

**BALANCE DE UNA GESTION**  
**Frente a una situación difícil,**  
**un desafío y una experiencia exitosa**

**Vol. I**

**Gilberto Pérez B.**

**CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA, CATIE**

**Turrialba, Costa Rica**

**Enero de 1984**

## CONTENIDO

Página N°

1.	INTRODUCCION .....	1
2.	LOS ANTECEDENTES DEL DEBILITAMIENTO FINANCIERO DEL CATIE .....	3
3.	OPCIONES PARA HACERLE FRENTE A LA CRISIS .....	8
4.	ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCION PARA ENFRENTAR LA CRISIS .....	9
4.1	Reducción y readecuación de los gastos de personal .....	11
4.2	Reducción de gastos de operación y medios de control .....	15
4.3	Limitación de las inversiones en bienes muebles e inmuebles .....	23
4.4	Reducción de gastos correspondientes a servicios generales .....	26
4.5	Modalidad para el manejo de fondos en cuentas corrientes oficiales .....	30
4.6	Reestructuración de las obligaciones .....	38
4.7	Reorganización y fortalecimiento de la administración financiera .....	38
5.	BALANCE DE UNA GESTION DIFICIL .....	39
6.	PAUTA PARA EL FUTURO .....	45

## INTRODUCCION

La constitución orgánica del CATIE como una asociación civil sin fines de lucro, las modalidades de su operación regional, sus campos de acción en investigación y enseñanza y sus diversas fuentes de recursos, imprimen condiciones y características especiales a la gestión administrativa y financiera y al mismo tiempo hace complejo mantener el desarrollo y la estabilidad institucional.

La importancia vital de la administración financiera no se desestima en ninguna entidad organizada; de ella depende en gran medida el juego de las acciones de carácter técnico y operacional. En efecto, no bastan la constitución de un equipo técnico y humano de alta calidad en una organización bien estructurada, si uno y otro recurso no se sustentan en un contenido económico bien administrado que permita la expresión completa de sus capacidades.

Los objetivos de la institución, su orientación como entidad de cooperación y apoyo regional, su equipo técnico y profesio

nal y la proyección de sus programas y proyectos, requieren condiciones de seguridad y estabilidad para permitir una acción efectiva y eficiente del CATIE en su sede y en los países, con proyecciones tanto en el mediano como en el largo plazo.

El desequilibrio entre la gerencia financiera y la gerencia técnica y sus demandas operacionales podrían determinar la pérdida o deterioro de cuantiosas inversiones realizadas a lo largo de los años en instalaciones, equipos y materiales, además del impacto negativo y quizá irremparable que podrían causar en la imagen que la institución ha venido conformando y consolidando a través de su historia.

El crecimiento acelerado del CATIE demanda con mayor énfasis una gestión administrativa y financiera de alta competencia; más aún, las diversas fuentes y composición de los recursos presupuestales del Centro multiplican esa exigencia. En efecto, el CATIE depende mayormente de los recursos provenientes de convenios y contratos y en todos los casos estos se encuentran ligados a compromisos específicos, generalmente de corto y mediano plazo, así como sujetos, muchas veces, a modalidades particulares de ejecución financiera. Con una limitada flexibilidad en el manejo de recursos propios, tanto por su cuantía como por su origen, composición y proceso de captación, la marcha del CATIE depende sustancialmente del buen manejo, en términos financieros, de aquellos provenientes de otras fuentes. De ello depende en buena parte no solo su seguridad y vigencia operativa sino su imagen y credibilidad institucional externas.

Como parte de la memoria general de la administración que comenzó en febrero de 1981 y como aporte para la futura gestión del Centro, se ha preparado este documento con los siguientes objetivos:

- a) Dejar constancia de todo lo relacionado con una situación institucional difícil;
- b) Registrar las experiencias buenas y malas de la gestión para que puedan servir de pauta si por desventura se repiten los hechos, y sobre ello edificar las medidas correctivas necesarias en la organización y estructura del Centro y en su manejo futuro.

#### **ANTECEDENTES DEL DEBILITAMIENTO FINANCIERO DEL CATIE**

Durante los primeros años del CATIE sus recursos financieros fueron en su totalidad de fuentes regulares; los recursos provenientes de convenios o contratos no fueron importantes en cuantía. Así, hasta 1977, el monto de los recursos regulares (presupuesto básico) de todo el Centro, en promedio anual, constituía aproximadamente la mitad del total de recursos. En diciembre de ese año el presupuesto ya mostraba signos de debilidad, con un déficit pequeño pero que constituía una clara señal de alarma y marcaba una reducción de la reserva registrada en junio del año anterior.

Ya para entonces una comisión evaluadora señalaba que el presupuesto básico que se asignaba al Centro no guardaba relación con los objetivos, mandatos y latitud de su acción, constituyendo un problema que no se había ponderado en su real dimensión y significado. Esto propició que se intensificara la búsqueda de recursos de fuentes externas para poder realizar los programas y afianzar la presencia del CATIE en los países. Sin embargo, el crecimiento de los recursos básicos no encontraba terreno fértil para acompañar y apuntalar el crecimiento acelerado de los recursos externos.

El reflejo de ese incremento significa que en 1978 los gastos con recursos regulares del Centro aumentarían también pero no en la proporción necesaria, y los de proyectos crecían en alrededor de cinco veces. Sin embargo, en este año el ingreso real, o sea lo recaudado, fue mucho menor que lo presupuestado, situación que se repitió en mayor medida en 1979, cuando se gastó más de lo presupuestado en el rubro de fondos básicos. Esa situación aparentemente se compensaba con un ingreso superior proveniente de recursos externos, que aplicado a menesteres de actividades básicas generaba importantes obligaciones, registradas bajo el nombre de "fondos ajenos en custodia".

La tasa de gastos se mantuvo durante 1979 y 1980 y en este año los gastos regulares sobrepasaron varias veces los de 1977 y los de proyectos mucho más todavía. El crecimiento acelerado de los gastos produjo dificultades en su manejo, lo que generó desequilibrios financieros con elevado déficit.

En 1980 el quebrantamiento económico del CATIE se hizo crítico como resultado de la acumulación y ampliación de las obligaciones, que el Centro estaba lejos de poder manejar por superar completamente su capacidad y recursos.

En efecto, en 1979 el renglón de ingresos por concepto de recursos externos fue de casi un cincuenta por ciento menos de lo presupuestado, que cuantitativamente tenía una expresión y repercusión manifiesta, ya que durante todos los años anteriores dichos ingresos fueron inferiores a lo presupuestado. Esto se debió en gran medida a que las cifras que se consignaron en el Programa-Presupuesto y en el plan de ejecución presupuestal no guardaban relación directa con los ingresos reales. Esta situación

sumada al crecimiento acelerado de los gastos produjo dificultades que originaron desequilibrios financieros con elevado déficit.

Es así como en 1979 el presupuesto básico registró un monto negativo de casi 200 mil dólares en el fondo general de trabajo y en 1980 el exceso de egresos reales sobre ingresos esperados en el presupuesto básico fue de casi 900 mil dólares y cerca de 100 mil en el de recursos externos. Esto, más los ingresos previstos pero inseguros de recibir, conformó una situación prácticamente insostenible, pues el déficit del presupuesto básico y del fondo externo, más el pasivo acumulado, no pudieron soportar el mayor gasto, produciéndose una obligación real del Centro superior a los tres millones de dólares.

En esas condiciones la economía del CATIE se definía como extremadamente débil y restringía de manera notoria la capacidad de operación, dado que además del déficit acumulado y las cuantiosas obligaciones de pago, los compromisos con los organismos cooperadores se veían seriamente afectados, restringiéndose además las posibilidades para obtener nuevos financiamientos por deudas que pesaban sobre el Centro carcomiendo su imagen y restándole solvencia para merecer créditos de cualquier género.

En 1980 y primera parte de 1981 el CATIE tenía un equivalente de 3,3 millones de dólares en obligaciones acumuladas. De ese total el 42,2 por ciento eran deudas institucionales con el IICA y varios de los organismos de cooperación técnica y financiera del Centro; 17,7 por ciento de deudas comerciales; 11,8 por ciento con entidades bancarias, y 28,1 por ciento por obligaciones con funcionarios de la institución, especialmente por la reposición del fondo de retiro. Para ma-

por detalle se presenta el Cuadro 1.

El panorama económico y financiero descrito se hacía aún más difícil habida cuenta de la débil capacidad e infraestructura administrativa para enfrentarlo. De un lado, la mayoría de los informes técnicos y financieros de proyectos y convenios estaban atrasados, existían incipientes planes operativos y se posponían los compromisos con las entidades que cooperaban con el CATIE, que exigían informes financieros y técnicos oportunos.

Era evidente también, como se señaló y se reitera, que las normas y mecanismos de administración financiera, los instrumentos de planificación, control y seguimiento y la propia organización de la información pertinente, eran todos extremadamente vulnerables y por tanto insuficientes para manejar racionalmente la creciente complejidad financiera, técnica y de operación general de la institución, como para contribuir a sobrellevar la situación presentada.

Ese debilitamiento económico en los aspectos técnicos y de relaciones de la institución se vio acompañado y agravado por el deterioro de la planta física, laboratorios, equipos de trabajo, etc. del Centro, que demandaban no sólo una mayor erogación por este concepto sino también requerían sistemas apropiados de mantenimiento y control de las operaciones generales.

El Centro no se pudo adecuar a la gran presión de la demanda de todo género: el fuerte aumento de los recursos provenientes de proyectos, el consiguiente incremento de personal en la sede y en los países, que crea un marcado desequilibrio entre el personal de proyectos en comparación con el de planta básica- el déficit del presupuesto básico y de los fondos en



Cuadro 1. Obligaciones acumuladas del CATIE en 1980 y parte de 1981.

<u>Tipos de obligaciones</u>	<u>Total US\$</u>	<u>%</u>
<u>Deudas institucionales</u>	<u>1'348.210</u>	<u>42,4</u>
IICA-Dirección General	471.760	
DDA	134.270	
GTZ	269.200	
UNU	17.180	
FIDA	69.700	
ROCAP	247.800	
BID (Fondo Rotario)	165.000	
Otros	9.300	
<u>Deudas comerciales</u>	<u>582.870</u>	<u>17,77</u>
Proveedores locales	529.920	
Proveedores exterior	39.720	
Intereses en deudas a comerciantes	13.230	
<u>Deudas bancarias</u>	<u>389.600</u>	<u>11,88</u>
Banco Nacional de Costa Rica	51.370	
Banco Centroamericano de Integración Económica	54.000	
Banco Crédito Agrícola de Cartago	34.230	
American Security Bank	250,000	
<u>Obligaciones con funcionarios</u>	<u>922.650</u>	<u>28,13</u>
Reposición del fondo de retiro al personal profesional internacional	503.000	
Pago del fondo de retiro a ex-funcionarios	269.270	
Pago de movimientos de personal	150.380	
<b>Total</b>	<b>3'279.330</b>	<b>100,0</b>

custodia, el pasivo acumulado y las complicaciones en el manejo de los fondos crean situaciones de gran tensión, debido a que la capacidad administrativa no estaba preparada para manejar el acelerado crecimiento de recursos provenientes de fuentes de financiamiento externo, ni para enfrentar y sobrellevar el quebrantamiento económico que desde años antes se venía gestando.

### **OPCIONES PARA HACERLE FRENTE A LA CRISIS**

En febrero de 1981 las informaciones referentes al estado financiero y general del Centro fueron analizadas detenidamente por el Director electo y estas revelaban la gravedad de la situación. Frente a esta realidad se vislumbraron sólo dos opciones, a saber:

- a) Suspender o reducir a su mínima expresión las operaciones del Centro. Esto implicaba la gestión inmediata ante el IICA de la posibilidad de reabsorber el CATIE dentro de su estructura organizativa; esta medida conlleva simultáneamente iniciar las gestiones para liquidar los activos realizables del Centro y los que estaban en usufructo por el CATIE devolverlos al IICA. La administración del Centro y de los convenios continuaría, pero bajo la responsabilidad del IICA, hasta tanto se tomara otra disposición. Se estimó que esta alternativa permitiría, en un plazo de dos años, que el Centro se acomodara y volviera a su normalidad como una dependencia directa del IICA, al igual que el CIDIA. Por supuesto, en tal caso, el compromiso financiero del IICA con el CATIE podría llegar a un monto anual de un millón de dólares adicionales a su cuota, así mismo su compromiso administrativo aumentaría considerablemente.

te los gastos del IICA.

El Director entrante reconoce que esta alternativa requería un análisis más profundo de las implicaciones para el IICA y por supuesto sería la Junta Interamericana de Agricultura la que debería tomar la decisión, si el Consejo Directivo del CATIE se decidiera por esta opción. Muchos de los colegas del IICA y algunos del CATIE favorecieron esta opción.

- b) Mantener el Centro, como fuese posible, por tres meses y aplicar estrictas medidas de contención y reducir drásticamente todos los gastos; luego de este período convocar el Consejo Directivo del CATIE en reunión extraordinaria en mayo de 1981, para analizar las dos alternativas que el Director electo del CATIE plantearía como únicas opciones.

Esta opción implicaba que en un plazo de 90 días la nueva administración, con el apoyo de los socios y organismos financieros, -particularmente el IICA- activaría todos los medios a su alcance para mantener el Centro operando al nivel posible, y buscar con urgencia allegar fondos de socorro, sea como préstamo, o donaciones o venta de los bienes realizables.

#### **ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCION PARA ENFRENTAR LA CRISIS**

Es importante anotar que en esa entonces todos los créditos del CATIE estaban cerrados y los bancos locales declararon a la institución no elegible para préstamos, por considerarla en estado de quiebra; ante este hecho no quedaba otra posibilidad que recurrir a banco del exterior para solicitar préstamos de emergencia.

cia con el aval del IICA, o con autorización del mismo para que el CATIE respaldara sus solicitudes de crédito con los activos de su propiedad y en usufructo por el CATIE.

La otra posibilidad era convencer a los organismos que financian al CATIE para que continuasen con sus aportes regulares y solicitar aportes extraordinarios o adelantos para solventar la difícil situación del Centro. De todas formas esta alternativa implicaba una gran dosis de sacrificio y consecuencias a las que no se deseaba exponer la institución, pero al mismo tiempo constituía un gran reto.

Con las opciones señaladas, la esperanza en el tiempo y la ansiedad inquebrantable de que el CATIE sobreviviera a la crisis, el Director electo tomó posesión de su cargo el 16 de febrero de 1981 y desde ese mismo día definió el plan de emergencia con base en la segunda opción, por lo menos temporalmente; este plan en líneas generales se interpretó de la siguiente manera: a) Tratar de mantener el Centro en su modo y forma actual, b) Aplicar todas las medidas necesarias para reducir los gastos en aproximadamente un 40 por ciento en 1981 y 25 por ciento en 1982, c) Establecer medidas eficaces de austeridad general a todos los niveles y en todos los órdenes y, d) Evaluar en 90 días la situación y las perspectivas con el Consejo Directivo del Centro y tomar las decisiones que correspondieran.

Las medidas para reducción de gastos serían de carácter general y afectarían los cuatro rubros principales de erogación: personal, operación, inversiones y servicios generales. Hasta tanto no existieran manuales y procedimientos, las disposiciones y medidas de contención de los gastos se aplicarían vía órdenes

ejecutivas o memorandos enviados por la Dirección.

#### **Reducción y readecuación de los gastos de personal**

El crecimiento de la planta de personal, los gastos correspondientes a este rubro y el desequilibrio que se había establecido entre el de planta básica y el financiado por proyectos y convenios constituía uno de los factores que era necesario atender de urgencia. Consecuentemente se definió un plan de medidas generales y específicas tendientes a racionalizar el aprovechamiento de los recursos humanos del Centro, readecuando sus funciones y responsabilidades en el marco de la reorganización general propuesta, liberando la carga que pesaba sobre el presupuesto básico por concepto de nómina, manejo y distribución de recursos humanos.

- .1. Suspender las funciones de los subdirectores y eliminar las dependencias. Se decidió suspender las funciones de los tres subdirectores del Centro (Investigación, Capacitación-Cooperación Externa y Administración). Esto conlleva también la eliminación de las posiciones de personal de apoyo en cada una de estas dependencias. Esta disposición deberá presentarse al Consejo Directivo en su próxima reunión como parte de la propuesta de reorganización. Hasta nueva disposición todas las responsabilidades de los subdirectores pasarían al Director del Centro.
  
- .2. Designar tres asesores de la dirección. Se nombrará tres asesores (asuntos externos, asuntos internos y control de bienes y servicios). Estos serían funcionarios del Centro con recargo de sus funciones y sin remuneración adicional.

El asesor de asuntos externos tendría como función informar a los países y organismos de cooperación financiera la situación del Centro y las medidas tomadas, y solicitarles mantuvieran su apoyo y confianza en la nueva administración, que trataba por todos los medios posibles recuperar la imagen de la institución.

El asesor de asuntos internos actuaría como un secretario del interior, principalmente atendiendo los asuntos del personal nacional con sede en Turrialba. Una de las primeras tareas era persuadir al personal y evitar un posible paro, que estaba en ciernes, en demanda de mejoras respecto a sus derechos.

El asesor para el control de bienes y servicios debería proponer medidas para controlar y reajustar todo el movimiento de bienes (vehículos, bodegas, talleres y obras de infraestructura) y los gastos relacionados con las operaciones y servicios generales del Centro.

**.3. Fusión de las funciones y responsabilidades de los subdirectores con las de los jefes de programas.**

Como medida complementaria se decidió integrar las funciones y responsabilidades de los tres subdirectores con las de los cuatro jefes de programa. Con esta readecuación los programas se convertirían en departamentos, una vez aprobado por el Consejo Directivo el reajuste organizacional. Se estimó que esta medida permitiría un ahorro de 350 mil dólares al año.

**.4. Readecuación del personal profesional internacional.**

Estas medidas afectaron el personal profesional internacional (PPI), su distribución entre la planta básica y la de proyectos y las obligaciones correspondientes que incidían negativamente en el presupuesto del

Centro.

Se propuso disminuir en quince por ciento el plantel de personal profesional internacional pagado por fondos básicos, reducción que afectaría equitativamente a los departamentos o unidades, y de preferencia al personal que ocupaba cargos suplementarios sin contenido fijo de recursos presupuestales. Se estimó que esta medida permitiría un ahorro en este rubro y su operativo de alrededor de 150 mil dólares al año.

**.5. Transferencia del personal profesional internacional de básico a proyectos.**

Previa gestión con los organismos que financiaban proyectos por medio de acuerdos, contratos y convenios, se decidió estudiar la posibilidad de asignar personal profesional internacional pagado con fondos básicos para ocupar posiciones disponibles o reemplazables en los proyectos de financiamiento externo. También, acordar con el IICA el traslado de personal de la planta básica a posiciones vacantes o nuevas que el IICA pudiera tener o se pudiera producir en el corto plazo.

Se estimó que el traslado, aunque fuese temporal, de un 20 por ciento del personal de presupuesto básico no alteraría en gran medida las actividades básicas. Las actividades financiadas con fondos externos deberían continuar con la dotación prevista, si los organismos financieros aceptaban dar a la nueva administración el apoyo, la confianza y continuar con sus aportes.

Una medida complementaria a la anterior fue la de sustituir personal profesional internacional que ocupara posiciones en tareas de apoyo, por personal nacional (PPN) calificado. De esta forma se disminuirían los costos directos y .

de operación en este rubro, aliviando tanto la carga sobre el presupuesto básico como el financiado por proyectos.

Consecuentes con lo anterior y con el reajuste organizacional propuesto, se introducirían los ajustes correspondientes en las jefaturas de departamento y en la coordinación de los proyectos, se ajustarían los contratos del personal profesional internacional a las normas del IICA, se limitarían las renovaciones de contratos a sólo tres meses para dar tiempo a la evaluación de las medidas anotadas, y se solicitaría al IICA la colaboración necesaria para que los empleados del CATIE en los países fueren manejados administrativamente por las oficinas del Instituto; de esta forma se contribuiría a disminuir costos generales y operativos fuera de la sede.

.6. Racionalización de la administración general del personal. Se diseñaron un conjunto de disposiciones que tendían a mejorar la administración general del personal del Centro y a racionalizar las contrataciones, servicios y obligaciones financieras correspondientes. Entre ellas, se propuso congelar toda clase de contrataciones y suprimir temporalmente las posiciones vacantes; así mismo, establecer el congelamiento general de reclasificaciones y aumentos salariales (a excepción de aquellos puestos por la legislación de Costa Rica para el personal nacional), regularizar la situación contractual de todos los empleados del CATIE en la sede y en los países y revisar los contratos y beneficios correspondientes.

Por otra parte, se eliminaron todas las horas extraordinarias y se implantó el esquema de tiempo compensatorio. Esta medida fue de carácter general y afectó a todos los departamentos, divisiones y unidades del CATIE sin excepción.



En cuanto al personal de seguridad y vigilancia se reestructuró esa dependencia, se les asignaron nuevas funciones al personal y se asignaron nuevas dependencias. Se modernizó el equipo de comunicación, se les proveyó de vehículos (camionetas y motocicletas equipadas con radioteléfono) y se regularizó el porte de armas de reglamento, las que fueron debidamente registradas y matriculadas en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica.

Las disposiciones anteriores fueron consecuentes con la necesidad de limitar y racionalizar el crecimiento de la planta de personal del Centro, ajustándola a las disponibilidades reales del presupuesto y a los compromisos con los proyectos y convenios de financiación externa.

**.7. Disposiciones generales sobre personal.** Para poner en funcionamiento estas políticas se dispuso que todos los asuntos del personal internacional, administrativo, de apoyo y obrero pasaran a depender del Director, quien implementaría la política de suprimir todos los cargos suplementarios, eliminar la práctica de contratar a amigos y parientes y, aplicar la medida de contratar sólo un empleado por cada dos que se retirara del Centro, si fuese absolutamente necesario.

**Reducción de gastos de operación  
y medidas de control**

Una política general de austeridad y contención del gasto y la readecuación presupuestal para obtener el equilibrio entre ingresos y egresos por medio del ahorro, marcaron las pautas para el manejo de los fondos asignados a operación. Entre las medidas de carácter general más importantes se mencionan las siguientes

- .1. Estricto control de los gastos de operación. La falta de control en los gastos de operación del Centro constituyó una de las causas importantes del déficit. En consecuencia, se tomaron medidas para la contención y control de los gastos en este rubro y para el reajuste de los servicios de apoyo.
  
- .2. Absorción de costos de operación básica en proyectos. Hasta donde fue posible, se transfirieron a los proyectos los costos que afectaban al presupuesto básico, sin afectar los términos de los convenios.
  
- .3. Evitar el incremento de las obligaciones. Se aplicó la política de realizar las compras de bienes y servicios estrictamente al contado, sobre disponibilidades reales y no sobre presupuesto, y utilizar todo excedente de ingreso/egreso para cubrir deudas y obligaciones a corto plazo.
  
- .4. Regularización de la operación de los convenios. Se realizó un estudio detallado de la situación presupuestal y financiera de cada uno de los proyectos, convenios y contratos, con el fin de readecuar los compromisos correspondientes, actualizar -y en muchos casos reformular- sus presupuestos operativos, mejorar el cumplimiento de los compromisos correspondientes y, como consecuencia de la actualización de sus estados presupuestales e informes financieros, lograr la captación de fondos provenientes de estas fuentes.
  
- .5. Reestructuración del presupuesto operativo. El desequilibrio entre los recursos de operación del presupuesto de recursos básicos y el proveniente

de proyectos, convenios y contratos, ha inducido a una aplicación poco adecuada de los recursos de operación. La inclusión de ingresos en el presupuesto, que luego no se convertían en efectivos, en relación con la tasa creciente de gastos, constituyeron factores de importancia en la situación económica del Centro, que se agudizó en 1980. Con el propósito de remediar esa situación se decidió readecuar el presupuesto vigente a principios de 1981, reduciendo en un 35 por ciento el operativo correspondiente al rubro de presupuesto básico. Esta retención explica que a pesar de que en 1981 y 1982 se redujo la diferencia entre el presupuesto de convenios y los ingresos en el mismo rubro, la diferencia que aún subsiste se justifica por la contención de gastos impuesta al Centro en ese período.

Con el propósito de modificar el sistema de presupuestación del rubro correspondiente a operación, que se apartaba bastante de lo que realmente se recibía y gastaba, se abocó el estudio de un sistema más actualizado y preciso de aplicación de recursos para evitar expectativas optimistas y para no caer en el error de contar con presupuestos e ingresos no reales,

Varias medidas de carácter específico se tomaron, todas ellas tendientes a la reducción de los gastos de operación; son concomitantes con las medidas aplicadas al personal para lograr así un efecto más significativo en la contención de los gastos generales.

**.6. Control centralizado de órdenes de compra.** Todas las órdenes de compra, independientemente de su cuantía, serán firmadas por el Director. Esta disposición pretende limitar los bienes que serán requeridos a los que sean prioritarios

y urgentes, controlar más de cerca el monto de las erogaciones y así cumplir con lo necesario para mantener la caja en condiciones favorables de ingresos sobre egresos. Por otra parte, esta medida tiene como propósito frenar los gastos excesivos que se venían registrando en el CATIE, y volver a la realidad y forma austera de ser de una institución de enseñanza e investigación.

**.7. Suspensión de las compras a crédito.**

Todas las compras del Centro se harán estrictamente al contado. Frente al crítico problema de disponibilidad y caja era estrictamente necesario aplicar medidas tendientes a contener el exceso de egresos. Por esta razón se decidió que las compras al contado se realicen rigurosamente sobre las disponibilidades de caja y no sobre lo presupuestado en el Plan de Ejecución Presupuestal; en otras palabras, las compras al contado aseguran por lo menos que no habrá exceso de egresos sobre ingresos.

**.8. Aplicación del exceso de ingresos sobre egresos.**

El 30 por ciento de la disponibilidad de caja se utilizará para cubrir pasivos y el 70 por ciento restante se distribuirá a su vez en un 50 por ciento para gastos de operación y un 20 por ciento para reserva de contingencias. Esta medida abre la posibilidad de continuar operando, al mismo tiempo que permitía contar con un ahorro modesto para cubrir las obligaciones y disponer de una reserva de emergencia.

**.9. Limitación de importaciones de artículos suntuarios.** Suspender tanto las compras oficiales como las del personal internacional en aquellos rubros considerados como suntuarios. Esta medida tiene como objetivo reducir los gastos por concepto de importaciones y cambiar la imagen que el Centro había venido adquiriendo de derroche y gastos lujosos.

**.10. Reducción del número de cajas chicas y limitación de sus topes.** Dada la dificultad de controlar numerosas cajas chicas funcionando en varias dependencias del Centro, se decidió reducir éstas a lo estrictamente necesario, y dado que la disponibilidad del CATIE era muy exigua, se redujo el tope de las cajas chicas en aproximadamente un 30 por ciento. Esto naturalmente exigió mayor trabajo de la Oficina Central de Compras, pero al mismo tiempo exigió también a los responsables de las dependencias técnicas y administrativas planificar mejor y con anticipación sus adquisiciones.

**.11. Aprovechar lo que existe y evitar en lo posible la adquisición de bienes.** Todas las requisiciones referentes a materiales y equipos deberán llevar una nota de bodega en la que expresamente se haga constar que no existe similar en existencia. Esta medida tuvo como propósito reducir el stock de materiales y evitar comprar nuevamente artículos que puedan existir en la bodega como, por ejemplo, piezas de automóviles o maquinaria agrícola que puedan existir en archivo, en bodega o, inclusive, puedan ser fabricadas en el taller del Centro.

.12. Eliminación de bodegas. Por razones de carácter administrativo y control, el número de bodegas se redujo en un 75 por ciento y se organizaron en su reemplazo tres bodegas centrales: una en La Estación Experimental Ganadera, otra en el Departamento de Producción Vegetal (cultivos) y la última en la Sección de Mantenimiento.

.13. Manejo de bodegas. El control de las bodegas pasó a ser responsabilidad de la administración, dejando de serlo de la anterior dependencia de mantenimiento. Esta medida tuvo el propósito de independizar el manejo y la supervisión de la bodega de la unidad que efectúa la compra.

.14. Limitación en el consumo de combustibles. Desde el primer momento se tomaron medidas para reducir el consumo de combustibles en un 50 por ciento, no sólo para los vehículos (automóviles, camiones y autobuses) sino también para los motores fijos e instalaciones que funcionan con base en derivados del petróleo. Todo daba a entender que el consumo de combustible era muy elevado, por esta razón, aunque con carácter provisional, se redujo en la mitad el consumo de derivados del petróleo. Al mismo tiempo se dispuso que todos los vehículos oficiales deben abastecerse en la estación de servicio del CATIE.

.15. Limitación del uso de vehículos.

Se suprimió la asignación exclusiva de vehículos a departamentos, unidades u oficinas. Esta disposición fue de carácter general y afecta también a la Dirección. Por razones de mejor manejo, uso y control de los vehículos automotores, se vió la conveniencia de funcionar con un "pool" de servicios bajo el control

de la Oficina de Transportes, que a su vez depende de la Unidad de Servicios y Patrimonio.

**.16. Control del movimiento de vehículos**

Todos los vehículos deben permanecer en el garaje del Centro después de las 5:00 p.m. Esta medida fue de carácter general y afectó a todas las dependencias u oficinas que hacen uso de vehículos oficiales. Los días feriados, sábados y domingos los vehículos deben permanecer en el garaje salvo expresa autorización por la jefatura departamental. No se entregarán vehículos sin la debida solicitud (formulario) y la correspondiente autorización por parte de personas responsables y encargadas de estos asuntos.

**.17. Control del rendimiento de vehículos.**

El kilometraje se controlará diariamente y el cálculo de rendimiento por vehículo se hará semanalmente. El rendimiento se refiere al kilometraje recorrido por unidad de combustible consumido. Para tal efecto se dispusieron los formularios correspondientes.

**.18. Sorteo de vehículos para uso diario.**

Para ahorrar combustible se propuso restringir la utilización de los vehículos con placas pares cada día de por medio y lo mismo para los vehículos con placas impares, en días alternos.

**.19. Control del servicio de comunicación.**

Para el control del uso de teléfono, télex y correo se designaron responsables en cada dependencia, los que están debidamente habilitados para autorizar el uso de estas facilidades y limitarlas a los asuntos estrictamente oficiales. El CATIE podrá facilitar el uso de sus equipos de teléfono, télex y correo a sus funciona-

rios, pero esto será cargado a las cuentas personales.

**.20. Limitación de viajes oficiales.** Se redujeron los viajes oficiales en un 30 por ciento. Esta medida conlleva una programación estricta de todos los viajes al exterior de funcionarios del Centro, para aprovechar todos los viajes posibles con fines y propósitos múltiples. De esta manera se propuso lograr que la reducción en el número y costo de los viajes no repercutieran desfavorablemente en la ejecución de las actividades en los países.

**.21. Control de las cuentas y depósitos de fondos de operación.** Se eliminaron los depósitos referentes a fondos de operación de proyectos directamente registrados en cuentas personales de los técnicos. Estos se reemplazaron por cuentas oficiales que funcionan con repase de recursos de las cuentas del IICA en los países, que son las que recibirán los fondos en dólares y los convertirán en la moneda local, para luego ser depositados en las cuentas locales del CATIE.

**.22. Ajuste en los estipendios de estudiantes.** Se reajustaron los montos de becas de los estudiantes graduados, con el fin de hacerlos más compatibles con la realidad imperante. En este sentido, se redujeron los montos de estipendios a un límite comparable con los ingresos del profesional nacional que labora en el Centro. El ahorro logrado por este concepto permitiría cubrir el gran déficit observado en este rubro.

**.23. Racionalización de los viajes de los profesores externos que colaboran en el Programa de Posgrado.** En este sentido se vió la conveniencia de pa-



gar kilometraje por el uso de vehículos propios, evitándose así hacer los viajes para traer y llevar a los profesores de la Universidad de Costa Rica.

**.24. Control de fondos de operación descentralizados.** Se readecuó el sistema de los fondos de operación en los países. En sustitución del sistema que se utilizaba se estableció el uso del concepto de fondos de tope fijo y su reposición contra la presentación de comprobantes por los residentes del CATIE que manejan estos fondos.

**.25. Control de depósitos de operación.** Todos los movimientos de fondos de operación en los países, incluyendo los viajes del personal del CATIE, pasaron a depender del Director de las Oficinas del IICA del lugar.

**.26. Documentación de las adquisiciones de materiales y servicios de operación.** Se dispuso que todas las compras en el rubro de operación deben tener una requisición, una orden de compra y una factura por el bien que se adquiere; el responsable deberá firmar como recibido en la documentación correspondiente.

**Limitación de las inversiones en bienes muebles e inmuebles**

Como política general del Centro se decidió suspender hasta nueva disposición las inmobilizaciones de recursos del presupuesto básico. Los rubros afectados fueron el de construcciones y edificaciones, así como la adquisición de bienes del activo fijo con cargo al presupuesto regular. Por otra parte, se realizó una campaña ante los organismos con los cuales se mantienen convenios, para lograr

la captación de fondos destinados a infraestructuras importantes: rehabilitación de equipos técnicos, readecuación de laboratorios, adquisición de vehículos, etc.

Para mantener las inversiones que afectan al presupuesto básico al mínimo necesario y para propender al ahorro, los remanentes de este rubro -si los hubiere- se utilizarían para cubrir obligaciones y compromisos del Centro. Entre las medidas específicas más importantes aplicadas se incluyen las siguientes:

- .1. Se suspende las adquisiciones de bienes. En la medida de lo posible se buscó cancelar todas las órdenes de compra en proceso -particularmente del exterior- hasta tanto se aclaren las necesidades reales del Centro para adquirir los bienes.
- .2. Limitación en el tipo de artículos adquiridos. Como medida de carácter general se desestimuló la adquisición de bienes que caen en la categoría de lujo y de alto costo, incluyendo los artículos de uso personal.
- .3. Control de adquisiciones. Se dispuso que todas las requisiciones de bienes, sean estas oficiales o personales, sin excepción, deben tener previamente la autorización de la Dirección.
- .4. Limitación en la inversión de fondos básicos. La aplicación de fondos básicos a bienes inmuebles será exclusivamente para mantenimiento y terminación de obras inconclusas, pero se congeló toda inversión en este rubro hasta nueva disposición. Asimismo, si hubiera necesidad de incurrir en erogaciones,

ciones por este concepto, éstas deberán ser muy modestas y al menor costo posible.

**.5. Inversión con fondos de proyectos.**

Siempre y cuando sea posible, desde luego con la anuencia de los organismos financieros, se podrá gastar de fondos externos para inversiones en la mejora y rehabilitación de la infraestructura.

Se le dió prioridad a las inversiones previstas financiadas con fondos de proyectos y asignadas a equipos técnicos de laboratorio, invernaderos, y en general para herramientas necesarias para la investigación y la docencia.

**.6. Inversión en equipos no técnicos.**

Se suspendió la adquisición de equipos de servicios generales y administración y se promovió la tarea de rehabilitar lo existente.

**.7. Adquisiciones en los países.** Las adquisiciones de bienes del activo fijo en los países se deberá realizar de acuerdo con el sistema que para tal efecto dispone el IICA. Todos los bienes adquiridos formarán parte del inventario general del CATIE y deberán tener la ficha de inventario usada por el Centro.

**.8. Suspensión de la adquisición de vehículos.**

En materia de vehículos se suspendió la adquisición de vehículos nuevos, a menos que éstos fueran sustitutos de otros y con cargo a proyectos. De todas formas se mantuvo la política de que por cada dos o tres vehículos vendidos sólo se podría adquirir uno en sustitución.

**.9. Registro de los bienes del CATIE.**

Sin excepción, todos los bienes adquiridos con fondos manejados por el CATIE deberán pertenecer al patrimonio del Centro. Asimismo, se dispuso incorporar a la lista de patrimonio, con ficha de inventario, todos aquellos bienes adquiridos en otras épocas con fondos del CATIE y que estaban siendo utilizados por otras entidades.

**.10. Suspensión de la modalidad de cambio vigente.**

Se suspendieron las transacciones e inversiones en la Bolsa de Valores de San José, particularmente con Inversiones SAMA. Todas las inversiones por este concepto se deberán manejar en el futuro como depósito a plazo y de acuerdo con la política general del sistema bancario nacional.

**.11. Documentación de las inversiones.**

Todas las inversiones, independientemente de su cuantía, deberán tener la documentación necesaria y exigida por la administración y auditoría del CATIE.

**Reducción de gastos correspondientes a servicios generales**

Este rubro se considera de gran importancia, dada la cuantía de recursos que requiere y por la dificultad de ejercer un control más directo sobre los diferentes elementos que lo configuran. Solamente se mencionan algunas de las medidas más importantes que se dispusieron y que han tenido una repercusión muy favorable en el mejoramiento financiero de todo el Centro. Las más importantes se detallan a continuación:

.1. Cierre de cuentas bancarias. Se cerraron algunas de las cuentas bancarias que venían operando tanto en bancos de los Estados Unidos como en el país, se reestructuraron las operaciones y se procedió a la apertura de nuevas cuentas bancarias.

.2. Prohibición de los préstamos personales. Se eliminaron todos los préstamos personales que venían operando en el Centro desde algún tiempo atrás; asimismo, se dió un plazo de seis meses para el reintegro de los fondos que por este concepto se habían erogado.

.3. Cierre de oficina de CATIE en San José. Se cerró la oficina del CATIE que funcionaba en edificio alquilado en San José; en sustitución se abrió una pequeña oficina de trabajo en instalaciones facilitadas por el IICA en su sede central sin costo alguno. Asimismo se suspendieron los alquileres de las oficinas en los países y se pasó a usar facilidades del IICA.

.4. Destino de los ahorros. Se dispuso que todos los ahorros que se obtuvieran por concepto de diferencia de cambios se podrían aplicar solamente para cubrir pasivos y no para operaciones ni para otros conceptos.

.5. Recorte de gastos por atenciones oficiales. Se redujo en la cuarta parte el presupuesto correspondiente a atenciones oficiales y el ahorro derivado de ello pasa a formar parte del fondo general de trabajo.

**.6. Venta de servicios generales.** Se dispuso cobrar de acuerdo con la tarifa normal existente en el mercado local todos los servicios que ofrece el CATIE por alquiler de residencias, transporte y otros.

**.7. Venta de productos.** Todos los productos misceláneos derivados de las fincas (no se incluye café, cacao, caña y leche) se ofrecerán en venta a un precio razonable, de conformidad con el mercado local. Para ello se estableció el horti mercado como una unidad de abastecimiento local.

**.8. Reglamentación de subsidios a la cafetería y el club.** Los subsidios en especie ofrecidos a la cafetería y al club se renegociaron.

**.9. Control del uso del fluido eléctrico.** Se consideró alto el consumo de electricidad; se dispuso reducirlo en un 20% por ciento por lo menos. Para ello se eliminaron varios equipos y aparatos de aire acondicionado instalados en lugares donde su uso no es necesario. Se cambiaron las líneas eléctricas inadecuadas y se eliminaron bombillos, así como se reemplazaron bombillos y lámparas por otros de menos consumo. Se dispuso ejercer un control continuo sobre llaves e interruptores para evitar uso innecesario del fluido eléctrico.

**.10. Regulación del uso de la bodega de servicios generales.** La provisión de material de limpieza, desinfectantes e insecticidas usados en dormitorios, residencias, oficinas, etc., se centralizó y al mismo tiempo se reestructuró el personal de aseo, eliminando los puestos de servicios superfluos.

**.11. Estímulo de los servicios por contrato.** Se cambió la modalidad de los servicios generales que operaban bajo la administración directa del CATIE a servicios contratados que ofrecen posibilidad para la reducción de gastos. Se ha estado estudiando la conveniencia de pasar a operar dichos servicios por medio de contratos con las empresas privadas existentes en la localidad de Turrialba o en el país. Los servicios que serían afectados por la nueva modalidad de trabajo son: taller mecánico, carpintería, ebanistería, fontanería, mantenimiento de caminos y edificios, servicios de limpieza, etc.

**.12. Limitación del uso de equipos oficiales.** Se suspendió el uso de talleres y facilidades del CATIE para servicios que no fueran estrictamente oficiales.

**.13. Dedicación exclusiva del personal.** Ningún empleado del CATIE podrá realizar trabajos fuera de la institución, a menos que esto sea con fines institucionales u oficiales. De todas maneras, éstos deberán observar las normas existentes al respecto.

**.14. Documentación exigida.** Todas las compras de materiales o bienes de cualquier género sin respaldo de documentos oficiales serán cargados directamente a la cuenta personal de quien los efectúe.

**.15. Cambio en las autorizaciones y firmas responsables.** Se eliminaron las firmas antes autorizadas para los documentos y cheques del CATIE y se definieron nuevos responsables para tales efectos. Se habilitaron tres firmas para los documentos de rutina administrati

va y de servicios generales para todo el Centro. Se dispuso que las órdenes de compra sólo se podrían emitir a través de la Unidad de Servicios y Patrimonio.

**Modalidades para el manejo de fondos en cuentas corrientes oficiales**

Para proveer a las dependencias del CATIE de instrumentos y de los fondos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, se cambiaron los procedimientos que se venían utilizando para el manejo de los fondos en cuentas corrientes. En sustitución, la Dirección (Unidad de Manejo de Convenios) supervisará y controlará el movimiento de todos los fondos del CATIE. Esta medida afectará en general a las dependencias descentralizadas de gastos que funcionan en Costa Rica y los demás países de la región y que manejan fondos por medio de cuentas bancarias especiales. En la sede del CATIF la Dirección controlará todos los movimientos de fondos de la institución; para ello es necesario seguir los siguientes pasos:

.1. Control de cuentas bancarias y solicitud de fondos. Será obligación de cada una de las dependencias descentralizadas de gastos enviar a la Dirección (Unidad de Manejo de Convenios) junto con el "Control de Cuentas Bancarias" (CCB), correspondiente al cierre contable de cada mes, el detalle de las necesidades de fondos en moneda local para el mes siguiente, en el formulario creado al efecto (Formulario de Control de Cuentas Bancarias).



.2. Asignación de fondos. Después de un previo estudio por la Dirección y de acuerdo con la disponibilidad de fondos, los recursos se asignarán a cada dependencia descentralizada de gastos por medio de transferencias en dólares a la cuenta que tiene la respectiva Oficina del IICA en el American Security Bank, para que posteriormente éstas trasladen el equivalente a las cuentas en moneda de los respectivos países. Cuando la dependencia descentralizada de gastos no pueda utilizar la Oficina del IICA, la transferencia se hará directamente por cable a la cuenta corriente autorizadas donde se operan los fondos.

.3. Aplicación de fondos. Los fondos se deberán utilizar específicamente para los fines y en los rubros para los que fueron solicitados conforme con lo aprobado en el Plan de Ejecución Presupuestal del CATIE.

.4. Cuentas bancarias. Los técnicos residentes encargados del manejo de fondos operarán con una cuenta bancaria en moneda nacional, en un banco localizado en la sucursal más cercana al funcionario responsable. Esta cuenta oficial estará identificada con el nombre del técnico seguido de la especificación de Fondos Especiales-CATIE. Los funcionarios o empleados autorizados para manejar las cuentas corrientes con los Bancos en cada una de las dependencias descentralizadas de gastos, serán designadas por el Director del Centro.

.5. Depósitos bancarios. Los recursos que reciban las distintas dependencias descentralizadas de gastos, por medio de cheque del IICA u ocasionalmente del CATIE, deberán ser depositados en las cuentas corrientes bancarias a

más tardar el día laboral siguiente a su recibo. Se exceptúan de esta disposición las sumas destinadas a cajas chicas que estén debidamente autorizadas.

**.6. Devolución de cheques.** Cuando un cheque que haya sido depositado sea devuelto por insuficiencia de fondos, por endoso incorrecto, emisión defectuosa u otra causa similar, el responsable deberá gestionar la regularización correspondiente. Su contabilización también deberá ser inmediata.

**.7. Procedimiento para la emisión de cheques.**

- a) La emisión de cheques se deberá hacer tomando todas las precauciones para evitar sustracción o alteraciones en los mismos.
- b) Todo cheque debe ser remitido a la orden del respectivo beneficiario; no está permitido emitir cheques al "portador".
- c) Por ningún motivo se dejarán cheques firmados en blanco, prefechados o postfechados.
- d) Las personas autorizadas para girar cheques no podrán emitirlos a su favor, excepto cuando se trate de reintegro de fondos de cajas chicas, pago de gastos de viaje local y otros pagos que no puedan hacerse con cheque. En este caso el funcionario hará el cheque a su favor respaldándolo con factura o recibo del proveedor.
- e) Los cheques que se anulen se deberán inutilizar de manera muy visible, y el espacio destinado a las

firmas se deberá perforar. Los cheques anulados se adjuntarán al formulario CCB.

- f) El aviso de extravío de un cheque, girado por el responsable del manejo de fondos, se aceptará por escrito, hecho que se notificará al Banco de la misma forma. Sólo se podrá proceder a la reposición del cheque extraviado cuando el Banco girado acuse recibo de la orden de no pago y confirme que el cheque no ha sido pagado.
- g) Los talonarios de cheques sin usar se deberán guardar en lugar seguro; de tiempo en tiempo deberán ser revisados por quien ejerce las funciones administrativas, para cerciorarse de que los mismos están completos.

**.8. Procedimiento a seguir con los cheques pendientes de cobro.**

- a) La persona autorizada en las dependencias descentralizadas de gastos tiene la responsabilidad del manejo y control de las cuentas bancarias oficiales y mensualmente debe hacer revisión del movimiento de sus cuentas de Bancos para determinar cuáles son los cheques pendientes de cobro.
- b) Cuando se establezca que existen cheques pendientes de cobro por un período superior a sesenta días, contados desde la fecha de su emisión, el responsable deberá efectuar una minuciosa investigación, establecer las razones del caso e informar de su gestión al Director (Unidad de Manejo de Convenios).

**.9. Procedimiento para la conciliación de las cuentas bancarias.**

- a) Las dependencias descentralizadas de gastos tendrán la responsabilidad de mantener al día los documentos referentes a los estados de las cuentas bancarias que operan en moneda local y remitirlos a la sede por la vía más rápida, dentro de los cinco primeros días de cada mes.
- b) Las conciliaciones bancarias serán efectuadas mensualmente por la sede al recibo de los estados de cuenta. Copias de estas conciliaciones se enviarán a las unidades donde funcionan las respectivas cuentas.
- c) Las conciliaciones se efectuarán en los formularios diseñados para tal finalidad y llevarán las firmas de las personas que intervinieron en su confección, revisión y aprobación (Formulario de Conciliación Bancaria, CB).

**.10. Procedimiento para la solicitud de fondos.**

- a) Cada dependencia descentralizada de gastos solicitará mensualmente en la fecha de cierre contable fijada, los fondos para cubrir los gastos del mes siguiente, utilizando para esto el formulario correspondiente de Solicitud Mensual de Fondos (SMF).
- b) La sede estudiará y analizará las solicitudes en relación con las necesidades de las respectivas dependencias descentralizadas de gastos y tomando en consideración los fondos disponibles.

- c) Una vez aprobadas las solicitudes se ordenará la transferencia de fondos desde las cuentas de control que se operan en instituciones bancarias en los Estados Unidos de América, para situar los fondos asignados para el mes, por intermedio de las cuentas en dólares del CATIE que mantienen las diferentes Oficinas del IICA en los países; en algunos casos se efectuarán transferencias bancarias directas.
- d) Después de ordenar las transferencias señaladas, se notificará de inmediato a las dependencias descentralizadas de gastos sobre los fondos que se encuentran a su disposición, los que no siempre serán iguales a lo solicitado por el interesado.
- f) Los responsables del manejo de fondos en las dependencias descentralizadas de gastos no deberán girar basados en lo solicitado, sino que deberán esperar la notificación al respecto de la sede y entrega de los fondos por el IICA.
- g) Comprobantes de depósitos. Los comprobantes de depósitos bancarios deberán tener el sello de caja del Banco y el responsable debe dejarse copia detallada.

**.11. Registro de información sobre las cuentas bancarias (CCB).**

- a) En el formulario de "Control de Cuentas Bancarias" se deberán registrar en forma clara y uniforme todas las operaciones contables que se producen en cada dependencia de gastos, para así facilitar el procesamiento y consolidación

de las operaciones en la sede del CATIE.

- b) Es imprescindible que cada dependencia descentralizada de gastos remita regularmente y en las fechas preestablecidas el Formulario CCB, con el objeto de que a su vez la Contabilidad del CATIE pueda cumplir con su trabajo de suministrar oportunamente la información pertinente y el estado de Saldos de Presupuesto a las respectivas dependencias, facilitando así el desarrollo de labores de las unidades de trabajo.
- c) La información que contiene el CCB, conforme el orden cronológico en que se ejecutan los movimientos de fondos y contabilidad, permitirá a la Contabilidad suministrar rápida y oportunamente los datos referentes al uso de los fondos, clasificados por presupuesto en ejecución, nivel de programa, proyectos, actividad, etc. Consecuentemente, el Formulario CCB debe ser preparado con la máxima precisión y según las normas, procedimientos y periodicidad establecidos.
- d) Es responsabilidad de las personas que ejercen las funciones de coordinación en cada una de las dependencias descentralizadas de gastos confeccionar y despachar en tiempo oportuno el formulario de "Control de Cuentas Bancarias" y sus documentos conexos.
- e) El formulario de "Control de Cuentas Bancarias" se confeccionará quincenalmente. Deberá cubrir el período que va del día 1° al 15, y del 16 al último día de cada mes, y se enviará al Departamento

del que depende el proyecto por la vía más rápida y directa, para que este lo remita a la Unidad de Convenios para su procesamiento.

- f) Cada formulario CCB será confeccionado en dos ejemplares: el original para la Contabilidad del CATIE y la copia para el archivo de la dependencia descentralizada de gastos que lo emite. Los formularios CCB serán elaborados a mano, con letra y números legibles, no estando permitido el uso de lápiz.

Si en determinada quincena no hay movimientos que informar sobre algunas de las cuentas bancarias, igualmente se deberá enviar el formulario CCB correspondiente, con la siguiente leyenda en letras mayúsculas: "SIN MOVIMIENTO".

- g) Los formularios CCB de cada cuenta bancaria en operación se numerarán correlativamente del número uno inclusive en adelante, para cada año. Este número deberá seguir a los dos últimos dígitos del año calendario de que se trate. Ambos números estarán separados por un guión. Así, por ejemplo, el formulario CCB de la primera quincena de enero de 1981 de cualquier cuenta bancaria tendrá la siguiente codificación: 81-1.

- h) Contabilización de los gastos de presupuesto. Las cuentas de presupuesto están clasificadas en el Plan de Ejecución Presupuestal (Plan Operativo).

### **Reestructuración de las obligaciones**

El alto monto de las obligaciones financieras del CATIE y los plazos para cumplirlas representaban una pesada carga dada la situación económica imperante. En diciembre de 1980 se tenían obligaciones por un total de US\$3'279.330 y un efectivo disponible en caja y bancos de apenas US\$379.271 el que no alcanzaba ni siquiera para cancelar las cuentas por pagar a proveedores locales. El mayor monto correspondía a las obligaciones institucionales con el IICA y varios organismos internacionales de asistencia técnica y financiera (Cuadro 2).

En consecuencia, y como complemento a las medidas administrativas aplicadas y a las acciones para incrementar la captación de recursos, se diseñó un programa de readecuación de las obligaciones del Centro para ampliar los plazos en unas y cancelar otras utilizando todo excedente de ingresos sobre egresos para cubrir deudas y obligaciones de corto y mediano plazo. Por otra parte se desarrolló una intensa campaña para asegurar la captación de ingresos corrientes, tanto regulares como de convenios, y así poder cubrir los pasivos, reponer el fondo de retiro y el general de trabajo.

### **Reorganización y fortalecimiento de la administración financiera**

Las medidas de fortalecimiento de la administración financiera se basaron en diseñar un sistema que estuviera de acuerdo con la naturaleza del Centro, sus recursos disponibles, el manejo y control de la operación de los proyectos y convenios, la adecuación



del gasto a los ingresos reales y el establecimiento de un sistema de auditoría interna para mejorar el control de las operaciones financieras.

Como medidas complementarias se decidió revisar y reprogramar los convenios, contratos y acuerdos, actualizando su estado e información financiera, se designaron coordinadores técnico-administrativos para cada uno, y se contrató una firma de auditores externos con quienes se comenzó la elaboración de manuales sobre métodos y sistemas de presupuesto, control financiero, contabilidad, auditoría interna y reorganización administrativa general.

#### **BALANCE DE UNA GESTION DIFICIL**

En los primeros meses de esta administración se hicieron variadas gestiones ante los organismos cooperadores, el IICA y todos los acreedores del CATIE, para lograr una comprensión cabal de la situación y así poder mantener el apoyo y la solidaridad de las entidades y personas amigas, condición esencial para acelerar la captación de fondos y la restructuración y readecuación de las deudas y compromisos de grandes proporciones que pesaban sobre el Centro.

La respuesta no se hizo esperar y gracias a ello se mejoró en forma inmediata y sensible la situación de flujo de caja que permitió mantener al día las obligaciones con el personal y funcionarios y cumplir compromisos de corto plazo y pagos principales a acreedores. Gracias a una acción de conjunto entre las medidas correctivas aplicadas, la gestión exitosa ante organismos de cooperación y la aplicación apropiada de los recursos, la atención de necesidades prioritarias, mejor manejo adminis

trativo, el control interno y el cumplimiento de los convenios y acuerdos del Centro, se propició un clima favorable para la recuperación rápida del Centro.

Para garantizar el cumplimiento de los convenios y contratos se llevó a cabo una cuidadosa revisión de los mismos, enfatizando en sus implicaciones económicas, técnicas e institucionales, su estado contable y ritmo de ejecución, la apropiación de fondos y la información detallada sobre el estado general. Esto no sólo permitió mejorar la imagen del CATIE sino permitió también a los organismos cooperadores ampliar las pautas de colaboración inmediata y para el futuro con el Centro.

Al terminar 1981 el balance del comportamiento económico del CATIE revelaba un exceso de ingresos sobre egresos y tanto el déficit contable como las obligaciones se habían reducido sustancialmente, con claros indicios de una recuperación total y segura en el menor plazo de lo que inicialmente se había estimado.

Lo anterior se manifestó además en la recuperación de la inversión de recursos en cuentas por cobrar, la cancelación de préstamos y la reducción sustancial de cuentas y gastos acumulados por pagar, a tal punto que al finalizar el año no se tenía pendiente ninguna deuda comercial y sólo algunas obligaciones de mediano y largo plazo de tipo institucional y bancario.

Tales resultados fueron importantes, por cuanto el exceso de ingresos sobre gastos, cercano a un millón de dólares, representó una reducción sustancial del déficit acumulado de la institución. Esta situación se vió acompañada de una posición saludable de todos los rubros

de gastos al 31 de diciembre de 1981.

En cuanto a otros beneficios internos y de manejo, las medidas de administración financiera del primer año de esta gestión permitieron programar la cancelación de saldos pendientes, reintegrar el fondo general de trabajo, el fondo de cesantía para el personal nacional y el fondo de previsión del personal profesional, además de crear el fondo de garantía y contingencia para el personal nacional en general, restablecer la previsión del fondo para el movimiento del personal internacional y regularizar el flujo de caja y la canalización de compromisos rezagados.

En resumen, los cambios en la situación financiera del Centro, durante el período febrero 1981 a diciembre 1983, se pueden señalar en los siguientes aspectos más destacados: a) En el ejercicio económico de 1981 se obtuvo una reducción de las obligaciones de más de 1,5 millones de dólares lo cual significó una reducción sustancial del déficit del Centro; b) En el ejercicio económico de 1982 la disminución de las obligaciones también fue sustancial y casi del mismo orden que el de 1981, con lo que se llegó a cubrir toda la deuda del Centro y se recuperó en un alto porcentaje el fondo de previsión del personal profesional internacional; c) En general, en el período se canceló un pasivo del orden de los US\$3 millones, que eliminó las deudas institucionales, comerciales, bancarias y obligaciones con funcionarios; d) Se reintegraron los fondos generales de trabajo, de previsión del personal profesional internacional y se crearon los de garantía y contingencia para el personal nacional; e) Se readecuaron financieramente todos los proyectos, convenios y contratos con organismos internacionales, se incrementó la captación de recursos, se

firmaron alrededor de 50 convenios, muchos de ellos nuevos, que posibilitaron el logro de condiciones de mejor equilibrio para fortalecer el presupuesto básico y la propia operación de las actividades financiadas con recursos externos, se ampliaron las pautas de colaboración para el futuro inmediato con organismos de cooperación técnica y financiera internacional, y f) Se reorganizó y fortaleció la administración financiera del Centro y se establecieron nuevos mecanismos de control, seguimiento y utilización de recursos.

Finalmente, se presenta el Cuadro 2 que ofrece un detalle del proceso de saneamiento de las obligaciones del Centro con varios acreedores. La situación crítica de finales de 1980 y principios de 1981 que se refleja en la primera columna ha cambiado favorablemente en los dos años siguientes. Desde el inicio de 1983 se puede decir que la situación general del Centro ha vuelto a la normalidad.

Cuadro 2, Saneamiento de las obligaciones del CATIE en el período 1981 a 1982,

Obligaciones	P E R I O D O		
	1980	1981	1982
<b>1. Cuentas a pagar a proveedores locales</b>			
Inversiones SAMA S.A.	190.000	0	0
Motores Americanos S.A.	40.050	0	0
Purdy Motors S.A.	31.161	0	0
Auto Mercantil S.A.	44.554	22.062	0
El Turrialbeño S.A.	19.255	0	0
Alberto L. Arce	40.562	0	0
Alfavia Ltda.	36.553	0	0
Cebi S.A.	15.872	0	0
ITT de Costa Rica S.A.	20.508	0	0
Cía de Santa Rosa S.A.	13.542	0	10.836
Importadora de vehículos S.A.	14.894	0	0
IBM de Costa Rica	10.763	0	0
Otras obligaciones	52.206	17.498	33.591
<b>Total</b>	<b>529.920</b>	<b>39.560</b>	<b>44.427</b>
<b>2. Institucionales</b>			
IICA-Dirección General	471.760	441.298	17.943
DDA	134.270	0	0
GTZ	269.200	0	0
UNU	17.180	0	0
FIDA	69.700	0	0
ROCAP	247.800	0	0
BID (Fondo rotario)	165.000	165.000	165.000
Otros	9.300	0	0
<b>Total</b>	<b>1'384.210</b>	<b>875.498</b>	<b>182.943</b>

continúa.

Continuación Cuadro 2.

	P E R I O D O		
	1980	1981	1982
3. <u>Intereses por deudas a comerciantes</u>	13.230	6.153	0
4. <u>Cuentas por pagar exterior</u>			
F. W. Faxon	28.204	9.151	0
Otras	11.516	802	0
	39.720	9.953	0
5. <u>Deudas Bancarias</u>			
Banco Nacional de Costa Rica	51.370	51.370	0
Banco Centroamericano de Integración Económica	54.000	54.000	0
Banco Crédito Agrícola de Cartago	34.230	34.230	0
American Security Bank	250.000	250.000	0
	389.600	389.600	0
6. <u>Obligaciones con funcionarios</u>			
Fondo de retiro del personal profesional internacional	503.000	137.016	128.626
Fondo de retiro a ex-funcionarios	269.270	0	0
Movimiento de personal	150.380	59.737	66.300
Total	922.650	196.753	194.926
Total General	3'279.330	1'517.517	422.296

## PAUTA PARA EL FUTURO

- .1. Como política general se debe mantener el principio y la práctica de una austeridad general en el manejo de los fondos y bienes del CATIE. Las medidas de austeridad implantadas en el Centro son bien recibidas por los organismos de cooperación técnica y financiera que mantienen relación con el Centro.
- .2. El CATIE, por la naturaleza de su actividad en investigación y docencia, debe mantener una postura de modestia y gran ecuanimidad en el manejo y aplicación de los fondos propios o de fuentes externas, para asegurar la confianza que ha ganado de sus asociados y entidades beneficiarias.
- .3. Para asegurar la consolidación y estabilidad económica y financiera del Centro a largo plazo, es esencial que los costos de personal no se incrementen o se incrementen cautelosamente en los próximos cinco años. Esta medida debe enfatizarse en cuanto a las erogaciones correspondientes al personal profesional internacional de la planta básica, aunque su aplicación debe considerar también al personal financiado con fondos externos.

Este planteamiento, por supuesto, deberá ir acompañado de una serie de medidas que se reflejan en la revisión y el ajuste del escalafón actual y aún en la reestructuración de la planta de personal, tanto en su composición por espe-

cialidades, como en la dotación del personal profesional internacional del Centro.

- .4. Para garantizar el mantenimiento y consolidación de la estabilidad alcanzada en el funcionamiento del Centro, la meta mínima para los próximos tres años debe ser el equilibrio entre fondos básicos y los de convenios; vale decir que una operación más holgada del Centro se logrará si se consigue llegar a por lo menos tener un 50 por ciento de los fondos totales en el presupuesto básico y el otro 50 por ciento correspondiente a fondos externos.
- .5. En la negociación de todos los convenios y contratos del CATIE de deberá evitar comprometer contrapartidas en dinero o en especie; el concepto de contrapartida institucional debe ser el que dé respaldo a los convenios. Esta nueva modalidad significa que el CATIE se comprometería a que los proyectos funcionen bien técnica, administrativa y operativamente.
- .6. El costo de las actividades tanto en la sede como en los países no debe ser incrementado; por el contrario, se debe procurar por todos los medios posibles reducir los costos por proyectos y lograr una mayor eficiencia en la aplicación de recursos.
- .7. Para evitar problemas de caja, particularmente del presupuesto básico, éste no debe ejecutarse en más del 80 por ciento; el 20 por ciento restante que se reserva como previsión, apenas alcanza para cubrir los atrasos y



contratiempos que frecuentemente se observan en la captación de los fondos.

8. No se deben comenzar las actividades de los proyectos antes de obtener los depósitos correspondientes para tal efecto. Para garantizar que se contará con los ingresos es conveniente continuar con las siguientes modalidades: a) trabajar con un fondo rotatorio de tope fijo, que se debe hacer afectivo antes de comenzar las actividades que demandan erogaciones (ej: Proyecto CATIE-BID), b) obtener adelantos mensuales o trimestrales de los fondos que se solicitan con base en el ritmo de gastos de los proyectos (ej: Proyecto CATIE-ROCAP), y c) lograr el depósito anticipado de acuerdo con un plan anual (ej: Proyecto CATIE-FIDA).
9. La autorización de desembolsos contra el presupuesto básico, que también es válida para los fondos externos, se deberá hacer con base en la disponibilidad de recursos en caja y evitar erogaciones previstas en el plan de ejecución presupuestal (operativo) si no se cuenta con los recursos necesarios en el arca del Centro.
10. Si la relación entre fondos básicos y fondos externos no mejora, los recursos del presupuesto básico no podrán destinarse a objetos del gasto que conlleven la inmovilización del recurso; dicho de otra forma, las erogaciones del presupuesto básico por concepto de adquisición de bienes muebles o inmuebles que no conlleven la reproducción o recuperación de recursos, se debe

desestimular desde todo punto de vista. El CATIE debe continuar con el esfuerzo de estimular el ahorro, evitar la inmovilización de recursos e incrementar la inversión productiva.

- .11. El fortalecimiento del presupuesto básico debe merecer toda la atención, por ello hay que actuar sobre todos los elementos que lo componen, así: a) aumento de los recursos de fondos básicos por concepto de cuotas de los socios, lo que implica aumentar el número de socios y/o incrementar el monto de las contribuciones de los mismos; b) aumento de los ingresos por concepto de producción de las fincas: café, caña, cacao y ganadería, pudiendo incorporarse nuevas líneas de producción como semillas y otros rubros; c) reestructuración e incremento de los ingresos percibidos por el Centro por concepto de administración y apoyo logístico a los proyectos financiados con fondos externos y d) se debe estudiar la manera de reactivar la propuesta de organizar un grupo de donantes o cooperadores financieros del Centro que pudieran aportar en forma regular a su presupuesto básico.
- .12. La readecuación de la División de Administración y Finanzas, particularmente en lo que se refiere al manejo de la contabilidad por medio del procesamiento expedito de la información por computadora, aunque no reducirá los costos actuales, debe garantizar que los gastos por este concepto no sufrirán incrementos en el futuro aunque se aumente el volumen de fondos y compromisos del CATIE,

- .13. El fondo de previsión para el personal profesional internacional alcanzará aproximadamente un millón de dólares para fines de 1984 y por su importancia se recomienda que se gestione con el IICA una forma de manejo más conveniente y productiva de este fondo de aplicación restringida.