



COMITÉ EJECUTIVO

Vigésima Cuarta Reunión Ordinaria  
22-23 de julio, 2004

*IICA/CE/Doc.445(04)*  
*Original: Español*  
*22 y 23 de julio de 2004*

**SITUACIÓN FINANCIERA DEL INSTITUTO:  
INFORME DE AVANCES EN LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y MEDIDAS PARA LA  
REESTRUCTURACIÓN DE LAS FINANZAS DEL INSTITUTO**

**San José, Costa Rica**

## AVANCES EN LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y MEDIDAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS FINANZAS DEL INSTITUTO

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
1	Cualquier tema adicional a los contemplados en las prioridades definidas en el PMP vigente debe ser financiado con recursos especiales.	<p>Esa política:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha sido utilizada como criterio para la asignación de recursos tanto en el Programa Presupuesto 2004-2005 como en el Plan de Acción Anual 2004. Para el Plan de Acción Anual 2005 la política indicada se mantendrá en vigencia.</li> <li>○ Se ha incorporado como parte de los criterios para el análisis y aprobación de solicitudes de recursos adicionales del Subcomité de Programación (recursos que administra la Sede Central) y de los Grupos Nacionales de Apoyo a la Programación para los recursos que administran en forma descentralizada las Oficinas del IICA en los Estados Miembros.</li> </ul>
2	Solicitar aportes especiales de los países, para proyectos específicos y para financiar acciones de las respectivas oficinas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ha creado una Unidad de Preparación de Proyectos en la Sede Central y designado Especialistas Regionales para las Regiones Andina, Central, Caribe y Sur, los cuales trabajan como una red de cooperación con las Oficinas del IICA en los Estados Miembros, los Especialistas Regionales, las Direcciones de Áreas Estratégicas y las Direcciones de Operaciones Regionales; apoyando el proceso de identificación, formulación y negociación de proyectos prioritarios en los ámbitos nacional, regional y hemisférico.</li> <li>○ Se han conformado una cartera de 86 proyectos de cooperación técnica e inversión con financiamiento externo, los cuales se encuentran en etapa de preinversión.</li> </ul>
3	Promoción de la incorporación de nuevos Miembros Asociados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos, con sede en Washington, Estados Unidos de América, ha preparado un plan de promoción del Instituto dirigido a la incorporación de nuevos Miembros Asociados.</li> <li>○ Se ha avanzado en ese sentido con el Embajador de Israel en Costa Rica y altos funcionarios de dicho país.</li> </ul>

<b>POLITICAS Y MEDIDAS</b>		<b>AVANCES</b>
4	Abandonar gradualmente la administración de recursos externos sin responsabilidad técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Director General ha definido una nueva política de movilización de recursos externos, (memorando SC/DG-1172 del 10 de octubre de 2003) orientado a concentrar la suscripción de convenios para la ejecución de proyectos financiados integralmente por recursos externos, en la prestación directa de servicios de cooperación técnica, por los cuales y mediante alianzas se contribuye a lograr resultados que se definen como aumentos o mejoras en las capacidades de las organizaciones públicas y privadas de los Estados Miembros o cambios positivos en la situación o condiciones de desarrollo de los mismos y en la prestación de servicios técnicos para la gestión de proyectos prioritarios de la Agenda Nacional de Cooperación Técnica. Esos servicios técnicos se refieren a actividades tales como contratación y supervisión de estudios y consultorías, preparación de carteles de licitaciones, facilitación de actividades conjuntas entre diversos actores de la agricultura ampliada y facilitación de actividades internacionales aprovechando la cobertura del Instituto.</li> <li>○ El Subcomité de Programación y los Grupos Nacionales de Apoyo a la Programación vienen aplicando esa nueva política como criterio central para el análisis y aprobación de nuevos instrumentos jurídicos que dan sustento a proyectos y actividades de cooperación técnica financiados con recursos externos.</li> </ul>
5	Compartir costos de instalaciones y servicios básicos con otros organismos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ha mantenido conversaciones con otros organismos internacionales para ofrecer facilidades y compartir costos en las instalaciones del IICA en la Sede Central.</li> <li>○ Actualmente ISNAR-IFPRI tienen instalada una Oficina en las instalaciones de la Sede Central, mediante un convenio de cooperación suscrito con el IICA, en donde se comparten costos.</li> </ul>

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
6	Movilización de recursos externos: a) los costos directos de los proyectos financiados con recursos externos se financian con el fondo externo; b) los proyectos financiados con recursos externos reconocen al IICA los costos indirectos (TIN).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ha puesto en práctica la política de Tasa Institucional Neta TIN como sustituto a los CATIs (memorando del Director General SC/DG-1172 del 10 de octubre de 2003), que en lo sustancial plantea: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformarse en un nuevo instrumento que permita recuperar los costos indirectos del Instituto sin perder competitividad.</li> <li>▪ Que el fondo externo cubra el 100% de sus costos y reconozca al Instituto los costos indirectos a través de la TIN, sin que se asigne parte de ellos para financiar costos del proyecto.</li> <li>▪ Que la Sede Central asigne los recursos generados por la TIN tal como se hace con los recursos cuota, es decir de acuerdo con las prioridades corporativas y no con las prioridades específicas de las Unidades que los generan.</li> </ul> </li> </ul>
7	Los CATIs/TIN se asignan institucionalmente, de acuerdo con las prioridades definidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La nueva política para la asignación de los recursos ingresados por concepto de la TIN se orienta a las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cubrir los costos indirectos incrementales que son generados por la variación en el tamaño de la Oficina generadora de la TIN o de las Unidades de Apoyo Técnico o Administrativo de la Sede Central, debido a la mayor cantidad de proyectos y recursos humanos, físicos y financieros administrados por el Instituto.</li> <li>▪ Financiar el Subsidio de Vivienda del Personal Profesional Internacional.</li> <li>▪ Financiar actividades de cooperación técnica, preinversión, modernización institucional y de desarrollo del personal; de acuerdo con las prioridades definidas por los Órganos de Gobierno (JIA y Comité Ejecutivo) y la Dirección General (Director General, Unidades de la Sede Central, Especialistas Regionales y Oficinas).</li> </ul> </li> <li>○ La asignación de recursos TIN para el Plan de Acción Anual 2004 se efectuó en forma concertada entre las Unidades de la Sede Central, los Representantes del IICA en los Estados Miembros y los Directores de Operaciones Regionales; en las Reuniones Regionales de Programación, aplicando la nueva política de asignación de esos recursos antes descrita.</li> </ul>

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
8	Gestionar recursos para establecer el Fondo Patrimonial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se han efectuado gestiones sin éxito en este tema.</li> </ul>
9	Solicitar a los países que no lo han hecho facilidades de instalaciones físicas para las oficinas del IICA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el último año se ha concretado la cesión de facilidades de instalaciones físicas en Uruguay.</li> <li>○ De las 36 Oficinas del Instituto (34 Estados Miembros, Oficina en Europa y Programa Interamericano de Comercio, Agronegocios e Inocuidad de Alimentos en Miami, Estados Unidos de América; 21 son propias o cedidas por los Estados Miembros y 15 requieren gestiones para concretar aportes de los Estados Miembros. Esos Estados son: Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Haití, Trinidad y Tobago, Ecuador, Perú, Brasil, Chile, Paraguay, Canadá, Estados Unidos de América (Washington y Miami) y México.</li> <li>○ La política es que las Oficinas cedidas por los Estados Miembros se considere como aportes adicionales a la cuota y que la inversión necesaria para su habilitación se recupere en un máximo de tres años (comparando inversión e incremento en costos de operación contra ahorros en alquileres y ahorros de costos de operación).</li> </ul>

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
10	Centralizar las compras de activos fijos y servicios internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ha avanzado en la institucionalización de una política de compras internacionales, bajo principios racionales de adquisición, sea: estandarización, conveniencia de precios, soporte y garantía en la oportunidad de entrega entre otros, lo cual llevó a la figura de la “centralización de compras internacionales en el Comité de Compras”.</li> <li>○ Acciones que ilustran la aplicación de esa política son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de licencias a la firma Network Associates Technology Inc. (McAfee), que genera descuentos hasta de un 45% en los precios, como es el caso de las Oficinas del IICA en Chile y Argentina. Adicionalmente se efectuaron compras corporativas.</li> <li>• Establecimiento y renovación del Microsoft School Agreement 3.0, con un ahorro de más de \$250,000 anuales en el ámbito hemisférico, con respecto a los precios comerciales estándares de los productos utilizados por el Instituto.</li> <li>• Establecimiento y renovación del convenio corporativo con Dell Computer Corporation, para la adquisición de equipo de cómputo, con descuentos entre 10% y 20% con respecto a los precios publicados en el sitio Web de esta compañía.</li> <li>• Convenio con IBM para la obtención de precios preferenciales en el ámbito hemisférico, especialmente para los productos Domino, Lotus Notes e Informix.</li> <li>• Reconocimiento del Instituto por Sun Micro Systems como organismo académico, permitiéndole al IICA en el ámbito hemisférico optar por descuentos preferenciales, incluyendo la posibilidad de software gratuito.</li> </ul> </li> </ul>
11	Gestionar alianzas con instituciones académicas y de investigación con programas de voluntariado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se continúa implementando una estrategia de intercambio de profesionales con instituciones de investigación y académicas, especialmente en la Oficina en Canadá a través de las relaciones de intercambio de profesionales entre la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos y el Instituto de Investigación en Enfermedades de los Animales (ADRI) y los países de América Latina y el Caribe.</li> <li>○ Se está trabajando en la concreción del Programa de Profesionales Emergentes, en alianza con Universidades y Centros de Excelencia del hemisferio.</li> </ul>

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
12	Revisión y ajuste de la política de viáticos.	<p>Se encuentra vigente la nueva Orden Ejecutiva de Viajes Internacionales en Misión Oficial, en donde se incorporan las siguientes disposiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mayores controles y restricciones para viajes. Las Unidades deben preparar programas semestrales de viajes con la justificación de cada uno. El Director General, el Subdirector General y el Subdirector General Adjunto revisan los programas y aprueban los viajes esenciales.</li> <li>○ Eliminación de viáticos en vuelos nocturnos, cuando no se requiere pernoctar.</li> <li>○ Creación de una escala única de viáticos y una especial para el Director General y Subdirectores Generales.</li> </ul>
13	Avanzar hacia una organización sin papel, optimizando para ello la comunicación electrónica.	<p>Se ha avanzado en los siguientes proyectos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proyecto seguridad y VPN institucional. El Instituto está implantando una Red Privada Virtual (VPN)<sup>1</sup> que facilitará el intercambio hemisférico. Las Oficinas en los países estarán conectadas y compartirán información en forma segura a través de Internet. Con la VPN el IICA contará con servicios que le permitirán a los especialistas o técnicos del Instituto, independientemente del país en donde se encuentren, compartir archivos y sistemas de información. Adicionalmente, conforme las Oficinas se integren a la VPN institucional, sus usuarios podrán tener acceso en forma segura a todos los recursos de sus respectivas redes locales (LAN), desde cualquier parte del mundo donde cuenten con un enlace a Internet apropiado, posean los permisos de acceso correspondientes y el debido software instalado para el "cliente" VPN. De este modo, un usuario puede acceder remotamente a los archivos que se encuentran en los servidores institucionales y hacer uso de las aplicaciones o sistemas que utiliza diariamente, sin necesidad de estar físicamente en su oficina (Teletrabajo).</li> <li>○ Plan piloto telefonía IP. Se ha iniciado un proyecto piloto de telefonía IP que se encuentra en operación (para un máximo</li> </ul>

<sup>1</sup> Virtual Private Network (VPN). Conjunto de redes conectadas entre sí de una forma segura, sobre Internet o cualquier otra red pública.

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
		<p>de 12 llamadas simultáneas en la Sede Central), mediante el cual es posible realizar llamadas telefónicas a través de Internet sin costo adicional con los países y usuarios móviles que cuenten con la VPN, lo cual permite aumentar el nivel de comunicaciones institucionales y reducir considerablemente los costos por llamadas telefónicas internacionales entre las Oficinas del IICA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Documentos en formato electrónico</li> </ul> <p>Se ha adoptado el correo electrónico como medio para el intercambio de documentos al interior del Instituto, reduciendo considerablemente la impresión de documentos en papel, fotocopiado y el envío de paquetes a las Oficinas en los países.</p> <p>Se ha dispuesto de un sistema institucional para la ubicación de información electrónica oficial, con acceso directo desde todos los países, de manera que se simplifiquen los procedimientos de comunicación para la Sede Central y las Oficinas del IICA en los Estados Miembros.</p> <p>El servicio de correo electrónico, es la herramienta principal que se ha utilizado para simplificar y agilizar las comunicaciones., el cual ha crecido en forma exponencial en los últimos 2 años, facilitando las comunicaciones internas que sustentan los procesos de análisis y toma de decisiones para la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Portal Web del Instituto</li> </ul> <p>Se ha fortalecido y modernizado el portal Web del Instituto, que incorpora y estandariza las páginas Web de las Oficinas del IICA en los Estados Miembros y que brinda información institucional y sobre la cooperación del IICA por áreas estratégicas (comercio y desarrollo de los agronegocios, tecnología e innovación, sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, desarrollo rural sostenible, educación y capacitación e información y comunicación) y por regiones.</p>
14	Realizar reuniones en el menor tiempo posible, eliminando las visitas de campo y los programas de acompañantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se han modificado los programas de reuniones de los Órganos de Gobierno, reduciendo su duración, perfeccionando procedimientos, haciendo uso de los medios electrónicos y reduciendo costos.</li> <li>○ Los programas de acompañantes se han dejado como opcionales para el país anfitrión de la reunión, sin que el Instituto incurra en gastos para ese fin.</li> </ul>

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
15	Ponderar la posibilidad de que las reuniones de la JIA se realicen en la Sede Central, o que el país anfitrión cubra los costos extras que se generen al efectuarlas fuera de la Sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En los convenios para la realización de la próxima JIA, se han reducido rubros de gastos y montos que debe cubrir el Instituto. El país anfitrión asume parte importante de los costos de la actividad y de cualquier evento paralelo o actividad adicional que proponga realizar.</li> </ul>
16	Apoyo de los gobiernos para que el IICA se transforme en el principal brazo técnico ejecutor de los organismos de financiamiento multilateral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La Dirección General, a través de la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos con sede en Washington, Estados Unidos de América, y la Secretaría de Cooperación Técnica; se encuentran trabajando en la implementación de una estrategia de relacionamiento con los organismos internacionales, con el propósito de complementar los esfuerzos de cooperación, logrando sinergias con instituciones de financiamiento y de cooperación y con países proveedores de cooperación internacional.</li> <li>○ La estrategia está dirigida prioritariamente a los siguientes organismos: Organización de Estados Americanos (OEA), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de Desarrollo del Caribe (BDC), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización Panamericana de la Salud (OPS), Unión Europea y Agencias Bilaterales de Países Donantes.</li> </ul>

POLITICAS Y MEDIDAS		AVANCES
17	Reorientar los aportes financieros a otras instituciones y programas cooperativos, hacia el diseño y ejecución de programas y proyectos conjuntos y fortalecer la participación del Instituto en el manejo de esos fondos, sin perjuicio de los compromisos ya establecidos en los acuerdos vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Programa Presupuesto 2004-2005 aprobado por la JIA disminuye los aportes directos a los programas cooperativos, limitando el apoyo a personal técnico y uso de la capacidad instalada en los Estados Miembros.</li> <li>○ En el caso de aportes al Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe (CARDI), los recursos aportados por el IICA se destinan principalmente al desarrollo de proyectos conjuntos.</li> <li>○ En el caso del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) se encuentra en marcha la definición de una agenda común con el fin de lograr complementariedades y potenciar fortalezas, respetando sus respectivas misiones y mandatos.</li> </ul>
18	Revisar y ajustar la actual estructura organizacional con oficinas y representantes en los Estados Miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se están efectuando consultas para preparar un estudio para presentar a los Órganos Superiores.</li> </ul>
19	Invertir en sistemas de información y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se presentó la propuesta de modernización de los sistemas de información a la consideración de la Vigésima Tercera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo (San José, julio 2003) y a la Duodécima Reunión Ordinaria de la JIA (Panamá, noviembre 2003).</li> <li>○ La propuesta para el desarrollo y adopción del Sistema ERP para la planificación de los recursos de la organización fue respaldada por la citada Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo mediante la aprobación de la <b>Resolución No. 401</b>, decisión que posteriormente fue ratificada por la <b>Resolución No. 391 de la Duodécima Reunión Ordinaria de la JIA</b>.</li> <li>○ Se ha preparado una estrategia de implementación del Sistema ERP por etapas que se adecua a la situación de liquidez del Instituto, instalando en la primera fase 2004-2005 el módulo básico de finanzas, proveeduría y reportes. Esa instalación se efectuaría en la Sede Central en el 2004 y en las Oficinas del IICA en los Estados Miembros en el 2005. En las siguientes fases se completaría la instalación de los demás módulos, tales como inteligencia financiera, proyectos, recursos humanos, autoservicio, etc. Esa estrategia de implementación considera los ahorros que se producen en el Instituto a partir del 2006 en sistemas de información gerencial actualmente en operación y mantenimiento.</li> </ul>