



## ***COMITÉ EJECUTIVO***

Trigésima Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo  
8 - 10 de octubre de 2012

*IICA/CE/Doc.604(12)*  
*Original: español*  
*8-10 de octubre de 2012*

**ESTUDIO SOBRE LA RECUPERACIÓN DE COSTOS GENERADOS POR LA  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS  
EXTERNOS – REV1**

**San José, Costa Rica  
Octubre 2012**



9 de junio de 2012

Dr. Víctor M. Villalobos  
Director General  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Apartado 55-2200 San Isidro de Coronado  
San José, Costa Rica 11101

Estimado Dr. Villalobos:

De conformidad con nuestro Contrato para la Provisión de Servicios Profesionales de Consultoría, se adjuntan a esta carta los resultados de nuestra revisión de la Tasa Institucional Neta del IICA – *Estudio de la Tasa Institucional Neta*.

Dicho estudio se llevó a cabo a solicitud del Instituto, en respuesta a la *Resolución No. 541*, aprobada el 13 de julio de 2011 por el Comité Ejecutivo del IICA en su Trigésima Primera Reunión Ordinaria.

Los dos objetivos principales del estudio fueron:

- Realizar un análisis de los costos incurridos por el IICA en la implementación de proyectos financiados con recursos externos y de la metodología y el proceso del Instituto para recuperar los costos adicionales de dicha implementación y recomendaciones al IICA, a fin de permitir la recuperación equitativa de los costos adicionales asociados a la implementación de proyectos financiados con recursos externos.
- Realizar un estudio del mercado internacional de cooperación técnica con respecto al campo de la agricultura, con el fin de validar o sugerir modificaciones a la política interna del IICA en lo que concierne a la recuperación de costos relacionados con la administración de proyectos financiados con recursos externos.

Se encontró que el enfoque empleado por el IICA para recuperar los costos adicionales generados por la ejecución de proyectos financiados con

recursos externos es justo, que cuenta con el respaldo del sistema contable del Instituto y que es coherente con las prácticas de otras organizaciones internacionales y con metodologías reconocidas. **Con base en los datos finales de los ingresos y gastos correspondientes al año calendario 2011, la TIN del IICA debe ser 8.1%**, un porcentaje similar al cobrado por las otras organizaciones internacionales, cuyas políticas sobre la tasa institucional neta analizamos como parte de nuestra revisión.

Una conclusión fundamental de este estudio es que **la capacidad del IICA para continuar brindando apoyo técnico y administrativo de alta calidad podría estar en riesgo, a menos que se establezca y mantenga una TIN justa.**

En el informe realizamos varias recomendaciones; una de las principales es que el IICA, conjuntamente con el estudio anual de los costos adicionales relacionados con la administración de proyectos financiados con recursos externos que emplea para calcular la TIN, utilice también la metodología incluida en el estudio, a fin de determinar si se requiere realizar algún ajuste a la TIN para mantenerla actualizada, tomando en cuenta la inflación y otros tipos de impacto en los costos adicionales necesarios para ejecutar actividades de proyectos financiados con recursos externos en el futuro.

Nos complacería responder a cualquier pregunta que quisiera plantear con respecto al estudio. Deseamos hacer extensivo nuestro agradecimiento, por su cortesía y colaboración, a todos los funcionarios del IICA con quienes trabajamos durante la realización de este análisis, tanto en la Sede Central como en las oficinas del IICA que tuvimos el privilegio de visitar y con las cuales nos comunicamos vía conferencia telefónica.

Para nosotros fue un placer trabajar con el IICA y esperamos tener la oportunidad de hacerlo nuevamente en el futuro.

Cordialmente,

Everett L. Mosley, CEO

**9 de junio de 2012**

# **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

**San José, Costa Rica**

**Estudio de la Tasa  
Institucional Neta (TIN)**

**Estudio de los costos generados por la ejecución de  
proyectos financiados con recursos externos**

## Tabla de contenidos

	<u>Página</u>
<b>I. Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>II. Antecedentes</b>	<b>4</b>
<b>III. Metodología para realizar el estudio</b>	<b>9</b>
<b>IV. Reglamento financiero del IICA para establecer la TIN</b>	<b>11</b>
<b>V. Estudio anual que el IICA utiliza para calcular la TIN</b>	<b>11</b>
<b>VI. Tasa Institucional Neta (TIN) del IICA</b>	<b>13</b>
<b>VII. Observaciones sobre la TIN y temas importantes discutidos con las oficinas en los países</b>	<b>14</b>
<b>VIII. Barreras legislativas o de políticas que causan impacto en la TIN</b>	<b>18</b>
<b>IX. Comparación con otras organizaciones internacionales</b>	<b>19</b>
<b>Anexo A – Tasa Institucional Neta del IICA</b>	<b>23</b>
<b>Anexo B – Políticas de recuperación de costos de las entidades incluidas en el estudio</b>	<b>25</b>
<b>Anexo C – Fuentes de información consultadas para realizar el estudio comparativo</b>	<b>30</b>

# Resultados del estudio

## I. Resumen ejecutivo

### El porcentaje de la TIN

Se elaboró un estudio sobre los costos adicionales en los que incurre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) como resultado de la implementación de proyectos financiados con recursos externos y sobre la metodología que aplica el Instituto para recuperar dichos costos. El enfoque del IICA es “neto neutral”, ya que el objetivo del Instituto es recuperar solo los costos equitativos y verdaderos generados por la implementación de proyectos financiados con recursos externos, fuera de aquellos costos sufragados mediante su presupuesto del Fondo Regular. El IICA aplica la Tasa Institucional Neta (TIN) a las actividades de los proyectos financiados con recursos externos, a fin de recuperar los costos adicionales relacionados con estos proyectos.

Con el propósito de obtener conclusiones, se realizaron labores en la Sede Central del IICA en San José, Costa Rica, y se visitaron cinco oficinas del Instituto en sus países miembros, a saber Trinidad y Tobago, El Salvador, Perú, Argentina y Costa Rica. Asimismo, se celebraron reuniones vía *Skype* con seis oficinas del IICA en México, Brasil, Uruguay, Ecuador, Haití y Honduras.

Se encontró que el enfoque empleado por el IICA para recuperar los costos adicionales generados por la ejecución de proyectos financiados con recursos externos es justo, que cuenta con el respaldo del sistema contable del Instituto y que es coherente con las prácticas de otras organizaciones internacionales. **Con base en los datos finales de los ingresos y gastos correspondientes al año calendario 2011, la TIN del IICA debe ser 8.1%.**

### Metodología del estudio

El estudio se centró específicamente en los ingresos y gastos del año calendario 2011, tanto en el Fondo Regular como en el Fondo Externo del IICA. En la Sede Central, se trabajó directamente con la División de Gestión Financiera y con la División de Programación, Presupuestación y Control en la identificación de los datos de los gastos específicos utilizados para establecer la TIN.

En las visitas y las conferencias telefónicas con las Oficinas del IICA en sus países miembros, se utilizó un cuestionario estructurado que ayudara a orientar las discusiones, con el fin de comprender las labores realizadas en cada Oficina y tener claridad de los fondos disponibles en cada una.

Se procuró obtener insumos de los funcionarios de las Oficinas en los países con respecto a la TIN o aspectos de su desarrollo que pudieron haber sido motivo de preocupación. En la sección III de este informe, se

*Las oficinas en los países proporcionaron información trascendental que contribuyó a completar con éxito este estudio.*

explica detalladamente la metodología utilizada para realizar el estudio.

#### Análisis comparativo de la TIN de otras organizaciones

Se llevó a cabo un análisis comparativo de otras organizaciones internacionales que operan en los países miembros del IICA y se examinaron sus metodologías para recuperar los costos del trabajo desempeñado en apoyo a sus actividades de proyectos financiados con recursos externos. Como resultado del análisis, se descubrió que la metodología del Instituto y las que utilizan las otras organizaciones internacionales eran similares en muchas formas. Los resultados completos del análisis comparativo se presentan en la sección IX de este informe.

#### Conclusión del estudio

Los detalles y los resultados analíticos de este estudio se presentan a continuación. Una de sus conclusiones fundamentales es que **la capacidad del IICA para continuar brindando apoyo técnico y administrativo de alta calidad podría estar en riesgo, a menos que se establezca y mantenga una TIN justa.**

## **II. Antecedentes**

El IICA contrató a la empresa *EAM, Inc./Mosley & Associates* para llevar a cabo un estudio sobre los costos de la implementación de proyectos financiados con recursos externos. *Mosley & Associates*<sup>1</sup> es una entidad altamente calificada para desempeñar este análisis, ya que ha realizado estudios similares en otras organizaciones que, como el IICA, requieren recuperar de las organizaciones que brindan financiamiento los costos asociados a la implementación de proyectos. Además, el Gerente del Proyecto de *Mosley & Associates* encargado de este esfuerzo cuenta con amplia experiencia en el trabajo con el IICA, como miembro y expresidente del Comité de Revisión de Auditoría (CRA).

### **A. Comité Ejecutivo del IICA Resolución n.º 541**

En su Trigésima Primera Reunión Ordinaria, el Comité Ejecutivo del IICA emitió la resolución n.º 541 (del 13 de julio de 2011), “*Recuperación plena de costos generados por la administración de proyectos externos*”, en la cual se solicita al Director General la contratación de los servicios de una firma de consultoría externa, a fin de preparar un estudio que brinde criterios para definir una política de recuperación de costos generados por la administración de proyectos financiados con recursos externos en el Instituto (Tasa Institucional Neta-TIN).

*El objetivo del IICA es  
asegurar que las tasas  
que cobra el Instituto por  
concepto de TIN reflejan  
los costos reales de la  
administración de  
recursos externos.  
13 de julio de 2011*

<sup>1</sup> Visite nuestro sitio web: <http://www.mosleyandassoc.com/>

## B. Objetivos del estudio de la TIN

De conformidad con los objetivos de la resolución n.º 541 del Comité Ejecutivo, los objetivos del estudio incluyeron:

- Realizar un análisis de los costos incurridos por el IICA en la implementación de proyectos financiados con recursos externos y de la metodología y el proceso del Instituto para recuperar los costos adicionales de dicha implementación y recomendaciones al IICA, a fin de permitir la recuperación equitativa de los costos adicionales asociados a la implementación de proyectos financiados con recursos externos.
- Realizar un estudio del mercado internacional de cooperación técnica con respecto al campo de la agricultura, con el fin de validar o sugerir modificaciones a la política interna del IICA en lo que concierne a la recuperación de costos relacionados con la administración de proyectos financiados con recursos externos.

## C. Fuentes de financiamiento del IICA

La principal fuente de financiamiento del IICA es el Fondo Regular. El Instituto también ejecuta proyectos financiados con recursos externos.

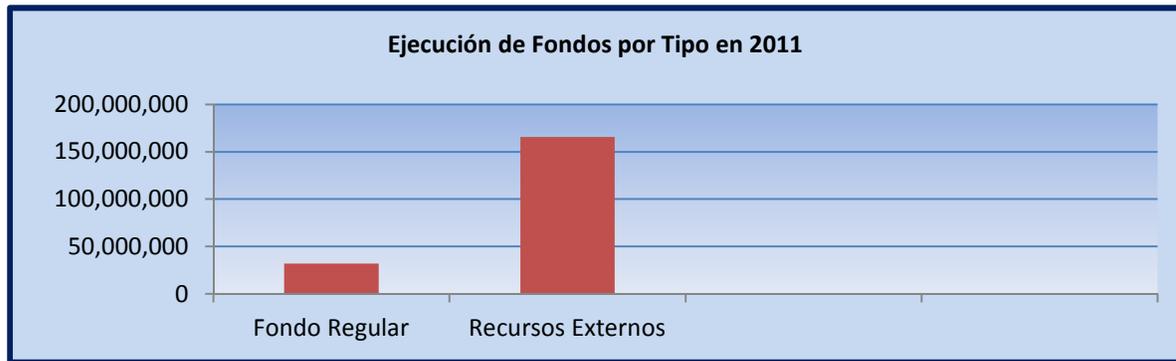
El Fondo Regular está compuesto de las cuotas anuales pagadas por los 34 Estados Miembros del IICA y de los ingresos misceláneos. El propósito del Fondo es financiar las operaciones regulares del Instituto, incluidas la administración y la gestión de actividades. Los recursos del Fondo Regular son utilizados por el IICA para costear actividades y proyectos definidos por los órganos de gobierno del Instituto, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y el Comité Ejecutivo, en el Plan de Mediano Plazo del IICA.

Los recursos externos están constituidos por contribuciones voluntarias para ejecutar programas y proyectos específicos, fuera de aquellos respaldados por el Fondo Regular, que los Estados Miembros u otras organizaciones de financiamiento o cooperación desean que el IICA implemente. De acuerdo con la política del Instituto sobre proyectos financiados con recursos externos, estos proyectos deben complementar y estar alineados a las metas y objetivos del Plan de Mediano Plazo del IICA.

En el cuadro 1 se muestra la suma correspondiente a cada fondo entre 2008 y 2011. En la figura 1 se indica la distribución de los fondos correspondientes a 2011.

**Cuadro 1: Montos ejecutados por fondo para el período 2008-2011 (en USD)**

Año	Fondo Regular	Recursos externos
2008	31 423 812	206 313 881
2009	30 989 158	154 379 675
2010	33 228 007	143 143 313
2011	32 032 568	165 578 508

**Figura 1: Ejecución de Fondos por IICA en 2011**

#### **D. Estados financieros y prácticas contables del IICA**

A partir de 2010, los estados financieros del IICA han sido preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América (USGAAP) y son presentados de acuerdo con las políticas de contabilidad de fondos del Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (AICPA) para organizaciones sin fines de lucro. Estos principios contables y estándares de contabilidad internacionales aplicables a organizaciones como el IICA sirvieron de guía para realizar este estudio.

#### **E. Tratamiento de los costos directos e indirectos por parte del IICA**

Es política del IICA que los costos en que se incurre para respaldar la ejecución de un proyecto específico financiado con recursos externos constituyen costos directos, por lo que deben ser imputados a ese proyecto y financiados con los recursos externos con que se financia el proyecto. De igual manera, los costos en que se incurre para respaldar la ejecución de un proyecto específico financiado por el Fondo Regular constituyen costos directos, que deben ser imputados directamente a ese proyecto y financiados por el Fondo Regular.

Los costos de personal, activos fijos, tecnología de la información, servicios básicos y otros en que se incurre para respaldar la ejecución de proyectos financiados por el Fondo Regular y recursos externos y que no pueden asociarse claramente a un proyecto específico constituyen costos indirectos y deben ser recuperados mediante la TIN<sup>2</sup>.

#### **F. Declaración de intención del IICA con respecto a la recuperación equitativa de gastos – un enfoque neto neutral**

<sup>2</sup> Los costos relativos a contabilidad, presupuestación y sistemas de tecnologías de la información en que se incurre en la Sede Central del IICA son excelentes ejemplos de gastos de personal y activos fijos que respaldan la ejecución de proyectos financiados con el Fondo Regular y recursos externos. Constituyen costos indirectos y se recuperan mediante la TIN.

En la Orden Ejecutiva n.º 31 del IICA del 25 de junio de 2008 se establecen *políticas y procedimientos para la identificación, negociación, aprobación, ejecución, finiquito y rendición de cuentas de los recursos externos movilizados por el IICA*. En el punto 10 de la sección III de la Orden se dispone que *los recursos externos deben reconocer al IICA la recuperación de los costos directos e indirectos de la implementación de un proyecto específico financiado con recursos externos*. La aplicación adecuada de la política supone que el *100% de los costos (directos e indirectos) de los instrumentos de cooperación financiados con recursos externos deben ser cubiertos por el fondo externo*.

*El IICA desea recuperar solo los costos adicionales resultantes del trabajo relacionado con proyectos financiados con recursos externos, más allá de aquellos costos pagados con el Fondo Regular.*

El objetivo del IICA al establecer la TIN es recuperar en forma equitativa solo los costos adicionales a aquellos que son sufragados con el Fondo Regular y que son el resultado de la gestión de actividades de cooperación técnica financiadas con recursos externos. El objetivo del IICA constituye un **enfoque neto neutral**, es decir, solo se recuperarían los costos equitativos y verdaderos que sean adicionales a los costos generados en

apoyo a actividades financiadas por el Fondo Regular y que estén asociados a la gestión de recursos financiados externamente.

### G. Proceso actual de recuperación de costos del IICA

A fin de recuperar los costos generados por la implementación de proyectos financiados con recursos externos, el IICA utiliza actualmente una metodología y un proceso de recuperación de costos basados en la TIN, que constituye el porcentaje de recursos externos que el Instituto cree que se requiere para sufragar los costos de dicha implementación.

La política actual del IICA para establecer la TIN está incluida en la Sección 3.5 del Capítulo III del Reglamento Financiero y en la guía proporcionada por la Secretaría de Servicios Corporativos y la División de Programación, Presupuestación y Control a las oficinas del IICA en los Estados Miembros para la preparación de los planes de acción anual. Esa División también realiza un cálculo de los costos adicionales en que se incurre para la gestión de recursos externos, el cual se utiliza para calcular la TIN.

En el curso del estudio, se revisó esa guía de políticas y el cálculo realizado por la División de Programación, Presupuestación y Control de los costos adicionales relacionados con actividades financiadas con recursos externos. Debido a que el IICA no cuenta con un sistema de registro de tiempo que muestre el tiempo real<sup>3</sup> reportado por el

<sup>3</sup> Creemos que implementar un sistema de registro de tiempo para el personal que apoya actividades financiadas tanto con el Fondo Regular como con recursos externos no brinda al IICA beneficios en términos de costos.

personal del Instituto que trabaja en actividades financiadas tanto con el Fondo Regular como con recursos externos, los cálculos realizados por la División, basados en costos promedio durante un período de cuatro años (de 2007 a 2010 y actualizados anualmente) proporcionan los mejores datos disponibles para determinar la cantidad de tiempo y los costos de personal imputables a actividades financiadas con recursos externos. Tales cálculos se consideraron correctos y constituyen un medio equitativo a través del cual el IICA imputa costos a proyectos financiados con recursos externos. Esto se explicará con mayor detalle en la **Sección V** del informe.

## H. La TIN actual del IICA y las anteriores

### TIN establecidas desde 2001 al presente

En el cuadro 2 se muestran las TIN que el IICA ha establecido durante los períodos indicados.

**Cuadro 2: TIN del IICA desde 2001 al presente**

Año(s)	TIN
2001-2002	6%
2003-2009	4.5%
2010*-presente	8%

\* Establecida el 20 de mayo de 2010.

### TIN promedio recaudada realmente desde 2001 al presente

En el cuadro 3 se muestra la TIN promedio que realmente se recaudó durante los períodos indicados.

**Cuadro 3: TIN verdaderas con base en las recaudaciones realizadas desde 2001 hasta diciembre de 2011**

Año(s)	TIN
2001-2002	5.4%
2003-2009	5.6%
2010-2011	6,1%

**Nota:** En ocasiones la TIN **promedio** que se recauda realmente es mayor o menor que la tasa establecida debido a una variedad de razones que incluyen la oportunidad del acuerdo y otros factores considerados en el momento en que los acuerdos son negociados. Además, en su memorando del 20 de mayo de 2010<sup>4</sup>, el Director General dispuso que “*en casos excepcionales, debido a circunstancias extraordinarias en un Estado Miembro dado, o porque el Instituto está interesado particularmente en el tema del proyecto, el Director General puede autorizar una TIN no inferior a un 6%, preferentemente, de conformidad con los procedimientos vigentes en la actualidad. En tales casos, es necesario asegurar que el presupuesto del proyecto incluye todos los costos relacionados con la gestión, el seguimiento, la asistencia técnica, el apoyo administrativo y otros costos requeridos por el Instituto para ejecutar eficazmente el proyecto*”.

<sup>4</sup> N.º SC/DG-422 Ejecución de proyectos financiados con recursos externos (TIN)

Reconociendo la posibilidad de que se den circunstancias extraordinarias o de que existan barreras legislativas que afecten el porcentaje de la TIN que se le permite a un donante pagar para un proyecto financiado con recursos externos, consideramos que **la flexibilidad expresada en el memorando del Director General del 20 de mayo de 2010 constituye un aspecto crítico** para la implementación de cualquier política sobre la TIN. Sin embargo, al mismo tiempo, se considera que **el objetivo de recuperar los costos adicionales de la implementación de proyectos financiados con recursos externos es crucial para que el IICA logre el éxito en el corto y el largo plazo.**

### III. Metodología para realizar el estudio

#### A. Alcance del estudio

Se ha hecho hincapié específicamente en los ingresos y los gastos del Fondo Regular y el fondo de recursos externos del IICA en el año calendario 2011. En la Sede Central del Instituto se trabajó directamente con las divisiones de Gestión Financiera y de Programación, Presupuestación y Control para identificar los datos específicos de gastos a partir de los cuales se establece la TIN.

El Director General fue claro en indicar que el insumo de las oficinas del IICA en los países constituía una parte crítica de este estudio.

#### B. Visitas y conferencias telefónicas a las oficinas del IICA en los países

A fin de iniciar el trabajo, el 21 de setiembre de 2011 se realizó una conferencia telefónica con el señor Víctor Villalobos, Director General del Instituto; el señor Carlos O’Farrill, Secretario de Servicios Corporativos, y la señora Karen Kleinheinz, Directora de Gestión Financiera. El Director General y el señor O’Farrill se refirieron a la importancia del estudio para el IICA y sus Estados Miembros. El Director General indicó que la TIN es fundamental para las operaciones del Instituto y para desempeñar el trabajo financiado con recursos externos en nombre de sus Estados Miembros.

*A fin de realizar el estudio, se visitó la Sede Central del IICA y cinco oficinas del Instituto en los países. También se llevaron a cabo conferencias telefónicas con otras seis oficinas del IICA.*

Durante la conferencia, se discutió en términos generales sobre cuáles oficinas en los países serían visitadas para llevar a cabo el trabajo, así como las oficinas con las cuales se realizarían conferencias telefónicas, como parte del estudio. El Director General fue claro en indicar que el insumo de las oficinas del IICA en los países constituía una parte

crítica de este estudio y, junto con el señor O’Farrill y la señora Kleinheinz, indicó que contribuirían en cualquier forma posible para que el estudio resultara exitoso.

### C. Marco básico del estudio

En el marco básico de la metodología del estudio, se incluyeron visitas y entrevistas a directores y funcionarios clave del IICA que laboran en su Sede Central en San José, Costa Rica, y en cinco oficinas del Instituto en los países, a saber Trinidad y Tobago, El Salvador, Perú, Argentina y Costa Rica. Esta última está ubicada en las instalaciones de la Sede Central del IICA.

También se celebraron conferencias telefónicas con las oficinas del Instituto en Honduras, Haití, México, Brasil, Ecuador y Uruguay.

Asimismo, se entrevistó al Auditor Interno del IICA para conocer cualquier aspecto pertinente y obtener de él insumos sobre asuntos relacionados con la TIN.

#### **Cuestionario estructurado para realizar las entrevistas**

En las visitas y conferencias telefónicas se utilizó un cuestionario estructurado para orientar las discusiones, el cual se centró en:

- El trabajo desempeñado en cada oficina en los países.
- El financiamiento disponible para la Oficina en el país durante 2011 y la fuente de financiamiento, ya sea el Fondo Regular o recursos externos.
- Los proyectos en los cuales la Oficina en el país trabajó y la fuente de financiamiento de la actividad.
- La forma en que se imputaron los gastos de personal y otros asociados al proyecto para las actividades realizadas por la Oficina en el país, sea al Fondo Regular o directamente al fondo externo.

Estas discusiones fueron cruciales para comprender cómo las oficinas trabajan y mantienen un control de aspectos temporales relativos a los proyectos, así como para evaluar su conocimiento de las políticas del IICA para imputar el costo asociado a tiempo directamente al Fondo Regular o al Fondo Externo, de acuerdo con las actividades en que realmente trabajan y para cuya ejecución fueron contratadas.

A través de las discusiones **se encontró que los directivos y funcionarios del IICA comprendían claramente cuándo debían imputar gastos al Fondo Regular y cuándo debían hacerlo directamente a los proyectos financiados con recursos externos.** Si la actividad se realizaba clara y exclusivamente en apoyo directo al proyecto financiado con recursos externos, ese era el fondo al cual debía imputarse el gasto.

Asimismo, se procuró obtener el insumo de los funcionarios de la Oficina en el país con respecto a la TIN o aspectos de su desarrollo que pudieron haber

*Las oficinas en los países proporcionaron información trascendental que contribuyó a completar con éxito este estudio.*

sido motivo de preocupación. También se les preguntó si conocían inquietudes expresadas por las fuentes externas de financiamiento sobre la TIN o si sabían sobre legislaciones o políticas nacionales específicas que podían causar impacto en la TIN que se les permitía pagar a los financiadores. Este tema se tratará más detalladamente en la **sección VII** de este informe.

#### **D. Análisis comparativo de las TIN de entidades afines al IICA**

Finalmente, como parte del estudio, se llevó a cabo un análisis comparativo de entidades que, como el IICA, desempeñan un trabajo a nombre de fuentes externas de financiamiento y requieren recuperar los costos de tal función. Esta parte del estudio fue diseñada para entender, en la medida de lo posible, la posición del IICA en comparación con organizaciones afines en lo relativo a la TIN imputada y las metodologías empleadas por otros organismos para establecer una TIN. Los resultados de esta parte del análisis se incluyen en la **sección VIII** de este informe.

### **IV. Reglamento financiero del IICA para establecer la TIN**

En el punto 3.5 de la Sección B del Capítulo III del Reglamento Financiero del IICA se instituye la política del Instituto para establecer la TIN. Según las normas, el IICA aplicará una TIN para cubrir los costos de participación del Instituto en proyectos financiados con recursos externos. También disponen que se debe llevar a cabo un estudio anual, a fin de asegurar que la TIN del Instituto corresponda a los costos reales generados por la administración de recursos externos.

*Los funcionarios de las oficinas del IICA en los países entendían claramente cuáles gastos debían ser imputados al Fondo Regular y cuáles al fondo externo.*

**La información financiera que sirve de base para el estudio debe ser revisada por los auditores externos. La revisión más reciente de los costos asociados a la TIN fue realizada en el informe de los auditores independientes presentado a la JIA el 16 de junio de 2011,<sup>5</sup>**

correspondiente a los años 2009 y 2010. Los auditores externos cumplen con este requisito anualmente. El próximo informe que ellos entregarán cubrirá la auditoría de los estados financieros del IICA para 2011, la cual se está llevando a cabo actualmente.

### **V. Estudio anual que el IICA utiliza para calcular la TIN**

#### **A. Aspectos básicos del estudio anual de la TIN**

<sup>5</sup> Deloitte & Touche, S.A., San José, Costa Rica.

Para comprender la importancia del estudio anual utilizado como respaldo para calcular la TIN, es necesario entender la filosofía básica del IICA con respecto a esa tasa. Para ello, se deben considerar varios aspectos:

1. El objetivo del IICA es recuperar totalmente los costos generados por la administración de proyectos financiados con recursos externos (resolución n.º 541 del Comité Ejecutivo del IICA).
2. Los costos de personal y otros gastos relacionados con el personal del IICA que trabajó de manera exclusiva en proyectos financiados con recursos externos se imputan directamente al proyecto financiado con recursos externos.
3. Los costos incrementales o adicionales de salarios y otros gastos relacionados con proyectos financiados con recursos externos del personal del IICA que trabaja en actividades financiadas tanto con el Fondo Regular como con fondos externos se incluyen en el estudio anual en apoyo al cálculo de la TIN y son recuperados mediante el proceso de la TIN.
4. En la Sede Central del IICA, solo las **estructuras complementarias** de las unidades que participan en la gestión de proyectos financiados con recursos externos se incluyen en los costos del estudio anual de la TIN y son recuperadas a través del proceso de la TIN, incluidos los costos complementarios de las siguientes unidades del IICA:
  - Oficina del Director General
  - Dirección de Cooperación Técnica
    - Unidad de Proyectos
  - Dirección de Gestión e Integración Regional
  - Secretaría de Planeación y Evaluación
  - Secretaría de Servicios Corporativos
    - División de Gestión del Talento Humano
    - División de Gestión Financiera
    - División de Servicios y Apoyo Administrativo
    - División de Programación, Presupuestación y Control
  - Auditoría Interna
  - Unidad de Comunicación Social
  - Unidad Jurídica
5. Otros costos institucionales no están incluidos en el estudio anual y son pagados totalmente con el Fondo Regular son las siguientes:
  - Órganos de gobierno del IICA
  - Secretaría de Relaciones Externas
  - Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura
  - Costos Generales y Provisiones (Seguros, Pensiones, Auditoría Externa, Tribunal Administrativo OEA, Programa de Asistencia en Casos de Emergencia)

#### **B. Estudio de la TIN en 2011**

La División de Programación, Presupuestación y Control de la Secretaría de Servicios Corporativos del IICA es la dependencia responsable de preparar el estudio anual sobre la TIN. En el estudio realizado con base en información recopilada a marzo de 2011 y que respalda la TIN actual, se utilizan datos de los gastos promedio (los datos revisados por el auditor independiente del IICA) desde 2007 hasta 2010 para recuperar los costos

incrementales de la ejecución de proyectos financiados con recursos externos por parte de las unidades del Instituto incluidas en los puntos 3 y 4 de la lista presentada en el apartado A de esta sección. Los gastos a los que se hace referencia en el punto 2 son recuperados mediante una imputación directa al proyecto financiado con recursos externos y los gastos a los que se refiere el punto 5 son pagados a través de una imputación directa al Fondo Regular del IICA.

Los resultados de este estudio demuestran que el estudio anual en apoyo a la TIN realizado por el IICA constituye una forma objetiva de determinar la cantidad de costos que deben ser imputados al Fondo Regular y a recursos externos<sup>6</sup>. El estudio identifica la cantidad de gastos incrementales (los costos adicionales requeridos para implementar proyectos financiados con recursos externos) de manera equitativa, eficiente y rentable.

*El estudio que realiza anualmente el IICA sobre costos adicionales con el desarrollo de la TIN es objetivo y coherente.*

Como se comentó previamente en este informe, el IICA no cuenta con un sistema de reporte del tiempo laboral que permita a quienes trabajan en actividades en beneficio del Fondo Regular y de los fondos externos comunicar las horas dedicadas según la categoría específica del proyecto. El Instituto carece de los sistemas necesarios en todas sus oficinas en los países que le permitan realizar este tipo de reporte. **Por lo tanto, en nuestra opinión se considera que el estudio anual en el que se compilan los costos adicionales incurridos para apoyar actividades financiadas con recursos externos es la mejor manera y una forma justa para identificar estos costos adicionales<sup>7</sup>.**

## VI. Tasa Institucional Neta (TIN) del IICA

### A. TIN del IICA basada en las operaciones de 2011

Utilizando los datos del estudio anual de la TIN mencionado anteriormente y los datos correspondientes a los gastos financieros **del año calendario 2011** proporcionados por la Secretaría de Servicios Corporativos y las divisiones de Gestión Financiera y de Programación, Presupuestación y

*Se determinó que la TIN debe ser de un 8.1%, lo que se habría traducido en un aumento de USD 2 515 111 en la TIN de 2011.*

<sup>6</sup> Otra forma de determinar el tiempo empleado en cada actividad sería mediante un sistema de estricto control de tiempo implementado en todo el IICA. Sin embargo, como se indicó en la página 8 de este informe, consideramos que la implementación de un sistema de medición de tiempo para todo el personal que apoya las actividades financiadas tanto con el Fondo Regular como con recursos externos no tendría una relación de costo-beneficio favorable para el Instituto.

<sup>7</sup> De acuerdo con metodologías reconocidas sobre la compilación de costos asociados a una actividad, los costos deben ser razonables, ajustarse a cualquier limitación del acuerdo de financiamiento, ser coherentes con las políticas y los procedimientos, ser tratados de manera consistente, ser determinados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y ser documentados apropiadamente.

Control, se calcula que la TIN es de un 8.1% (para el cálculo real de la TIN, ver el anexo explicativo A).

Esta tasa permite la recuperación equitativa de los costos adicionales que el IICA experimentó como resultado de la implementación de proyectos financiados con recursos externos.

### B. TIN real recuperada en 2011 *versus* recuperaciones potenciales

Durante 2011, el IICA recuperó \$9 859 023 a través del proceso de TIN vigente en los acuerdos correspondientes a ese año. **Si la TIN de 8.1% hubiera estado vigente** en los acuerdos durante 2011, las captaciones mediante la TIN **habrían sido de \$ 12 374 134** lo que equivale a un incremento neto de \$2 515 111. Este efecto es producto de las tasas más bajas establecidas en proyectos que estaban en proceso de ejecución y de las restricciones legislativas y de política que afectaban otros acuerdos.

### C. Necesidad de actualizar anualmente la TIN

Usualmente, en cualquier sistema que depende de la recuperación de costos adicionales que resultan de la implementación de proyectos financiados con recursos externos, la TIN es analizada y determinada anualmente, por lo que en futuros períodos la TIN puede requerir un ajuste, dependiendo de los resultados del estudio anual.

### D. Por tanto, se recomienda al IICA:

1. Realizar anualmente el estudio de la TIN.
2. Ajustar la TIN de conformidad con los resultados del estudio.

## VII. Observaciones sobre la TIN y temas importantes discutidos con las oficinas en los países

### A. El IICA corre un riesgo financiero si recupera una cantidad inferior a los costos adicionales reales necesarios para implementar proyectos financiados con recursos externos.

*La capacidad del IICA para continuar brindando apoyo técnico y administrativo de alta calidad en la ejecución de proyectos podría estar en riesgo, si no se implementa una TIN apropiada.*

Como se mostró en la página 8 de este informe, a lo largo de varios períodos el IICA en realidad ha recuperado cantidades inferiores a los porcentajes de la TIN establecidas para el período. Como resultado, algunos gastos que se aplican a proyectos financiados con recursos externos son pagados realmente con el Fondo Regular del Instituto.

Cuando esto ocurre, el Fondo Regular que los órganos de gobierno del IICA han aprobado

para implementar el Plan de Mediano Plazo recibe un impacto directo desfavorable, ya que cierta cantidad de dinero de ese Fondo se utiliza para pagar los costos adicionales de proyectos financiados con recursos externos. Cuando ello se suma al hecho de que el Fondo Regular del IICA, proveniente de las cuotas que paga cada país miembro, ha sido congelado por varios años, la cantidad de dinero real del Fondo Regular para implementar el Plan de Mediano Plazo efectivamente se reduce.

Asimismo, si el Fondo Regular se aminora como resultado de la recuperación insuficiente de los costos totales de la implementación de proyectos financiados con recursos externos, **la capacidad del IICA para continuar brindando apoyo técnico y administrativo de alta calidad para implementar actividades de proyectos podría estar en riesgo.**

### **B. Aspectos de los países que causan impacto en la TIN**

Tanto en las visitas que se realizaron a algunas oficinas del IICA en los países como en las conferencias telefónicas que se efectuaron con otras, se nos hizo hincapié en varios aspectos importantes que causan impacto en la TIN. Las observaciones y los comentarios que hicieron los funcionarios de dichas oficinas evidenciaron que en muchos casos tenían una muy buena comprensión de la TIN, pero en otros casos, pusieron de manifiesto que no entendían adecuadamente la forma en que se desarrolla la TIN, los costos que se toman en cuenta para calcularla y los gastos que cubre. Para remediar esa situación, sería de gran beneficio para todo el IICA realizar capacitaciones y discusiones sobre la TIN, tanto en la Sede Central como en las oficinas en los países, particularmente sobre la forma en que se desarrolla y los costos que se pagan con ella.

Algunos de los aspectos en que se hizo hincapié son los siguientes:

- 1) **Transparencia** – Todos los directivos del IICA y miembros de su personal con los que se habló subrayaron que el aspecto más crítico para el IICA con respecto a la TIN era la necesidad de que el proceso fuera transparente, que la TIN se estableciera con base en datos contables oficiales tomados del sistema y registros contables del IICA, que el proceso para establecerla estuviera totalmente documentado y que la metodología y los cálculos resultantes fueran de libre conocimiento.

Concordamos con todos esos comentarios y consideramos que el IICA debe asegurarse de que esos planteamientos sean puestos en práctica plenamente.

**Recomendación:** El IICA debería revisar periódicamente sus políticas y procedimientos para el establecimiento de la TIN, con el fin de asegurarse de que ello se realice con total transparencia. Se requiere que el IICA brinde capacitación, tanto en la Sede Central como en las oficinas en los países, a los directivos y funcionarios cuyas labores guardan alguna relación con la TIN, para asegurarse de que comprenden la filosofía y las políticas del IICA sobre la TIN, así como la metodología para su desarrollo.

- 2) **Algunos países brindan contribuciones en especie o contribuyen más que la TIN establecida por el IICA** – Este hecho quedó en evidencia en varias de las oficinas del IICA que se visitaron o con cuyos funcionarios se habló. En el caso de contribuciones en especie, quedó de manifiesto que algunos ministerios del Gobierno u otros organismos donantes brindan espacio de oficina, o pagan alquileres a nombre del IICA, o en otros casos aportan personal para actividades de un proyecto. En por lo menos un caso, los costos cubiertos en especie mediante la provisión de espacio de oficina beneficiaban al IICA y directamente al Fondo Regular, dado que el espacio de oficina cedido era utilizado por personal del IICA financiado por el Fondo Regular. Sin embargo, en otros casos, los aportes en especie beneficiaban directamente a actividades de un proyecto financiado con recursos externos (y no a actividades financiadas con el Fondo Regular), por lo que deberían ser pagados directamente con recursos externos. Si bien era una contribución en especie, beneficiaba a un proyecto financiado con recursos externos y no directamente al IICA.

**Recomendación:** Si bien las contribuciones en especie son de importancia para las actividades de un proyecto, su impacto en la TIN debe ser considerado cuidadosamente en cada caso. De igual manera, el IICA y las organizaciones que brindan financiamiento mediante recursos externos deben definir y llegar a una comprensión mutua sobre las actividades de un proyecto que se pueden beneficiar de contribuciones en especie. Si el beneficio recae directamente en actividades de un proyecto financiado con recursos externos, no sería considerado como una “contribución adicional” al IICA que justificaría reducir en algún grado la TIN aplicada al proyecto financiado con recursos externos.

- 3) **Proyectos de pequeña escala y proyectos de gran escala** – Algunos funcionarios del IICA opinaron que la TIN fijada para los proyectos de pequeña escala debería ser diferente de la establecida para los proyectos de gran escala. Las razones mencionadas fueron que los costos fijos del IICA para ejecutar proyectos más pequeños podrían realmente requerir una TIN más alta y que la recuperación bruta real de la TIN en los proyectos de mayor escala podría ser muy grande, con la implicación de que se considere que era demasiado.

Consideramos que ambas suposiciones son erróneas. En una organización como el IICA, es prácticamente imposible establecer distintos porcentajes de TIN para proyectos de diferentes tipo o escala. La metodología para fijar la TIN que emplea el IICA, que se recomienda continuar usando en el Instituto, está basada en los costos adicionales en que se incurre para ejecutar proyectos financiados con recursos externos en todo el IICA y que van más allá de los costos que normalmente paga el IICA a través del Fondo Regular. Además, dicha metodología calcula la TIN requerida para recuperar los costos adicionales en que se incurre en todos los proyectos financiados con fondos externos. Esa es la forma más razonable para recuperar esos costos adicionales y es similar a los métodos que utilizan las organizaciones consideradas en nuestro análisis comparativo.

**Recomendación:** Se requiere que el IICA brinde capacitación a su personal sobre la forma en que se establece la TIN y sobre los gastos que se pagan con ella.

- 4) **Proceso de negociación** – Varios funcionarios del IICA que laboran en la Sede Central y en las oficinas en los países se refirieron al proceso de negociación de la TIN. Algunos funcionarios del Instituto de las oficinas en los países opinaron que sería favorable una mayor participación de la Sede Central en ese proceso, o que quizás sería de utilidad establecer en el IICA una “unidad centralizada de negociación”, que contribuiría a que las negociaciones se realizaran de forma consistente.

**Recomendación:** Si bien es útil contar con un conjunto de procedimientos estandarizados y con una sólida participación de la Sede Central en todo el proceso de negociación de la TIN, es de gran importancia que los funcionarios de las Oficinas del IICA en los países (y el personal con responsabilidades de ámbito regional) participen plenamente en las negociaciones y las lideren. Para que ello sea más eficaz, se requiere que el Instituto capacite a los funcionarios que participan en las negociaciones, de manera que comprendan qué es la TIN, qué se paga con ella, cómo se establece y cuál es el impacto de aspectos como las contribuciones en especie mencionadas.

- 5) **Competitividad del IICA** – Varios funcionarios del IICA se refirieron a su competitividad general en relación con otras organizaciones que brindan servicios similares a los que provee el Instituto. Opinaron que en algunos casos el IICA había perdido oportunidades porque su TIN era “muy alta”. Cuando se les consultó si podían señalar actividades específicas en que habían perdido alguna oportunidad, respondieron que en realidad no podían, pero era su parecer que se habían perdido oportunidades. Algunos funcionarios también indicaron que podría ser que el IICA no sea tan competitivo como las organizaciones del sector privado, debido a que estas pueden pagar salarios más altos, por lo que a la larga el IICA no podría competir por personal con el sector privado.

**Recomendación:** En la Sección IX de este informe, se brinda información sobre el análisis comparativo que se realizó entre la TIN del IICA y la de organizaciones internacionales que brindan servicios similares a los que provee el Instituto. Se concluye en esa sección que el porcentaje de la TIN que cobra el IICA es similar al establecido en dichas organizaciones. Los resultados no muestran que el Instituto tenga una seria desventaja para competir con organizaciones cuyas actividades y servicios son similares a los del IICA. El señalamiento con respecto al sector privado es válido, por lo que el Instituto tendrá que darle seguimiento y buscarle solución, si llega a constituir un factor relevante que limita su capacidad de brindar servicios.

- 6) **Participación de la JIA** – Algunos funcionarios del IICA indicaron que la JIA debía participar más en asuntos relativos a la TIN y que si lo hacía el proceso de negociación mejoraría.

**Recomendación:** Esas indicaciones tienen validez, particularmente porque en la JIA y el Comité Ejecutivo del IICA frecuentemente se dan cambios de miembros. Es necesario que en forma continua el IICA mantenga a la JIA y al Comité

Ejecutivo al tanto de los asuntos relativos a la TIN. Se requiere que esos órganos de gobierno comprendan que la TIN se necesita para recuperar los costos de la ejecución de proyectos financiados con recursos externos y que, si se suscriben acuerdos con una TIN menor a la establecida, el IICA enfrentará problemas financieros que podrían afectar su existencia como institución.

- 7) **Financiamiento de los costos indirectos del IICA** Varios funcionarios de las oficinas expresaron que no comprendían el destino de los recursos TIN generados.

El IICA, como toda organización, tiene costos fijos asociados a salarios, planeamiento y presupuestación, contabilidad y control, infraestructura, tecnologías de la información y otra gran cantidad de acciones que se realizan en la Sede Central y en las oficinas en los países cuando se ejecutan proyectos financiados con recursos externos. La finalidad de la TIN es recuperar esos costos, que son adicionales a los que normalmente se pagan con el Fondo Regular y que se requieren cubrir para ejecutar esos proyectos. La Secretaría de Servicios Corporativos, cuando realiza el estudio anual de la TIN, define su porcentaje en forma general, para lo cual determina los gastos en que se ha incurrido para brindar respaldo a la ejecución de proyectos financiados con recursos externos. Los estudios evidencian que el uso de la TIN ha reflejado los costos en que se ha incurrido para ejecutar dichos proyectos.

**Recomendación:** En las capacitaciones del IICA sobre la TIN, debería incluirse una explicación sobre la metodología utilizada para establecer la TIN, los costos en que se incurre y la forma en que la Sede Central brinda apoyo a la ejecución de proyectos financiados con recursos externos.

## **VIII. Barreras legislativas o de políticas que causan impacto en la TIN**

Mediante el análisis realizado se adquirió conciencia sobre aspectos específicos de la legislación o las políticas de algunos Estados Miembros del IICA. En algunos países y organizaciones donantes limitan el porcentaje de la TIN que les es permitido pagar al Instituto por las actividades de proyectos financiados con recursos externos. Tales situaciones representan un dilema para el IICA, ya que aceptar estos proyectos con tasas inferiores a la TIN establecida impide al Instituto cumplir su política “neta neutral” sobre los costos asociados a proyectos financiados con recursos externos, aun cuando tales proyectos promueven al mismo tiempo los objetivos globales del IICA definidos en su Plan de Mediano Plazo.

Cuando el Instituto acepta proyectos a tasas inferiores a la TIN establecida, que es la tasa requerida por el IICA para recuperar los costos adicionales de la implementación de actividades de proyectos financiados con recursos externos, ello supone que el Instituto, como organización, no ha logrado uno de sus objetivos: la recuperación de todos los costos adicionales relacionados con esas

actividades. Cuando esto sucede, los costos adicionales no recuperados mediante la TIN son sufragados con el Fondo Regular del IICA o, esencialmente, con **cuotas de los Estados Miembros**. En otras palabras, todos los países miembros del Instituto pagan esa porción de los fondos adicionales no recuperados debido a la reducción de la TIN relativa a tales proyectos.

Algunos ejemplos de esas limitaciones debidas a aspectos legislativos o de políticas son los siguientes:

- La legislación de un país establece una TIN máxima de 5%
- La política de un país establece una TIN máxima de 6% .
- Una organización donante estableció la política de que el porcentaje máximo de la TIN sea de un 7%.

**Recomendación:** Se requiere que el IICA discuta a profundidad con el Comité Ejecutivo y la JIA el impacto de ese tipo de barreras legislativas y que lleguen a un entendimiento común sobre cómo proceder en el marco de esas circunstancias.

## **IX. Comparación de la TIN del IICA con las de organizaciones afines**

### **A. Políticas y metodologías de otras organizaciones**

Como parte del estudio realizado, se llevó a cabo una investigación para determinar las prácticas, políticas y metodologías relacionadas con la TIN utilizadas por otras organizaciones que operan en el mercado de la cooperación técnica internacional, en la medida en que dicha información estuviera disponible, y compararlas con las políticas del IICA. El objetivo era determinar cómo el Instituto se comparaba con organizaciones afines para entender sus metodologías y comparar la TIN real del IICA con las de otras organizaciones. Además del IICA, en el estudio y la comparación se incluyeron los siguientes organismos internacionales: (en el **anexo explicativo B** se incluyen más detalles sobre las políticas y metodologías de las ocho entidades incluidas en el estudio). En el cuadro 4 se muestran las tasas TIN de las entidades analizadas, a fin de compararlas con la TIN del IICA.

#### Entidades incluidas en el análisis comparativo

- FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- OEA – Organización de los Estados Americanos
- PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- UNICEF – Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- UNIFEM – Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
- UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- FNUDC – Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
- CGIAR – Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional

**Cuadro 4: Tasa Institucional Neta o tasas de costos indirectos establecidas por las entidades estudiadas<sup>8</sup>**

Entidad	TIN
IICA	8%
FAO	10-13%
OEA	12-20%
PNUD	5-7%
UNICEF	5-12%
UNIFEM	7%
UNESCO	7 -13%
FNUDC	7%
CGIAR	12-13%

**B. Resumen de los aspectos significativos de las políticas y prácticas de recuperación de costos de las organizaciones analizadas**

A continuación se destacan los aspectos significativos de las políticas y prácticas de recuperación de costos de las ocho organizaciones analizadas:

- Las ocho organizaciones cuentan con una política sobre recuperación de costos indirectos. **La política del IICA en torno a la recuperación de esos costos está incluida en su Orden Ejecutiva n.º 31 del 25 de junio de 2008.**
- Las ocho organizaciones han realizado una gama de esfuerzos para recuperar los costos generados por la implementación de proyectos financiados con recursos externos, desde la aplicación de una tasa fija o un enfoque de TIN **como el que utiliza el IICA**, hasta la metodología más sofisticada que está siendo adoptada por el CGIAR, la cual constituye un enfoque de “costes por actividades” (ABC).
- En la mayoría de los casos, las ocho organizaciones aplican su tasa fija (TIN) a los gastos directos generados por actividades de proyectos financiados con fondos externos para recuperar los costos adicionales de la implementación de tales proyectos. **Así es como el IICA aplica su TIN.**
- Las tasas de recuperación de costos indirectos de las ocho organizaciones analizadas oscilan entre un 5 y un 20%, dependiendo del tipo de actividad. **En otro estudio realizado por la OEA en 2006, esa institución reportó tasas TIN similares a las indicadas arriba, y también informó sobre dos instituciones para las cuales nos fue imposible obtener información actualizada. En 2006, la OEA reportó las siguientes TIN para la OPS y la PADF:**

<sup>8</sup> Tasas establecidas y reportadas en el momento en que se realizó el análisis – febrero de 2012. Estas tasas se explican con mayor detalle en el Anexo C de este informe.

- OPS - Organización Panamericana de la Salud 6–21%
  - PADF - Fundación Panamericana para el Desarrollo 16%
- Al menos seis de las organizaciones estudiadas (FAO, OEA, PNUD, UNIFEM, UNESCO y CGIAR) **permiten exenciones o excepciones a su tasa de recuperación de costos indirectos.**
- Algunas organizaciones (FAO, UNICEF, UNIFEM y UNESCO) intentan dividir los costos indirectos en costos indirectos fijos y variables. Estas entidades definieron los costos indirectos fijos como los incurridos por la organización, sin importar el alcance o el nivel de sus actividades y los cuales no pueden ser imputados directamente a un proyecto específico. Entre estos costos se incluyen los incurridos por la alta gerencia que no guardan relación con la provisión de servicios. Los costos indirectos fijos se consideran independientes del volumen y no pueden ser imputados a actividades y proyectos específicos. Estas organizaciones no intentan recuperar estos costos mediante una tasa de costos indirectos. **Esta posición es similar a la del IICA, como se observa en el punto 5 de la sección V de este informe: Estudio anual que el IICA utiliza para calcular la TIN.**
- Seis de las organizaciones analizadas describen los tipos de costos incluidos en su fondo común de costos indirectos. **(Los ejemplos mostrados aquí son idénticos al tipo de costos que el IICA incluye en el cálculo de su TIN).** Entre ellos se encuentran los generados por:
- Personal que cumple funciones administrativas
  - Adquisición de bienes y servicios
  - Establecimiento y administración de cuentas
  - Coordinación de la auditoría interna y externa
  - Movilización de recursos
  - Instalaciones y servicios públicos
  - Uso general de equipo y suministros
  - Elaboración de informes financieros
  - Planeación, monitoreo, revisión y evaluación

**C. Informe de las Naciones Unidas sobre las *políticas y procedimientos para la administración de fondos fiduciarios en las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas***

En 2010, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas emitió un informe<sup>9</sup> en el cual se revisaron las políticas, normas y reglamentos en vigor en relación con la gestión y administración de fondos fiduciarios. **Como parte del análisis, la Dependencia Común de Inspección revisó las políticas y los principios de recuperación de costos relacionados con actividades financiadas con recursos extrapresupuestarios, incluidos los fondos fiduciarios** (en el informe se utiliza el término “gastos de apoyo a los programas” para referirse a su mecanismo de recuperación de costos, que es similar a la terminología utilizada por el IICA para el TIN).

Con respecto a las políticas de recuperación de costos, en el informe de inspección se notó que, dado el volumen continuamente creciente de recursos extrapresupuestarios en sus presupuestos globales, la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han empezado a **aplicar una política de recuperación total de costos, a fin de posibilitar la recuperación de todos los costos administrativos y de apoyo relacionados con las actividades financiadas con recursos extrapresupuestarios.**

A continuación se presentan los puntos más destacados del informe:

- Mediante la revisión se descubrió que la recuperación de los gastos de apoyo a los programas difiere de una organización a la otra en ciertos aspectos y, particularmente, que las organizaciones del sistema de las NU aplican diferentes tasas de gastos de apoyo a los programas (de 7 a 13%).
- De acuerdo con el informe, **la desviación y excepción de la tasa estándar** para determinados tipos de actividades está prevista en todas las organizaciones **o puede ser aprobada por el jefe ejecutivo y/o el Contralor de la organización** pertinente en determinados casos, como por ejemplo, en programas de emergencia o programas con un alto nivel de adquisiciones.
- Un hallazgo importante de la Dependencia Común de Inspección fue que en algunas organizaciones, las **tasas actuales de gastos de apoyo a los programas son insuficientes para sufragar todos los gastos reales** y, en algunos casos, existe una **“financiación cruzada” con cargo al presupuesto ordinario.**
- La Dependencia cree que **“si siguen aplicando tasas más bajas de gastos de apoyo a los programas, las organizaciones de las NU podrían salir perdiendo, especialmente si asumen una carga que no podrá financiarse a largo plazo con los recursos ordinarios”.**

---

<sup>9</sup> Dependencia Común de Inspección, Ginebra 2010, informe intitulado “Políticas y procedimientos para la administración de fondos fiduciarios en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, JIU/REP/2010/7.

**Anexo A****Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Tasa Institucional Neta<sup>10</sup> (USD)**

<b>Descripción</b>	<b>Recursos totales</b>	<b>Cuotas</b>	<b>Recursos misceláneos</b>	<b>TIN<sup>11</sup></b>	<b>Recursos externos<sup>12</sup></b>
<b>Costos directos</b>					
1.1 Oficinas	\$ 169 613 367	14 447 551	3 298 293		151 867 523 <sup>13</sup>
1.2 Regionales	\$ 3 582 366	3 582 366			
1.3 DCT*	\$ 4 466 633	2 883 732	771 079		811 822 <sup>14</sup>
1.4 CAESPA*	\$ 485 053	361 773	35 533		87 747
1.5 CATIE*	\$ 976 300	976 300			
1.6 Otros	\$				<sup>15</sup>
<b>Total de costos directos</b>	<b>\$ 179 123 719</b>	<b>22 251 722</b>	<b>4 104 905</b>		<b>152 767 092</b>
<b>Costos indirectos</b>					
2.1 Oficinas	\$ 4 551 214			4 551 214	
2.2 Regionales					
2.3 DCT/CAESPA*	\$ 38 269			38 269	
2.4 Sede Central	\$ 7 972 946	3 660 462	632 005	3 680 478	
2.5 Generales	\$ 1 048 993	1 044 526	4 467		
2.6 Otros	\$ 877 201	334 482		542 719	
<b>Total de costos indirectos</b>	<b>\$ 14 488 623</b>	<b>5 039 470</b>	<b>636 472</b>	<b>8 812 680</b>	

**Tasa Institucional Neta = monto de costos indirectos divididos por el monto de costos directos<sup>16</sup> = 8.1%**

$$\$14\,488\,623 / \$179\,123\,718 = 8.089\% (8.1\%)$$

<sup>10</sup> Con base en los datos de ingresos y gastos finales del año calendario 2011 – 31 de diciembre de 2011.

<sup>11</sup> Incluye \$8 737 023 de TIN y \$75 657 de aportes especiales para la Estructura Complementaria de Oficinas.

<sup>12</sup> Incluye solamente los costos directos (monto total de ejecución menos el monto del TIN generado).

<sup>13</sup> El total de los costos directos de recursos externos \$154 676 352 menos \$1 161 563 exentos de la TIN, menos \$1 647 265 de aportes de países a programas cooperativos y de integración = \$151 867 523.

<sup>14</sup> Recursos externos totales \$870 197 menos \$58 374 exentos de la TIN = \$811 822.

<sup>15</sup> Recursos externos por \$9533 en esta categoría no están sujetos a la TIN.

<sup>16</sup> Para recuperar los “costos indirectos totales”, el monto total de los costos indirectos se divide por el monto total de costos directos, obteniendo el porcentaje que debe aplicarse al total del monto de costos directos (la TIN de 8,1%) para recuperar el monto total de costos indirectos. La aplicación de la TIN de 8,1% (redondeada) al total del monto de costos directos, a saber \$ 152 767 092, resulta en una recuperación de costos por un monto de \$12 374 134.

\*Notas de las siglas:

1.3 DCT – Dirección de Cooperación Técnica

1.4 CAESPA – Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura

1.5 CATIE – Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

2.3 DCT/CAESPA – Dirección de Cooperación Técnica y CAESPA

## Anexo B

### Políticas de recuperación de costos de las entidades incluidas en el estudio

Organización	Política de recuperación de costos	Cómo se aplica	Tasa utilizada	Comentarios
<b>FAO</b>	<p>“...las imputaciones deben estar razonablemente acorde con los costos verdaderos de la provisión de apoyo administrativo y operativo a proyectos, que preste debida atención a los acuerdos existentes y a la necesidad de un enfoque simple y transparente”.</p> <p>La Organización está intentando reducir la brecha en la recuperación de los costos indirectos variables dentro del alcance actual de la Política de la FAO sobre los gastos de apoyo.</p>	Los costos indirectos variables son recuperados mediante una tasa porcentual aplicada a los gastos.	Un tope de 13% para proyectos distintos de los de emergencia y uno de 10% para los de emergencia.	La institución intenta dividir los costos indirectos en fijos y variables.
<b>OEA</b>	<p>Las normas generales requieren que las contribuciones a Fondos Específicos incluyan provisiones de recuperación de costos indirectos (RCI), a excepción de las contribuciones para emergencias y proyectos humanitarios y las inferiores a los \$100 000. La Secretaría tiene autoridad para negociar la tasa de RCI.</p> <p>Resulta imposible esperar la recuperación total de los costos indirectos, pero se debe lograr una recuperación razonable de ellos.</p>	<p>La Secretaría hará cumplir la política para que todos los presupuestos de proyectos de Fondos Específicos elegibles incluyan la RCI.</p> <p>Además, excluirá de la RCI las siguientes contribuciones: ayuda para desastres, conferencias y reuniones financiadas parcialmente por el Fondo Regular y contribuciones para estudios de factibilidad.</p>	12% en asociación, 15% para la agencia ejecutora y 20% para “ <i>flow through</i> ” (transferencia de fondos de una agencia donante a un proyecto por medio de la OEA, para lo cual esta brinda control administrativo).	<p>Los aumentos significativos en la tasa de RCI se basan en estudios internos.</p> <p>Algunos donantes no incluyen una provisión para cubrir los costos indirectos, mientras que otros proporcionan hasta un 30%.</p> <p>Algunos donantes han requerido que la RCI sea dirigida exclusivamente a las áreas técnicas que gestionan los proyectos y no tomar en consideración el impacto de esos proyectos en las otras áreas de la Secretaría.</p> <p>Algunos costos de la Secretaría se imputan actualmente como indirectos, cuando deberían ser incluidos como costos directos.</p>
<b>PNUD</b>	Otros recursos deben cubrir el costo total de los servicios brindados a los programas	Los costos indirectos son llamados apoyo general a la gestión	<b>Para los fondos fiduciarios (FF) y costos</b>	Para todos los tipos de programas, el PNUD determinó cómo se

Estudio de la Tasa Institucional Neta (TIN)

Organización	Política de recuperación de costos	Cómo se aplica	Tasa utilizada	Comentarios
	<p>financiados con Otros recursos, así como contribuir a financiar los costos globales de las operaciones del PNUD.</p> <p>Los costos asociados a la provisión de servicios a programas que están por encima de la estructura base serán sufragados por las fuentes de financiamiento pertinentes (Recursos regulares y Otros recursos) con cada programa.</p> <p>Se brindan dos categorías de servicios a los programas: la primera incluye supervisión general, gestión y control de calidad; la segunda, servicios directos en el contexto de la implementación.</p> <p>Otros programas financiados con Otros recursos se benefician de las operaciones globales del PNUD (que incluyen iniciativas estratégicas y el desarrollo de políticas y sistemas corporativos) y pueden contribuir a su ejecución.</p>	<p>(AGG). En los programas financiados completa o parcialmente con Otros recursos, la recuperación de estos servicios, que no son directamente imputables a insumos o actividades de proyectos, ocurre mediante una comisión porcentual.</p>	<p><b>compartidos de terceros:</b></p> <p>Debe establecerse una tasa que permita cubrir los costos que surgen tanto en la oficina nacional como en la Sede Central, por lo general de 5 a 7%.</p> <p><b>Para los costos compartidos de programas nacionales (PCCS):</b></p> <p>La tasa promedio es de 3%.</p>	<p>distribuiría la tasa imputada. Por ejemplo, de la de 5 a 7% imputado a FF y costos compartidos por terceros, dependiendo del tipo de proyecto, la Agencia Regional del PNUD podría obtener un 0.67%; los Servicios Centrales, un 0.33%, las Operaciones Globales, un 1% y la Oficina Nacional, más de un 2%, es decir, el porcentaje restante de la TIN.</p>
<b>UNICEF</b>	<p>El Fondo sigue los principios y las modalidades de recuperación de costos de las UN.</p> <p>Según el principio de recuperación de costos, los costos indirectos variables en que se incurre deben recuperarse directamente de los proyectos.</p>		<p>Para el período 2004-2005, la política consistía en utilizar una tasa de recuperación de 7% para el fondo regular y el de otros recursos y una de 5% para fondos temáticos.</p> <p>En el período 2006-2007, la recuperación planeada era de \$161 millones. La tasa de recuperación básica requerida se estimó en un 8.8%. Los costos indirectos</p>	<p>La recuperación de costos real excedió la tasa de recuperación planeada y los gastos reales en el período 2006-2007. La razón por la que la recuperación fue más alta fue un aumento en los ingresos de otros recursos en ese período.</p>

Estudio de la Tasa Institucional Neta (TIN)

Organización	Política de recuperación de costos	Cómo se aplica	Tasa utilizada	Comentarios
			<p>variables reales del período representaron un 6.2% de los gastos directos de programas financiados con otros recursos; la recuperación real fue de un 7.2%. Las tasas de recuperación de costos imputadas oscilaron entre un 5 y un 12%.</p>	
<b>UNIFEM</b>	<p>Las actividades “vinculadas a la gestión de otros recursos deben contar con el financiamiento adecuado sin una subvención indebida mediante recursos regulares”.</p> <p>Los costos indirectos se deben dividir en fijos y variables. Los costos que permiten a la institución mantener su capacidad básica mínima son considerados <u>costos indirectos fijos</u>, que son independientes del volumen, no son imputables directamente a las actividades y los proyectos del UNIFEM, se cargan a los costos de gestión y son <u>irrecuperables</u>. Una porción variable de los costos indirectos es considerada como costos incrementales incurridos fuera del mantenimiento de la capacidad central mínima y dependen del volumen; se relacionan con la provisión de servicios y cada fuente de financiamiento es responsable de cubrir los costos indirectos imputables.</p>	<p>Se analizaron los datos reales correspondientes a los periodos 2004-2005 y 2006-2007. Los costos indirectos se dividieron en fijos y variables. En el período 2004-2005, para recuperar plenamente los costos variables se debería haber utilizado una tasa de 7.37%. En el período 2005-2006 fue de 7.26%. Estas tasas están dentro del rango de tasas de recuperación eficaces de 7.8% para 2004, 7.5% para 2005 y 8.3% para 2006. Aunque la tasa estándar de 7% parece ser levemente más baja que las tasas de recuperación implícitas y las tasas eficaces, se consideró razonable.</p>	<p>Se utiliza una tasa estándar de 7%.</p>	<p>El UNIFEM emplea un enfoque gradual en la aplicación de una tasa estándar de 7%. La institución parece estar recuperando los costos indirectos.</p> <p>Se permiten excepciones a la tasa fija de 7%.</p> <p>Utiliza una tasa de 5% para programar contribuciones de costos compartidos de los países.</p>
<b>UNESCO</b>	<p>Todos los costos requeridos para implementar adecuadamente un proyecto</p>	<p>Se aplica la tasa de costo de apoyo a programas (es decir,</p>	<p>Las tasas estándar son: 13% - tasa</p>	<p>Es posible no aplicar o modificar la tasa estándar bajo ciertas condiciones:</p>

Estudio de la Tasa Institucional Neta (TIN)

Organización	Política de recuperación de costos	Cómo se aplica	Tasa utilizada	Comentarios
	<p>extrapresupuestario deben ser presupuestados o imputados a ese proyecto y, en los casos en que los recursos regulares de la institución se utilizan para implementar un proyecto, dichos costos deben ser reembolsados.</p>	<p>un porcentaje de los gastos totales del proyecto).</p>	<p>estándar 8% - equipo 10% - cuentas especiales financiadas por donantes 7% - Iniciativa piloto “Unidos en la acción”, fondos fiduciarios multidonantes y programas conjuntos de las Naciones Unidas</p> <p>Comisión fija mínima: \$6500 por proyectos pequeños (\$5000 o menos).</p>	<p>--proporcionando evidencia de la necesidad de la derogación, --brindando evidencia a la Oficina de Presupuesto de que los costos de apoyo que habrían sido cubiertos normalmente mediante las tasas de costos de apoyo a programas son presupuestadas como costos directos al proyecto.</p>
<b><i>FNUDC</i></b>	<p>Utiliza un enfoque de recuperación de costos basado en tres principios: (1) alineación con la recuperación de costos del PNUD y armonización con los principios de recuperación de costos del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas; (2) carga compartida proporcional de los costos de gestión de los recursos regulares y los extrapresupuestarios, y (3) asignación estratégica de recursos extrapresupuestarios para asegurar la implementación eficaz de los programas.</p>	<p>Los ingresos de recuperación de costos son generados por dos fuentes: (1) contribuciones de donantes a otros recursos (fondo complementario) y (2) servicios de asesoría técnica a organizaciones de las NU y otras instituciones.</p>	<p>7%</p>	<p>La tasa promedio real de apoyo a la gestión general de las contribuciones recibidas para los otros recursos del UNCDF durante el período 2003-2007 fue de un 6.7%. En 2008, la tasa fue de un 7%.</p>
<b><i>CGIAR</i></b>	<p>Por mucho tiempo el Grupo impulsó una política de recuperación total de costos tanto directos como indirectos en relación con proyectos de investigación financiados con donaciones restringidas.</p> <p>Todos los proyectos deben asumir una porción justa de los costos de los “servicios” y los “gastos institucionales” de la organización. Dichos</p>	<p>El ABC es una metodología para imputar costos a proyectos con base en los servicios (actividades) que ellos adquieren.</p> <p>Mediante el ABC se pretende identificar relaciones de causa y efecto para imputar objetiva y</p>	<p>Años atrás la tasa promedio de “recuperación de costos indirectos” <u>era de un 11%</u>. La tasa de recuperación aún ronda el mismo nivel que tenía hace 20 años. Las tendencias son claras: la porción de</p>	<p>La metodología ABC constituye el sistema más sofisticado utilizado por las organizaciones analizadas en este estudio.</p> <p>Para pequeñas subvenciones se está elaborando una política aparte de recuperación de costos. Cumplir con la política de recuperación total de costos no se ajusta</p>

Estudio de la Tasa Institucional Neta (TIN)

Organización	Política de recuperación de costos	Cómo se aplica	Tasa utilizada	Comentarios
	<p>costos deben ser imputados utilizando un método apropiado a ese fin.</p> <p>A partir de 2010 el Grupo adoptó un enfoque utilizando los principios de <b>costos por actividades (ABC)</b>.</p>	<p>justamente costos como costos directos cuando sea posible. Sin embargo, incluso con el ABC algunos costos de operación son poco prácticos o difíciles de imputar a proyectos. No obstante, este grupo de costos debe ser asumido por contribuciones de los proyectos, como un porcentaje de gastos, pero bajo el ABC debe ser relativamente un porcentaje pequeño del costo total de cualquier proyecto.</p>	<p>costos de gestión está descendiendo en el presupuesto total. Es de esperar que la tasa de costos indirectos continúe en descenso y se estabilice aproximadamente en un <u>12 o 13%</u>.</p>	<p>a la realidad.</p> <p>Se está implementando un 2% de la recuperación de los costos de los sistemas (algunos gastos en tecnologías de la información se imputarán directamente al usuario; por ejemplo, la depreciación de programas informáticos contables se cobra directamente al departamento financiero. Además, si algunos departamentos requieren una gran cantidad de espacio para almacenaje — algunos experimentos de investigaciones requieren una cantidad excesiva— podría imponerse un cobro suplementario).</p>

**Fuentes de información consultadas para realizar  
el estudio comparativo**

Organización	Fuentes de información
FAO	1. Comité Financiero: Roma, 21-25 de marzo de 2010; Medidas para mejorar la aplicación de la política de gastos de apoyo de la Organización (FC 138/7). 2. Comité Financiero: Roma, 6–10 de octubre de 2008; Informe anual sobre los desembolsos relacionados con los gastos de apoyo y su recuperación (FC 123/11). 3. Comité Financiero: Roma, 19–23 de setiembre de 2005; Informe sobre los desembolsos relacionados con los gastos de apoyo y su recuperación (FC 110/4).
OEA	Presentación en <i>Power Point</i> : 11 de diciembre de 2006; Nueva Política de Recuperación de Costos Indirectos (RCI) de la OEA.
PNUD	Política de recuperación de gastos de recursos ordinarios y otros recursos; 02 de junio de 2003; Oficina de Gestión/Oficina de Recursos Presupuestarios.
UNICEF	Consejo Económico y Social: 12 de noviembre de 2009; Informe sobre la aplicación de la política del UNICEF en materia de recuperación de gastos (E/ICEF/2010/AB/L.3).
UNIFEM	Nota de antecedentes sobre la estructura de los costos y la política de recuperación de gastos; revisada el 12 de junio de 2008.
UNESCO	Guía y procedimientos sobre la política de recuperación de costos de la UNESCO y sobre los aspectos presupuestarios de los proyectos extrapresupuestarios; Oficina del Presupuesto, octubre de 2008.
FNUDC	Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas; Aplicación de la política de recuperación de gastos del FNUDC; 24 de noviembre de 2009.
CGIAR	CGIAR <i>Cost Allocation Guidelines: Financial Guidelines Services</i> , N.º 5; revisado en diciembre de 2008.

3 de setiembre de 2012

Dr. Víctor M. Villalobos  
Director General  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Apartado 55-2200 San Isidro de Coronado  
San José, Costa Rica 11101

Estimado Dr. Villalobos,

De conformidad con nuestro Contrato para la Prestación de Servicios Profesionales de Consultoría, el 9 de junio de 2012 entregamos los resultados de nuestra revisión de la Tasa Institucional Neta del IICA, incluidos en el documento Estudio de la Tasa Institucional Neta (TIN).

En su reunión ordinaria celebrada en la Sede Central del Instituto el 12 de julio de 2012, la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG) le solicitó al IICA brindar aclaraciones sobre algunos asuntos discutidos en dicha reunión, así como explorar y proponer formas adicionales que le permitirían al Instituto mantenerse financieramente solvente y competitivo en la provisión de cooperación técnica en el hemisferio.

En respuesta a las solicitudes de los delegados que participaron en la reunión de la CCEAG, funcionarios del IICA elaboraron un Suplemento a nuestro estudio, el cual fue preparado como una adenda a nuestro informe y se adjunta a la presente. Hemos revisado las aclaraciones incluidas en la adenda, con las cuales estamos de acuerdo.

Ante la solicitud de los delegados que participaron en la reunión de la CCEAG de que el IICA explorara y propusiera formas que le permitieran mantenerse financieramente solvente y competitivo y poder, de esa manera, continuar brindando apoyo con un alto grado de calidad en el mercado de la cooperación técnica, en la adenda los funcionarios del Instituto también presentan sugerencias que contribuyen al logro de esa meta. También hemos estudiado esas sugerencias y concordamos en que efectivamente le ayudarán al IICA a fortalecer su situación financiera en el futuro y a mantenerse competitivo en relación con organizaciones similares. De hecho, cada año, al revisar y calcular la TIN, el Instituto deberá tomar en cuenta los aumentos que se hayan dado en los costos de personal y en otros costos operativos, lo que es congruente con la práctica de otras organizaciones de reconocer dichos aumentos. Una última aclaración solicitada por los delegados de la CCEAG sobre nuestro informe del 9 de junio de 2012 se relaciona con la información del estudio anual que realizan los funcionarios del IICA para revisar la TIN. A ese estudio, que responde a una disposición del Reglamento Financiero del IICA (Capítulo III, sección B, punto 3.5), hacemos referencia a partir de la página 11 de



nuestro documento. En su informe, el Instituto ha desarrollado un enfoque para determinar los costos indirectos asociados a la ejecución de todos los proyectos financiados con recursos externos.

Revisamos la información del IICA y encontramos que los costos indirectos identificados son razonables, congruentes con sus políticas y procedimientos institucionales, respaldables, bien documentados y definidos de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Mediante entrevistas realizadas a funcionarios del IICA en la Sede Central y en sus Oficinas en los países miembros, verificamos que el tratamiento de los costos fuera coherente y que los costos indirectos determinados mediante los procedimientos institucionales estuvieran basados en los gastos que los auditores externos auditan cada año.

Teníamos la firme convicción de que el enfoque utilizado por el Instituto para identificar y contabilizar la información resultaba en el establecimiento de los costos indirectos, los que luego podríamos utilizar en nuestra metodología para determinar la Tasa Institucional Neta (TIN). Además, ese enfoque es la única forma en que el IICA puede determinar los costos indirectos en que incurre en apoyo a proyectos financiados con recursos externos.

En el Anexo A de nuestro informe (página 23), utilizamos los costos indirectos definidos y contabilizados mediante los procedimientos del IICA como uno de los elementos de los datos de los costos utilizados en nuestra fórmula y metodología para determinar la TIN.

Esperamos que la información adicional incluida en esta carta y en el documento del IICA que sirve de Suplemento al estudio de la TIN cumpla con las solicitudes de la CCEAG. También es nuestra esperanza que les permita a usted y a los Estados Miembros del Instituto comprender de mejor manera nuestro informe y sus hallazgos, para su revisión de la política del IICA sobre la TIN. Nuevamente deseamos manifestar nuestro agradecimiento a todas las personas del IICA que nos colaboraron en la realización de nuestro estudio.

Atentamente,

Everett L. Mosley, Director ejecutivo

Adjunto: IICA Suplemento al Estudio TIN

**Adenda**  
**SUPLEMENTO AL ESTUDIO TIN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes**

El Comité Ejecutivo, en su Trigésima Primera Reunión Ordinaria emitió la Resolución No. 541 del 13 de julio de 2011, solicitando al Director General la contratación de una consultoría externa para que elaborara un estudio que diera elementos para definir una política de recuperación de costos generados por la administración de proyectos externos (Tasa Institucional Neta – TIN).

En cumplimiento de esa resolución, el Director General contrató a la Consultora Mosley & Asociados, la cual preparó y presentó en la Reunión Ordinaria 2012 de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales (CCEAG), el documento “Estudio de la Tasa Institucional Neta (TIN)”.

La CCEAG analizó el estudio y, después de amplios comentarios, recomendó aclarar o profundizar algunos aspectos del documento, especialmente en cuanto a:

- Concepto de TIN utilizado por el Instituto
- Metodología para calcular la tasa de la política TIN
- Proporcionalidad en el financiamiento de los costos indirectos de acuerdo con los montos de costos directos de recursos externos y del Fondo Regular
- Tratamiento de los aportes en especie
- Barreras legales y de política de algunos Estados Miembros y organismos de financiamiento para aceptar la TIN del IICA
- Política institucional acerca de excepciones y reducciones en la TIN
- Construcción de un escenario para recuperar o mejorar la competitividad del Instituto

A partir de esas recomendaciones del CCEAG, el Director General instruyó a las instancias correspondientes para que se preparara este documento suplementario para atender dichas recomendaciones. Este documento fue analizado con la Consultora, la cual lo avaló en cuanto a la metodología utilizada.

### **Metodología**

Para calcular la tasa de la política TIN se utilizó la metodología definida por la Consultora, aplicándola en el estudio que presentaron al Instituto. Esta metodología consiste en determinar el porcentaje que representan los costos indirectos del total de los costos directos del Instituto, incluyendo todas las fuentes de financiamiento.

Para determinar los montos correspondientes a costos directos e indirectos la firma Consultora analizó y validó los procedimientos definidos por la Dirección General del IICA, basados en la información financiera auditada del período 2011 y los consideró "*correctos...y un medio equitativo a través del cual el IICA imputa costos a proyectos financiados con recursos externos*".

## Estructura del Documento

Este documento suplementario al estudio de la TIN, se compone de las siguientes secciones:

- Concepto TIN, en donde se precisa la noción, el origen y el enfoque neto neutral de la política que se aplica en el Instituto
- Un análisis de la *competitividad* del Instituto como producto de su situación financiera ante el congelamiento de las cuotas, la disminución de los ingresos misceláneos y el financiamiento de costos indirectos que proporcionalmente deberían ser financiados con los recursos TIN: concepto de *proporcionalidad* en el financiamiento de los costos indirectos
- Tratamiento de los aportes en especie como parte de los costos de los proyectos financiados con recursos externos
- Barreras legales y de política para aceptar la TIN por algunos Estados Miembros y organismos de financiamiento
- Política de excepciones y reducciones en la aplicación de la TIN institucional
- Bases de cálculo para determinar la tasa de la política TIN, en donde se detallan los elementos considerados para determinar los costos directos e indirectos del Instituto en el período 2011, a partir de la información financiera auditada para ese período. A partir de esa información se calcula la tasa de la política TIN bajo los dos siguientes escenarios:
  - Información financiera auditada 2011 de los costos directos e indirectos, de acuerdo con el estudio de la TIN preparado por la Consultora, en donde se concluye que basado en la información financiera auditada 2011 la tasa debió ser de 8,1%
  - Información financiera auditada 2011 de los costos directos e indirectos, de acuerdo con el estudio de la TIN preparado por la Consultora en el documento presentado a la CCEAG, ajustada con los criterios de *Proporcionalidad y Competitividad*, determinando una tasa de la política TIN de al menos 8,9%

## II. CONCEPTO TIN

### Contexto

El IICA brinda servicios de cooperación a sus Estados Miembros, de acuerdo con su mandato, Plan Estratégico 2010-2020, Plan de Mediano Plazo 2010-2014 y Estrategias de Cooperación Técnica en los ámbitos hemisférico, regional y nacional, aplicando sus normas y procedimientos.

La cooperación se financia con los recursos propios del Instituto, Fondo Regular constituido por cuotas de los Estados Miembros y misceláneos generados. En su relacionamiento externo, el IICA busca establecer y consolidar acuerdos y alianzas estratégicas eficaces, con enfoque corporativo, basadas en el fortalecimiento técnico del Instituto, reconociendo que para realizar contribuciones significativas es imprescindible ampliar y profundizar la colaboración entre socios.

Los reglamentos del Instituto y las resoluciones de los Órganos de Gobierno indican que el IICA podrá firmar acuerdos para ejecutar recursos externos, siempre y cuando se ajusten a los objetivos institucionales.

Los recursos externos deben contemplar el financiamiento de los costos directos e indirectos de los proyectos que financia y que son ejecutados por el IICA.

### La Política de la Tasa Institucional Neta (TIN)

El Reglamento de la Dirección General establece la existencia de un Fondo Tasa Institucional Neta (TIN) – constituido por recursos provenientes de la administración de contratos con otras instituciones. La finalidad de este fondo es financiar los costos incurridos por el Instituto en la ejecución de esos contratos y contribuir a las actividades de preinversión del Instituto. En consecuencia, el objetivo principal de aplicar una tasa por la administración de recursos externos es cubrir los costos **indirectos** que le genera al IICA su ejecución. Esos costos se dan, tanto en la Unidad u Oficina responsable de la ejecución de los convenios financiados con fondos externos, como en las Unidades de Dirección y de Apoyo Técnico y Administrativo.

La Tasa Institucional Neta es el porcentaje que el Instituto aplica sobre la totalidad de los costos directos de los proyectos financiados con recursos externos y refleja el porcentaje básico necesario para recuperar los costos indirectos. Esa tasa TIN que percibe el Instituto por la ejecución de recursos externos tiene como propósito financiar los costos indirectos generados por los instrumentos de cooperación. Estos costos indirectos son, entre otros, los siguientes:

- Los servicios de apoyo y supervisión técnica y administrativa brindados por las Oficinas y la Sede Central, tales como servicios financieros, contables, de recursos humanos, programación, presupuestación, auditoría, apoyo técnico, de relacionamiento externo, etc.
- Los costos de operación, mantenimiento y actualización de la estructura básica del Instituto que hace viable a la organización para ejecutar instrumentos de cooperación. Esos costos se generan tanto en la Sede Central como en las Oficinas en los Estados Miembros

- Los costos de pre-inversión requeridos para concretar la movilización de los recursos externos, tales como: establecimiento de alianzas, preparación de propuestas, material divulgativo, procesos de negociación, preparación de instrumentos jurídicos y técnicos, procesos de aprobación y preparación para la puesta en marcha de los proyectos

Asimismo, los recursos generados como TIN deben permitir cubrir los incrementos de precios, de tal manera de poder mantener un nivel de capacidad de gestión de los fondos externos, tanto desde el punto de vista técnico como administrativo. Esto asume mayor validez, dado que los proyectos financiados con recursos externos, en la mayoría de los casos, son de mediano plazo.

### **El Enfoque Neto Neutral de la Política TIN**

En todos los casos los proyectos financiados con recursos externos deben financiar la totalidad de sus costos directos y una porción justa (porción neta neutral) de los costos indirectos. El objetivo que persigue el Instituto con la política TIN es que los costos indirectos que proporcionalmente le corresponden a los proyectos financiados con recursos externos sean cubiertos por los ingresos que genera esa tasa.

La proporción de los costos indirectos que le corresponde cubrir a los ingresos generados por la TIN, está determinada por la estructura de financiamiento de los proyectos de cooperación del IICA, por un lado los proyectos IICA financiados con recursos del Fondo Regular y, por otro, los proyectos financiados con recursos externos.

El Instituto dispone de una estructura básica técnica y administrativa de costos directos e indirectos para implementar su Plan de Mediano Plazo. En la medida en que se ejecutan proyectos financiados con recursos externos, estos deben financiar proporcionalmente los costos indirectos que les corresponden.

Los recursos TIN generados por la ejecución de los proyectos financiados con recursos externos cubren las “Estructuras Complementarias”, que son los costos indirectos requeridos para que el IICA disponga de la capacidad técnica y operativa necesaria para atender la ejecución de proyectos financiados con recursos externos. De esta manera, en las Unidades Operativas del Instituto existen “Estructuras Básicas” financiadas con recursos del Fondo Regular y “Estructuras Complementarias” financiadas con recursos TIN, que corresponden a los costos indirectos de los proyectos con fondos externos.

Bajo este enfoque, los recursos TIN no son un “excedente” o “utilidad” para el IICA, ya que únicamente están destinados a recuperar los costos indirectos que proporcionalmente le corresponden a los proyectos financiados por los fondos externos. Si los ingresos por TIN son inferiores al monto de los costos indirectos que le corresponden a los proyectos de fondos externos, el Fondo Regular tiene que asumir ese diferencial de financiamiento. Esto significa que el Fondo Regular financiado por todos los Estados Miembros y que tiene como finalidad implementar el Plan de Mediano Plazo del IICA, se usa en beneficio específico de los proyectos de fondos externos. Eso afecta la estructura económica del IICA, con el riesgo de que el Instituto pierda capacidad propia para brindar cooperación técnica basada en una estrategia de largo plazo.

El enfoque neto neutral, dado que busca generar los montos justos de recursos para financiar los costos indirectos proporcionales, no puede ser y no es una solución para solventar la pérdida de valor del Fondo Regular, debido al congelamiento de las cuotas y el decremento de los ingresos misceláneos, porque sólo genera recursos suficientes para cubrir los costos indirectos o “costos complementarios” de ejecutar proyectos con fondos externos. Una solución al problema de la pérdida de valor del Fondo Regular debe darse a través de otro tipo de decisiones diferente a la política TIN.

### **III. COMPETITIVIDAD DE LAS CAPACIDADES DEL INSTITUTO**

El cálculo de la TIN a partir de la información financiera auditada de 2011, se basa en un nivel determinado de competitividad del Instituto, que ante un escenario de cero crecimiento de los recursos externos y del Fondo Regular, llevaría a una pérdida paulatina de competitividad, debido a aumentos normales e inflación en costos tales como servicios básicos e infraestructura física y tecnológica, y al mismo tiempo por el deterioro de los salarios del personal y la pérdida de talento humano y experiencia, causadas por la rotación de personal. El *status quo* lleva a la obsolescencia de la infraestructura física y tecnológica y a una creciente pérdida de la capacidad operativa.

Por otra parte, al tener un ingreso por TIN menor al requerido para cubrir proporcionalmente los costos indirectos que le corresponden a los fondos externos existe un gasto en costos indirectos que están siendo cubiertos con el Fondo Regular y deberían ser financiados con los recursos TIN.

Esto implica que el Instituto está perdiendo capacidad propia para atender los mandatos y prioridades del Plan de Mediano Plazo aprobado por los Órganos de Gobierno. Esta situación está dada, actualmente, por tres factores:

- Pérdida del valor real de las cuotas de los Estados Miembros, por su congelamiento nominal desde 1995 (17 años)
- Decremento de los ingresos misceláneos por disminución de los rendimientos financieros y políticas de algunos Estados Miembros con respecto a la devolución de rendimientos financieros
- Financiamiento a los fondos externos, al no asumir totalmente estos los costos indirectos que les corresponden

Frente a esta situación es necesario que el IICA recupere, como promedio, la TIN que resulte del cálculo basado en información del año anterior, e incluir en la TIN un factor de mantenimiento y mejora de la competitividad institucional, reflejada en:

- Mejores salarios para comenzar a recuperar competitividad en los mercados laborales, que permita retener y captar talento humano adecuado para responder a las solicitudes técnicas y administrativas recibidas en el IICA
- Mayor inversión en infraestructura tecnológica y física para mantener y mejorar la cooperación técnica

- Una adecuada proporción entre costos de personal y recursos para operación, que permita desempeñar adecuadamente las labores de cooperación técnica y de gestión

Suponiendo una recuperación parcial de la pérdida del valor salarial del 10%, sin llegar a salarios equivalentes en el mercado laboral internacional (para lo cual se requeriría un incremento de los salarios mayor al 40%), y asimismo un incremento del 10% en inversiones en infraestructura física y tecnológica y en costos de operación y efectuando los ajustes para que cada fuente financie sus costos indirectos proporcionalmente, la TIN a aplicar debería ser de al menos 8,9% para iniciar el proceso de mejoramiento de la competitividad del Instituto y que los fondos externos asuman la proporción de los costos indirectos que le corresponden. (Ver **Cuadro 4**)

#### **IV. APORTES EN ESPECIE EN LOS PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS EXTERNOS**

En algunas ocasiones, la fuente financiadora de un proyecto de recursos externos cubre parte de los costos directos e indirectos a través de aportes en especie, tales como: personal técnico y administrativo, instalaciones, vehículos, pago de servicios públicos, consultores, etc.

Cuando se trata de aportes en especie para cubrir costos directos del proyecto, vale decir que el aporte es de uso exclusivo del proyecto, ninguno de esos rubros podrá considerarse como parte de la TIN.

Si los aportes en especie no cubren costos directos del proyecto, sino que financian parte de la estructura de costos indirectos, se podrán considerar como parte de la TIN reconocida en el proyecto y serán aplicados para determinar el porcentaje de TIN que el proyecto reconoce al IICA.

Es claro que algunos aportes extraordinarios permanentes de algunos Estados Miembros, tanto en efectivo como en especie (oficinas, aportes en efectivo, personal, servicios públicos sin costos para el IICA), se deben considerar como complemento de su aporte de cuotas y no reemplaza el reconocimiento de la TIN como parte del costo del proyecto. Esos recursos ayudan a que el Instituto pueda financiar la permanencia de una estructura básica en los Estados Miembros, ante el congelamiento de las cuotas y el decremento de los ingresos misceláneos.

#### **V. BARRERAS LEGALES Y DE POLÍTICA PARA CUBRIR LA TIN**

En algunos Estados Miembros y organismos de financiamiento existen limitaciones legales o de política para reconocer la TIN que aplica el IICA, lo cual implica que otros Estados u organismos de financiamiento compensen esta disminución, aceptando tasas mayores a la definida por el Instituto, en beneficio directo del Estado Miembro con la barrera legal o de política limitante.

Para enfrentar esta situación se requiere establecer un proceso de negociación que permita un cambio en la política aplicada al IICA por algunos Estados Miembros y organismos de financiamiento.

En el caso de barreras legales, se podrán aceptar aportes en especie o financiamiento de rubros específicos de los costos indirectos, de tal manera que se cubra el porcentaje de TIN definido por la política institucional.

## VI. EXCEPCIONES

En las siguientes situaciones excepcionales el Director General puede exceptuar o reducir el cobro de TIN:

- Movilización de recursos de los Estados Miembros para atender emergencias por desastres naturales
- Aportes especiales y específicos de los Estados Miembros para reforzar el presupuesto base del Instituto
- Cuotas de los Estados Miembros para el financiamiento base de programas y proyectos de tipo cooperativo o de integración, tales como los PROCIs o las instancias de integración agrícola regional, como los Consejos Agrícolas Regionales
- Aportes especiales y específicos de los Estados Miembros para apoyar el mejoramiento de la infraestructura institucional

Además, el Director General puede aprobar una TIN especial para un determinado proyecto o fuente de financiamiento, exclusivamente cuando existan elementos de conveniencia institucional, en cuyo caso se deberá garantizar el financiamiento por la fuente externa de la totalidad de los costos directos del proyecto.

## VII. BASES DE CÁLCULO DE LA TASA DE LA POLÍTICA TIN

### 1. Tipos de Recursos

El cálculo de la tasa de la política TIN se basa en la determinación del porcentaje que representan los costos indirectos de los costos directos totales del Instituto. Para ello es necesario identificar los costos directos e indirectos de las dos fuentes de recursos institucionales:

- Fondo Regular:** Constituido por las cuotas de los Estados Miembros, que corresponde a las contribuciones obligatorias anuales de esos Estados, cuyas montos son establecidas por la Junta Interamericana de Agricultura - JIA conforme al sistema de cálculo de cuotas de la Organización de Estados Americanos – OEA; y, los recursos misceláneos, que corresponden a los ingresos que percibe el Instituto como producto de los intereses generados y venta de equipos y de servicios.
- Recursos Externos:** Se destinan a la ejecución de contratos y convenios suscritos con instituciones de los Estados Miembros, organismos de financiamiento y de cooperación y otras instituciones socias. La TIN se aplica a estos recursos.

## 2. Estructura del Reporte: Costos Directos e Indirectos por Fuente de Recursos

- a. **Costos Directos:** Corresponde a los costos que se pueden asociar con la actividad central del Instituto, vale decir, los servicios de cooperación técnica. Estos costos se incurren cuando se brinda cooperación técnica a través de proyectos y otros mecanismos de cooperación incluidos en los planes anuales y de los proyectos del Fondo Concursable para la Cooperación Técnica. Los rubros que comprenden los costos directos son personal internacional y local; eventos técnicos y capacitación; viajes internacionales y locales; adquisiciones de libros y revistas, publicaciones, reproducción de documentos, materiales e insumos para proyectos; reparaciones y mantenimiento; telecomunicación; servicios públicos; combustibles; mensajería; gastos aduanales; reparación y mantenimiento de oficinas, maquinaria, equipos y mobiliarios, vehículos y equipos de cómputo; así como alquileres de oficinas, de equipos y vehículos, de utensilios y de equipos de cómputo y multimedia.

Los costos directos provienen de:

- Los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica IICA financiados con el **Fondo Regular**, cuyos costos están programados en las Oficinas del IICA en los Estados Miembros, en la Dirección de Cooperación Técnica y en el Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura (CAESPA)
- Los proyectos financiados con **recursos externos**, cuyos costos están programados en las Oficinas del IICA en los Estados Miembros, en la Dirección de Cooperación Técnica y en el Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura (CAESPA)
- Los aportes al CATIE

- b. **Costos Indirectos:** Corresponden a los costos necesarios para la gestión institucional, que son determinantes para obtener un servicio con calidad y oportunidad, pero que no se pueden asociar directamente con un proyecto o actividad de cooperación técnica específico. Estos costos son los relacionados con la dirección estratégica del Instituto, la coordinación de la cooperación técnica, el relacionamiento externo, la imagen institucional, la asesoría jurídica, los servicios de recursos humanos, financieros, contables, de programación y presupuestación, de auditoría y de servicios logísticos (instalaciones físicas, infraestructura tecnológica, vigilancia, aseo, jardines, servicios públicos comunes, atenciones oficiales, etc.).

Los costos indirectos provienen de:

- Las “Estructuras Complementarias Técnicas y Administrativas” en las Oficinas del IICA en los Estados Miembros, financiadas con recursos TIN
- Las Unidades de Dirección, Apoyo Técnico y Servicios Corporativos ubicadas en la Sede Central y financiadas con recursos del Fondo Regular y TIN
- Los costos generales y provisiones, tales como Órganos de Gobierno, seguros, pensiones de ex Directores, aporte al Tribunal Administrativo de la OEA, Auditoría Externa y otros costos financiados con recursos cuotas, misceláneos o TIN relacionados con el Sistema Financiero SAP y el Subsidio de Vivienda del Personal Profesional Internacional

En resumen, los costos directos e indirectos, calculados a partir de la información financiera auditada 2011, se indican en el **Cuadro 1**:

**CUADRO 1**

<b>Descripción</b>	<b>Recursos Totales</b>	<b>Fondo Regular (cuotas y misceláneos)</b>	<b>TIN</b>	<b>Recursos Externos</b>
<b>Total Costos Directos US\$</b>	<b>179.123.718</b>	<b>26.356.626</b>	<b>-</b>	<b>152.767.092</b>
<b>%</b>	<b>100,0%</b>	<b>14,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>85,3%</b>
<b>Total Costos Indirectos US\$</b>	<b>14.488.623</b>	<b>5.675.942</b>	<b>8.812.680</b>	<b>-</b>
<b>%</b>	<b>100,0%</b>	<b>39,2%</b>	<b>60,8%</b>	

**c. Determinación de la Tasa Institucional Neta**

- Para determinar la tasa de la política TIN a partir de la información financiera auditada 2011, se calcula el porcentaje que representan los costos indirectos de los costos directos totales, resultando una tasa de 8,1%, tal como se muestra a continuación en el **Cuadro 2**. Esta tasa no considera el ajuste por pérdida de competitividad y proporcionalidad en el financiamiento de los costos indirectos, que se explicará más adelante.

**CUADRO 2**

<b>Total Costos Indirectos US\$</b>	<b>14.488.623</b>	<b>= 8,1%</b>
<b>Total Costos Directos US\$</b>	<b>179.123.718</b>	

En el **Cuadro 3** se muestran los cálculos detallados bajo este escenario, basados en la información financiera auditada 2011.

### CUADRO 3

#### Tasa Institucional Neta del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura<sup>1</sup> Basado en Información Financiera Auditada 2011 (sin Ajustes por Competitividad y Proporcionalidad) (US\$)

Descripción	Recursos Totales	Cuotas	Recursos Misceláneos	TIN <sup>2</sup>	Recursos Externos <sup>3</sup>
<b>Costos directos</b>					
1.1 Oficinas	\$ 169.613.367	14.447.551	3.298.293		151.867.523 <sup>4</sup>
1.2 Regionales	\$ 3.582.366	3.582.366			
1.3 DCT*	\$ 4.466.633	2.883.732	771.079		811.822 <sup>5</sup>
1.4 CAESPA*	\$ 485.053	361.773	35.533		87.747
1.5 CATIE*	\$ 976.300	976.300			
1.6 Otros	\$ -				<sup>6</sup>
<b>Total de costos directos</b>	<b>\$ 179.123.719</b>	<b>22.251.722</b>	<b>4.104.905</b>		<b>152.767.092</b>
<b>Costos indirectos</b>					
2.1 Oficinas	\$ 4.551.214			4.551.214	
2.2 Regionales	\$ -				
2.3 DCT/CAESPA*	\$ 38.269			38.269	
2.4 Sede Central	\$ 7.972.946	3.660.462	632.005	3.680.478	
2.5 Generales	\$ 1.048.993	1.044.526	4.467		
2.6 Otros	\$ 877.201	334.482		542.719	
<b>Total de costos indirectos</b>	<b>\$ 14.488.623</b>	<b>5.039.470</b>	<b>636.472</b>	<b>8.812.680</b>	

**Tasa Institucional Neta = monto de costos indirectos dividido por el monto de costos directos<sup>7</sup>:**

$$\text{US\$}14.488.623 / \text{US\$}179.123.719 = 8,089\% (8,1\%)$$

**Tasa Institucional Neta: 8,1%**

<sup>1</sup> Con base en los datos de ingresos y gastos finales del año calendario 2011 - 31 de diciembre de 2011.

<sup>2</sup> Incluye US\$8 737 023 de TIN y US\$75 657 de aportes especiales para la Estructura Complementaria de Oficinas.

<sup>3</sup> Incluye solamente los costos directos (monto total de ejecución menos el monto del TIN generado).

<sup>4</sup> El total de los costos directos de recursos externos US\$154.676.352 menos US\$1.161.563 exentos de TIN, menos US\$1.647.265 de aportes de países a programas cooperativos y de integración = US\$ 151.867.523.

<sup>5</sup> Recursos externos totales US\$870.197 menos US\$58.374 exentos de TIN = US\$811.822.

<sup>6</sup> Recursos externos por US\$9.533 en esta categoría no están sujetos a TIN.

<sup>7</sup> Para recuperar los costos indirectos asociados con la ejecución de recursos externos, se divide el total de los costos indirectos entre el total de los costos directos, obteniendo la tasa del 8,1%, la cual se aplica al total de los recursos externos para recuperar los costos adicionales incurridos como resultado de la ejecución de recursos externos.

\* Notas de las siglas del Cuadro 3:

1.3 DCT: Dirección de Cooperación Técnica

1.4 CAESPA: Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura

1.5 CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

2.3 DCT/CAESPA: Dirección de Cooperación Técnica / Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura

### 3. Cálculo de la Tasa de la Política TIN con Ajustes por Competitividad y Proporcionalidad

- a. El **Cuadro 1** señala que los costos indirectos son financiados en un 60,8% con recursos TIN, mientras que los fondos externos equivalen a 85,3% de los costos directos. Esto indica que el Fondo Regular está financiando costos indirectos que deberían ser cubiertos por la TIN en US\$3,5 millones, que se determina de la siguiente manera:
- TIN que se deberían generar con una tasa del 8,1%:  $US\$152.767.092 \times 8,1\% = 12.374.134$
  - TIN utilizados en 2011 para financiar costos indirectos: US\$8.812.680
  - Monto en que el Fondo Regular está financiando los Costos Indirectos que deberían ser financiados con recursos TIN:  $US\$12.374.134 (-) 8.812.680 = US\$3.561.454$
- b. Además, para recuperar competitividad se incluye un 10% de incremento en los costos indirectos, financiando con TIN la proporción que le corresponde (85,3%). Estos cálculos se realizan según se muestra a continuación:
- Se aplica un 10% de incremento al total de los Costos Indirectos (US\$14.488.623), lo que resulta en US\$15.937.485 ( $US\$14.488.623 \times 1,1$ ).
  - El financiamiento del total de los Costos Indirectos con el incremento del 10% (US\$15.937.485) se divide proporcionalmente entre el Fondo Regular (14,7%, US\$2.345.074) y los recursos TIN (85,3%, US\$13.592.411).
  - De esta manera, los recursos TIN incrementan el financiamiento de los costos indirectos en US\$4.779.731 ( $US\$13.592.411 (-) US\$8.812.680$ ).
  - Al financiarse los costos indirectos con una mayor proporción de recursos TIN, se liberarían US\$3.330.868 del Fondo Regular. Esos recursos, una vez logrados los ingresos a generarse con la nueva TIN, pasarían a financiar costos directos de cooperación técnica propia del Instituto, cubriendo además, los incrementos necesarios en los costos directos del Fondo Regular para conservar o mejorar competitividad.
- c. En consecuencia, la tasa de la política TIN sería de 8,9%, la cual se calcula de la siguiente manera:
- Total de Costos Indirectos con incremento del 10% para conservar competitividad (US\$15.937.485) dividido entre el total de los Costos Directos (US\$179.123.718), lo cual equivale a 8,9%.
  - No se incluye incremento en los costos directos de los proyectos financiados con recursos externos, debido a que éstos corresponden a convenios y contratos por montos determinados y costos actualizados.
  - Los incrementos de los costos directos del Fondo Regular, se financian en el corto plazo con los recursos liberados, al pasar a financiar una mayor parte de los costos indirectos con recursos TIN, como consecuencia de la proporcionalidad.

En el **Cuadro 4** se muestran los cálculos detallados bajo este escenario, basados en la información financiera auditada 2011 y ajustes por proporcionalidad y competitividad.

**CUADRO 4**  
**Tasa Institucional Neta del Instituto Interamericano de Cooperación para la**  
**Agricultura**

**Basado en Información Financiera Auditada 2011 y Ajustes por Proporcionalidad y**  
**Competitividad**

Descripción	Recursos Totales	Fondo Regular (cuotas y misceláneos)	TIN	Recursos Externos
-------------	------------------	--------------------------------------	-----	-------------------

**A. SIN AJUSTES (resumen del Cuadro 3)**

1. Total Costos Directos US\$	179.123.718	26.356.626		152.767.092
%	100,0%	14,7%		85,3%
2. Total Costos Indirectos US\$	14.488.622	5.675.942	8.812.680	
%	100,0%	39,2%	60,8%	
3. Total Costos US\$	193.612.340	32.032.568	8.812.680	152.767.092

**B. CON AJUSTES POR PROPORCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD**

4. Total Costos Indirectos US\$ con 10% Incremento	15.937.484			
5. Financiamiento Proporcional de los Costos Indirectos con 10% de Incremento	15.937.484	2.345.074	13.592.411	
%	100,0%	14,7%	85,3%	
6. Incremento (Disminución) de Financiamiento de los Costos Indirectos por Fuente	1.448.862	(3.330.868)	4.779.731	
7. Recursos Liberados del Fondo Regular y disponible/utilizados para cubrir Costos Directos US\$		3.330.868		
8. TIN: Total Costos Indirectos con Incremento 10% (US\$15.937.484) Dividido por Total Costos Directos (US\$179.123.718) =				<b>8,9%</b>

**Notas:**

1. Viene del Cuadro 3.
2. Viene del Cuadro 3.
3. Es la sumatoria de líneas (1) y (2).
4. Total Costos Indirectos de línea (2) con un incremento del 10% (por competitividad).
5. Distribución del financiamiento del total de los Costos Indirectos en proporción al financiamiento de los Costos Directos, 14,7% con el Fondo Regular y 85,3% con TIN.
6. Variación en financiamiento de los Costos Indirectos con el Fondo Regular y con TIN. Resulta de la siguiente operación: Línea (5) menos la línea (2).
7. Corresponde a los Costos Indirectos que pasan a financiarse con TIN (línea [5]) y que anteriormente se financiaban con el Fondo Regular (línea [2]).
8. Total de Costos Indirectos con incremento del 10% para conservar competitividad, de línea (5) (US\$15.937.484) dividido entre el total de los Costos Directos de línea (1) (US\$179.123.718), lo cual equivale a 8,9%.