093,3	3,7%	6.267,4	13,4%	36.360,7	5,2%
1997	27.508,7	0,0%	26.952,6	-18,2%	3.280,7	26,9%	30.789,4	2,3%	9.613,9	53,4%	40.403,3	11,1%
1998	27.508,7	0,0%	33.177,8	23,1%	2.983,0	-9,1%	30.491,7	-1,0%	9.645,9	0,3%	40.137,6	-0,7%
1999	27.508,7	0,0%	24.332,1	-26,7%	2.767,4	-7,2%	30.276,1	-0,7%	7.460,4	-22,7%	37.736,5	-6,0%
2000	27.508,7	0,0%	21.727,9	-10,7%	1.991,6	-28,0%	29.500,3	-2,6%	6.929,0	-7,1%	36.429,3	-3,5%
2001	27.508,7	0,0%	29.187,0	34,3%	3.097,3	55,5%	30.606,0	3,7%	7.443,8	7,4%	38.049,8	4,4%

Fuente: IICA: Programa Presupuesto

**Anexo 2**  
**IICA: Recursos Externos Ejecutados y CATIS generados**  
**Miles de US\$ corrientes y crecimientos anuales**

AÑO	EXTERNOS EJECUTADOS		CATIS GENERADOS		Tasa Cobrada de CATIS
	Miles US\$	%	Miles US\$	%	
	E	Crec.	E	Crec.	
1990	21.943,9	14,6%	1.810,3	17,9%	8,25%
1991	25.805,1	17,6%	2.449,8	35,3%	9,49%
1992	29.599,1	14,7%	2.822,2	15,2%	9,53%
1993	43.908,5	48,3%	3.590,0	27,2%	8,18%
1994	55.790,1	27,1%	4.794,6	33,6%	8,59%
1995	61.140,4	9,6%	5.528,2	15,3%	9,04%
1996	66.145,1	8,2%	6.267,4	13,4%	9,48%
1997	108.411,7	63,9%	9.613,9	53,4%	8,87%
1998	129.000,5	19,0%	9.645,9	0,3%	7,48%
1999	105.215,4	-18,4%	7.460,4	-22,7%	7,09%
2000	106.691,1	1,4%	6.929,0	-7,1%	6,49%
2001	136.092,6	27,6%	7.443,8	7,4%	5,47%

Fuente: IICA: Programa Presupuesto

**Anexo 3**  
**Distribución del gasto según Objeto de Gasto Mayor (OGM)**  
**US\$ Miles corrientes y porcentajes del total del presupuesto regular**

Años	Presupuesto Regular	Gasto 1		Gasto 2		Gasto 3 al 9	
		US\$ Miles	Porcentaje del Total	US\$ Miles	Porcentaje del Total	US\$ Miles	Porcentaje del Total
1992	26.345	11.407	43,3	5.875	22,3	9.063	34,4
1993	26.539	11.598	43,7	6.077	22,9	8.864	33,4
1994	27.886	11.879	42,6	6.525	23,4	9.481	34,0
1995	29.030	12.396	42,7	7.635	26,3	8.999	31,0
1996	30.093	10.553	35,1	6.771	22,5	12.769	42,4
1997	30.789	10.828	35,2	6.859	22,3	13.103	42,6
1998	30.492	11.029	36,2	7.026	23,0	12.437	40,8
1999	30.276	10.367	34,2	6.744	22,3	13.166	43,5
2000	29.500	10.442	35,4	8.006	27,1	11.052	37,5
2001	30.606	10.651	34,8	7.846	25,6	12.109	39,6
<b>Crecimiento en el Período</b>	<b>16,2</b>	<b>-6,6</b>		<b>33,5</b>		<b>33,6</b>	

Fuente: IICA, con base en el Programa Presupuesto.

**Anexo 4**  
**Valor total y Unitario del Personal Profesional Internacional**  
**US\$ miles corrientes y crecimiento en el periodo**

<b>Año</b>	<b>Gasto 1</b>	<b>Número PPI</b>	<b>Valor Unitario Anual del Profesional Internacional</b>
1992	11.407	134	85,1
1993	11.598	134	86,5
1994	11.879	132	90,0
1995	12.396	132	93,9
1996	10.553	121	87,2
1997	10.828	117	92,5
1998	11.029	110	100,3
1999	10.367	103	100,7
2000	10.442	99	105,5
2001	10.651	99	107,6
2002	10.328	96	107,6
<b>Crecimiento en el Período</b>	<b>-6,6</b>	<b>-26,1</b>	<b>26,4</b>

Fuente: IICA, con base en el Programa Presupuesto.

**Anexo 5**  
**Distribución del Presupuesto Regular según Objeto de Gasto Mayor**  
**Años seleccionados, en porcentajes**

<i>Objeto de Gasto Mayor</i>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>1. Personal Profesional Internacional</b>	43,3	42,7	37,0	37,2	36,3
<b>2. Personal Profesional Local y de Servicios Generales</b>	22,3	26,3	28,3	27,4	26,6
<b>3. Capacitación de personal y becas</b>	0,4	1,1	1,2	1,2	1,2
<b>4. Viajes de Miembros del IICA</b>	4,9	4,5	4,2	4,3	4,4
<b>5. Publicaciones y materiales de oficina</b>	3,2	2,9	2,2	2,3	2,3
<b>6. Alquileres y adquisiciones de plantas, equipo y muebles</b>	6,3	3,9	3,8	3,9	4,1
<b>7. Mantenimiento, comunicaciones y servicios generales</b>	5,7	4,7	4,8	4,9	5,1
<b>8. Contratos por resultados u obras</b>	11,9	11,7	16,6	16,8	17,9
<b>9. Otros gastos</b>	2,0	2,2	1,9	2,0	2,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Programa Presupuesto

**Anexo 6**  
**Indice de Precios al Consumidor (IPC) y Tasa de**  
**Inflación en los Estados Unidos de América**

<i>Años</i>	<i>IPC</i>	<i>Inflación</i>	<i>Deflator Base 1990</i>
1990	130,7	5,4	1
1991	136,2	4,2	1,042
1992	140,3	3	1,073
1993	144,5	3	1,106
1994	148,2	2,6	1,134
1995	152,4	2,8	1,166
1996	156,9	3	1,2
1997	160,5	2,3	1,228
1998	163	1,6	1,247
1999	166,6	2,2	1,275
2000	172,2	3,4	1,318
2001	177,1	2,8	1,355
2002		1,5 **/	

Fuente: US Department of Labor - Bureau of Labor Statistics  
 \*\*/ Proyección de la Reserva Federal de los Estados Unidos

**Anexo 7**  
**Alquileres de Oficinas Financiados con Recursos IICA**  
**Cuotas, CATIs/TIN, Miscelaneos y Autofinanciamiento**  
**2001**  
**US\$**

UNIDAD	EJECUCION A OCTUBRE 2001		ESTIMADO ANUAL
	OBLIGADO	GASTADO	
AC Guatemala y Dirección Región Central	24.271	24.271	29.126
AC Honduras	18.700	18.700	22.440
AC Nicaragua	12.640	12.640	15.168
AC Panamá	22.343	22.343	26.812
AC Haití	21.600	21.600	25.920
AC Suriname	4.214	4.214	5.057
AC ECS	3.526	3.526	4.231
AC Trinidad y Tobago y Dirección Región Caribe	24.218	24.218	29.062
AC Ecuador	27.360	21.040	25.248
AC Perú Y Dirección Región Andina	36.352	36.352	43.622
AC Brasil	72.891	72.891	87.469
AC Chile	14.172	14.172	17.006
AC Paraguay y Dirección Región Sur	28.917	28.917	34.701
AC Uruguay	2.252	2.252	2.702
AC Canadá	32.083	32.083	38.500
AC EEUU y Dirección Región Norte	77.690	77.690	93.228
AC México	127.937	127.937	153.524
<b>TOTAL</b>	<b>551.166</b>	<b>544.846</b>	<b>653.816</b>

Datos al 10 de noviembre. Objetos de gasto menor 661 y 665.

**Recomendaciones de la Comisión Consultiva  
Especial para Asuntos Gerenciales**

## Contenido

1. Introducción.....	1
2. Recomendaciones .....	1
2.1. En relación con la propuesta de Plan de Mediano Plazo 2002-2006 .....	1
2.2. En relación con el financiamiento del PMP 2002-2006 y el fortalecimiento Financiero del Instituto del Instituto.....	2
2.3. En relación con la propuesta del Programa Presupuesto para el 2003 .....	3
2.4. En relación con la propuesta del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y los Agronegocios .....	4
2.5. En relación con el Sistema Gerencial Basado en el Desempeño.....	5
2.6. En relación con los proyectos de resolución pendientes de aprobación.....	5
2.7. En relación con el funcionamiento del Sistema Electrónico de la CCEAG.....	6
2.8. Presentación del Informe de la CCEAG al Comité Ejecutivo.....	6

## **1. Introducción**

Los integrantes de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG)<sup>1</sup>, en su reunión<sup>2</sup> celebrada en San José, Costa Rica, los días 18 y 19 de julio del 2002, en cumplimiento de lo dispuesto en su reglamento, específicamente en su artículo VII, "De las Actas e Informes", presenta a los Estados Miembros del IICA este informe que resume los resultados y las recomendaciones de dicha reunión.

## **2. Recomendaciones**

### **2.1. En relación con la propuesta de Plan de Mediano Plazo 2002-2006**

#### **a. Redacción alternativa al texto original**

- (i) Reemplazar la redacción de la misión del IICA que figura en el punto 2.1 por el siguiente texto:

*"Entregar servicios de cooperación técnica, eficaces y eficientes, a los Estados Miembros en su búsqueda de progreso y prosperidad, para modernizar su sector rural, promover la seguridad alimentaria y desarrollar un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas."*

- (ii) Ajustar la redacción del objetivo identificado en el segundo punto del Capítulo II de la siguiente manera:

*"Apoyar a los Estados Miembros en sus esfuerzos por garantizar la inocuidad de los alimentos y la construcción de capacidades para cumplir con las reglas sanitarias y fitosanitarias gubernamentales y del comercio en la agricultura y productos agroalimentarios."*

- (iii) Reemplazar el texto de la sección 3.3.3, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos, por el que aparece en el Anexo 3.

#### **b. Aspectos que requieren ser destacados en el documento**

- (i) Enfatizar en el enfoque y la metodología de cooperación que el IICA brinda para que los gobiernos mejoren y desarrollen procedimientos tendientes a apoyar el desarrollo de la cadena agroalimentaria, es decir desde la granja o finca hasta el consumidor.

---

<sup>1</sup> Ver la lista de los participantes en la reunión en el Anexo 1.

<sup>2</sup> Ver la agenda de la reunión en el Anexo 2.

- (ii) Destacar el carácter estratégico de la cooperación del IICA para los programas de sanidad e inocuidad de los alimentos de los Estados Miembros y para el desarrollo de la infraestructura en ese campo.

**c. Propuestas para facilitar la implementación del PMP 2002-2006**

- (i) Fortalecer la comunicación y las relaciones públicas, especialmente con los ministerios de relaciones exteriores y otras instancias de los gobiernos de los Estados Miembros, con el fin de obtener su respaldo.
- (ii) En relación con el tema de las Agendas Nacionales de Cooperación Técnica, la CCEAG recomienda que se busquen mecanismos para que esas Agendas tengan un carácter vinculante, a fin de favorecer la continuidad de las acciones del Instituto.

**2.2 En relación con el financiamiento del PMP 2002-2006 y el fortalecimiento financiero del Instituto**

- a. Que los Estados Miembros declaren de interés esencial para los gobiernos el fortalecimiento de las fuentes extra cuota de financiamiento del Instituto, de manera que el IICA pueda apoyarlos en la implementación de los mandatos de las Cumbres de las Américas, en materia de agricultura y vida rural, así como en la implementación de las Agendas Nacionales y Regionales de Cooperación Técnica.
- b. Que los Estados Miembros que tengan cuotas atrasadas implementen los mecanismos necesarios para posibilitar su pago, con el fin de fortalecer la base financiera del Instituto. Se recomienda que el Director General actualice o suscriba planes de facilidades de pago con los Estados Miembros que permitan atender las cuotas atrasadas e instar a esos Estados Miembros para que busquen opciones viables destinadas al cumplimiento de sus compromisos financieros con el Instituto.
- c. Que el Comité Ejecutivo apoye los esfuerzos del Director General para impulsar las alianzas estratégicas y el funcionamiento de los mecanismos de trabajo "interagencial" como el Grupo Interagencial para el Desarrollo Rural, entre otros.
- d. Que se reconozca que el IICA ha venido sobreviviendo con un presupuesto congelado para el período 1995-2003, que ha tomado los pasos adecuados para implementar un sistema de ahorro y usar eficientemente los recursos y que ha trabajado con base en resultados. En tal sentido recomienda que los gobiernos y el IICA trabajen juntos para encontrar fuentes extra cuota de financiamiento.
- e. Que el Director General acuerde con los Estados Miembros una mayor flexibilidad para el uso de los fondos CATIs, destinando hasta un 10% de los que se destinan a los países en que se generan al fortalecimiento financiero

global del Instituto. Dicho porcentaje no deberá afectar los fondos asignados a las Agencias Nacionales, a los efectos de garantizar su funcionamiento.

- f. Que se autorice a la Dirección General a suspender los incrementos de sueldo de su personal, mientras se mantenga la política de crecimiento nominal cero del presupuesto de recursos regulares, salvo en los casos en que por efectos del diferencial cambiario no resulte afectado el presupuesto asignado en US\$ a determinada unidad.
- g. Que se asignen recursos regulares suficientes para poder mantener la planta de personal profesional internacional por lo menos en el nivel del año 2002, pues de lo contrario habría que cambiar la nueva estructura institucional que ha sido diseñada con base en esa disponibilidad de personal.
- h. Que el Comité Ejecutivo y todos los Estados Miembros den el respaldo a la política de prudencia financiera y transparencia en el manejo de los recursos de la Institución que la Dirección General ha venido instrumentando.
- i. Que se establezca en el Reglamento de la Dirección General, como fuente independiente del Fondo Regular, la categoría "Fondo de Otros Ingresos", la cual estaría representada principalmente por los ingresos que el Instituto genere por la venta de servicios, especialmente al sector privado (Ver Anexo 4). Esa fuente de recursos debería ser manejada como financiamiento complementario, dirigida a reponer activos, cubrir los costos necesarios para la modernización de sistemas de gestión y atender otras inversiones requeridas por la Institución en sus sistemas de manejo de la información.
- j. Que el Director General presente a consideración de la Reunión del Comité Ejecutivo del 2003: (i) un informe de avance en la implementación de las medidas que el Comité Ejecutivo 2002 apruebe, en materia del fortalecimiento financiero del Instituto; y (ii) una propuesta de reestructuración integral de sus finanzas a mediano plazo.
- k. Que la Dirección General presente a los países miembros programas de cooperación innovadores en temas de alta prioridad que motiven la concreción de aportes extra cuota, utilizando la normativa actual de "Fondos Especiales".
- l. Que la Dirección General solicite a los Gobiernos de los Estados Miembros facilidades físicas para instalar sus oficinas.

### **2.3 En relación con la propuesta del Programa Presupuesto para el 2003**

Sobre la presentación del Programa Presupuesto 2003 sujeto a la consideración del Comité Ejecutivo se sugiere:

- a. Que la información detallada sobre la asignación del fondo regular para el año 2003 se envíe previamente a los miembros de la CCEAG, especificando

los fondos cuotas y misceláneos por objetos de gasto, áreas estratégicas y ámbitos de acción (nacional, regional y hemisférico).

- b. Que el Programa Presupuesto refleje con claridad tanto los ahorros generados como el uso de esos fondos.
- c. Que se utilice el sistema en línea de la CCEAG disponible en la página web del IICA para recoger las recomendaciones de sus miembros sobre la propuesta de asignación detallada del Fondo Regular para el 2003.

#### **2.4 En relación con la propuesta del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y los Agronegocios**

Se recomienda reconocer el esfuerzo realizado por la Dirección General del IICA y dar su respaldo para que complete la preparación del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y los Agronegocios, considerando los comentarios y recomendaciones formulados por los miembros de la CCEAG. Dicha labor proseguirá mediante consultas con los miembros de la Comisión y se presentará a la consideración de la XXII Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, acompañada del correspondiente proyecto de resolución.

El IICA brindará, en el curso de la preparación de la propuesta, información a los miembros de la CCEAG sobre los detalles solicitados para determinar el lugar de apertura de la primera oficina de ese programa.

Recomendaciones específicas:

- a. Que la propuesta dé especial atención a centrar la estrategia en el desarrollo de las capacidades de los Estados Miembros para el comercio exterior agrícola desde un enfoque hemisférico.
- b. Que la iniciativa sea complementaria con otras acciones del Instituto para el desarrollo de capacidades en los Estados Miembros en materia de negociaciones comerciales y con los esfuerzos realizados en el tema de la sanidad e inocuidad de los alimentos para facilitar el acceso de los productos a los mercados.
- c. Que se especifique la participación de las organizaciones del sector privado en la ejecución de la propuesta en los distintos países.
- d. Que se enfatizen los vínculos del Programa con iniciativas regionales, tales como el Plan Puebla Panamá, el NAFTA y las acciones que para la promoción del comercio vienen impulsando el MERCOSUR, la Comunidad Andina y la CARICOM.
- e. La propuesta debe ofrecer un análisis detallado de opciones de sitios y un plan de negocios que resume las metas estratégicas, lineamientos, programas y actividades, y costos de operación.

- f. La propuesta debe identificar una lista de expertos disponibles en el hemisferio que puedan servir como apoyo para programas y actividades que buscan promover el comercio y los agronegocios en el hemisferio.

## **2.5 En relación con el Sistema Gerencial Basado en el Desempeño**

La CCEAG considera que el Sistema Gerencial Basado en el Desempeño presentado por el Director General constituirá un importante intento en los esfuerzos de modernización y de la búsqueda de mayor efectividad en la acción del Instituto.

En tal sentido recomienda:

- a. Respalda los esfuerzos de la Dirección General para modernizar el Instituto y, en particular, expresar su apoyo para que la Dirección General complete el diseño e implemente el sistema en la Sede Central y en sus oficinas en los países miembros.
- b. Incorporar estímulos para fortalecer el trabajo en equipo.

El sistema puede convertirse en una herramienta útil para la gestión del Instituto y para que los gobiernos de los Estados Miembros valoren mejor su desempeño y dispongan de información completa sobre el uso de recursos y los resultados obtenidos.

## **2.6 En relación con los proyectos de resolución pendientes de aprobación**

Los miembros de la CCEAG analizaron los comentarios hechos por los países a cada uno de los proyectos de resolución y, vía un diálogo electrónico que se inició el 21 de marzo y concluyó la primera semana de julio, profundizaron en ellos.

Los proyectos de resolución son de dos tipos: (i) los que tratan aspectos directamente vinculados con los servicios del Instituto; y (ii) los que están específicamente relacionados con los mandatos de los Presidentes y el seguimiento al proceso de las Cumbres. A partir de esa clasificación los proyectos de resolución se ordenaron de la siguiente forma:

- a. Proyectos de resolución directamente vinculados a los servicios del Instituto y su gestión institucional
  - Proyecto de Resolución No. 11: Relaciones IICA/FAO
  - Proyecto de Resolución No. 21: Aprobación del Presupuesto Extraordinario para la Construcción de las Oficinas del IICA en Brasil
  - Proyecto de Resolución No. 24: Fortalecimiento de la Cooperación Técnica del IICA en Materia de Riego y Drenaje para la Agricultura y el Desarrollo Rural
  - Proyecto de Resolución No. 26: Participación del IICA en Proyectos con el Centro Regional del Bosque Modelo para América Latina y el Caribe

- Proyecto de Resolución No. 27: Evaluación del Programa de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos del IICA
- b. Proyectos de resolución vinculados a la participación de la agricultura y vida rural en el proceso de las Cumbres de las Américas
- Proyecto de Resolución No. 28: Cuarto Foro Ministerial
  - Proyecto de Resolución No. 19: Nueva Responsabilidad de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) en el Proceso de las Cumbres de las Américas
  - Proyecto de Resolución No. 20: Implementación y Seguimiento del Proceso de las Cumbres de las Américas en Materia de Agricultura y Vida Rural

A partir de esa clasificación los miembros de la CCEAG, en cumplimiento con el procedimiento establecido en la Resolución No. 361 de la XI Reunión Ordinaria de la JIA, recomiendan al Director General que someta para aprobación del Comité Ejecutivo solamente los nuevos textos de los proyectos de resolución, los cuales se presentan en el Anexo 5 de este Informe y recogen las recomendaciones de los países miembros y de los integrantes de la CCEAG.

Los proyectos de resolución No. 19 y No. 20 se fusionaron para formar un nuevo proyecto de resolución No. 20 que se recomienda para aprobación y cuyo título es:

Proyecto de Resolución No. 20: Implementación y Seguimiento de los Mandatos de las Cumbres de las Américas y la Declaración de Bávaro

En lo que respecta al proyecto de resolución para la construcción de las oficina del IICA en Brasil, el señor Paulo Nicola Venturelli, miembro de la CCEAG por Brasil indicó que la legalización de los derechos del terreno que se ha cedido al IICA se encuentra aún en proceso y, por lo tanto, solicitó retirar el proyecto y dejarlo para una posterior oportunidad.

## **2.7 En relación con el funcionamiento del Sistema Electrónico de la CCEAG**

Los integrantes de la CCEAG reconocen la importancia de que la Dirección General mantenga y perfeccione el sistema en línea de apoyo a su labor. Asimismo, respaldan la iniciativa del Director General de convertirlo en un mecanismo que contribuya a mejorar la comunicación entre los Estados Miembros y la Dirección General del IICA.

## **2.8 Presentación del Informe de la CCEAG al Comité Ejecutivo**

Se recomienda solicitar al Director General que, de conformidad con las normas de la CCEAG, ponga a consideración de los países miembros que integran el Comité Ejecutivo del Instituto el presente informe.