

**Práctica empresarial realizada en el  
Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura (IICA)**

***Informe Final***

Presentado por:

*Carolina Ulloa Pacheco*

Facultad de Economía

Tomás

Diciembre de 1998



**Práctica empresarial realizada en el  
Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura (IICA)**

***Informe Final***

Presentado por:

*Carolina Ulloa Pacheco*

Facultad de Economía

Tomás

Diciembre de 1998







# **Práctica empresarial realizada en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

## ***Informe Final***

Trabajo realizado como requisito  
para optar al grado de Economista

Presentado por:

*Carolina Ulloa Pacheco*  
*Código 104399*

Facultad de Economía  
Universidad Santo Tomás  
Santafé de Bogotá, D. C., Diciembre de 1998





# Contenido

	<u>Pág.</u>
<b>Introducción.</b>	1
<b>I. Contexto para la práctica.</b>	2
<b>A. El Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA).</b>	2
<b>B. El IICA en Colombia.</b>	8
1. Propósitos del IICA en Colombia.	8
2. Cooperación Técnica.	9
<b>C. Los convenios como instrumentos de cooperación.</b>	10
<b>II. Metodología.</b>	11
<b>III. Resultados.</b>	14
<b>A. Negociación de un convenio.</b>	15
1. Descripción de la tarea como flujograma.	15
2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de negociación.	17
3. Análisis de la tarea de negociación.	18
4. Conclusiones sobre la tarea de negociación.	27
<b>B. Formalización de convenios.</b>	28
1. Descripción de la tarea como flujograma.	28
2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de formalización.	28
3. Análisis de la tarea de formalización.	34
4. Conclusiones sobre la tarea de formalización.	38



<b>C. Ejecución de convenios.</b>	<b>40</b>
1. Descripción de la tarea como flujograma.	40
2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de formalización.	40
3. Análisis de la tarea de formalización.	54
4. Conclusiones sobre la tarea de formalización.	65
<b>D. Liquidación de convenios.</b>	<b>67</b>
1. Descripción de la tarea como flujograma.	67
2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de liquidación.	67
3. Análisis de la tarea de liquidación.	73
4. Conclusiones sobre la tarea de liquidación.	78
<b>E. Base de Datos.</b>	<b>79</b>
1. Pantalla de Mantenimiento de Convenios.	80
2. Pantalla de Mantenimiento de Planes Operativos.	82
3. Pantalla de Mantenimiento de Cuentas.	83
4. Pantalla de Captación de Fondos.	83
5. Pantalla de Mantenimiento de Pagos.	84
<b>Conclusiones.</b>	<b>86</b>



## **Introducción.**

Este es el informe final correspondiente a la práctica empresarial realizada en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. La práctica consta del estudio, análisis y participación en el flujo de operaciones comprendidas en la administración de convenios de cooperación científica y tecnológica agropecuaria entre un organismo internacional y entidades nacionales.

Los objetivos a desarrollar en la práctica fueron: a) identificar y describir tareas mayores en el flujo de operaciones de este tipo de convenios, b) para cada tarea mayor identificar instancias, decisiones, actividades e informes, c) participar en actividades selectivas, y d) participar en el diseño y establecimiento de una base de datos para la administración de los mencionados convenios.

Este informe es la recopilación de los tres informes elaborados en el desarrollo de la práctica. Contiene cuatro secciones: I) un marco contextual, el cual hace referencia a los antecedentes y el funcionamiento del IICA, haciendo énfasis en la labor que lleva a cabo en Colombia, II) la metodología con que se lleva a cabo la práctica, III) los resultados a documentar concernientes a las tareas de negociación, formalización, ejecución y liquidación de convenios y IV) la información pertinente sobre el diseño y establecimiento de la base de datos para la administración de convenios.



# **I. Contexto para la práctica.**

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

El IICA tiene la misión de proveer servicios de cooperación para la agricultura, y fortalecer y facilitar el diálogo interamericano. La primera tarea aspira a apoyar a sus Estados Miembros en la consecución del desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural; la segunda ubica este desarrollo en el contexto de la integración de las Américas.

Fue creado el 7 de octubre de 1942 como centro dedicado a la investigación y enseñanza de agricultura tropical, por Henry Wallace, en este entonces, secretario de agricultura de los Estados Unidos.

En la actualidad son 34 los Estados Miembros entre los cuales se cuentan países de Norte, Centro, Suramérica y el Caribe. Estos países son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guayana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Los órganos que componen el instituto son la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), el Comité Ejecutivo y la Dirección General. La Junta Interamericana de Agricultura, JIA, su máximo órgano gubernamental, es la que determina los lineamientos de política para ser ejecutados por el IICA y se conforma por los ministros de agricultura de los países miembros. El Comité Ejecutivo asume las responsabilidades operativo-administrativas que le delegue la JIA, actuando como junta directiva. La Dirección General comprende todas las unidades ejecutoras del IICA, incluyendo el despacho del Director General, las Unidades de Apoyo, Técnicas y de Servicios, localizadas en la Sede



Central, y los cinco Centros Regionales (estos últimos comprenden las Direcciones Regionales y las 34 agencias de cooperación)

Con su sede central localizada en San José de Costa Rica, el IICA posee cinco Centros Regionales de Cooperación Técnica: Andino, Caribe, Central, Norte y Sur los cuales coordinan las acciones de agencias de cooperación técnica en cada país.

Así mismo, el Instituto cuenta con más de 500 especialistas y profesionales nacionales e internacionales, quienes constituyen la fortaleza sustantiva para atender las demandas nacionales referentes a la cooperación técnica.

Dentro de los campos prioritarios de acción están:

- Inserción de la agricultura en el comercio internacional y en el proceso de integración de las Américas.
- Fortalecimiento de los sistemas de innovación tecnológica.
- Fortalecimiento de la sanidad agropecuaria.
- Mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades rurales.
- Fortalecimiento de la educación y de la capacitación.
- Modernización de la institucionalidad de la agricultura.
- Reposicionamiento de la agricultura en el diálogo interamericano.

El IICA promueve la modernización sostenible de la agricultura y el medio rural, articulando recursos técnicos y financieros, para fomentar, apoyar y organizar instrumentos de cooperación: a) foros para la discusión, b) apoyo técnico directo, c) capacitación, d) investigaciones y estudios, e) difusión de información, f) redes de cooperación, g) intermediación técnico-científica, financiera y administrativa, y h) servicios de apoyo y cooperación administrativa.

La Alta Dirección del IICA se encuentra impulsando un nuevo modelo de organización basado en el concepto de redes, las cuales adoptan la figura de consorcios. Este enfoque organizativo, a diferencia del jerárquico tradicional, en el cual la acción se ve restringida dentro de



compartimentos estanco, privilegia la articulación horizontal entre las distintas unidades y redefine la articulación vertical jerárquica. Las jerarquías se replantean en función de un nuevo rol: como facilitadoras de una mayor articulación y coordinación.

Los esfuerzos de transformación del IICA se centran en la descentralización, la implantación del concepto de redes y la modificación de las relaciones entre las Unidades y los campos de competencia en los procesos que se enfocan hacia la creación de un ambiente de trabajo más democrático, menos jerarquizado y de mayor colaboración y de servicio al cliente.

El consorcio se concibe como un mecanismo que responde a una visión corporativa, no compartimentalizada, que facilita una mayor articulación y coordinación entre directivos y funcionarios del Instituto, y entre ellos y las otras organizaciones con las cuales establecen alianzas estratégicas.

La estructura de redes favorece la articulación horizontal entre las Unidades y redefine la articulación vertical, dejando en un plano diferente las jerarquías, las cuáles se replantean en función de su nuevo rol facilitador de esas articulaciones. Las Unidades se ubican según sus funciones y bajo el concepto de los ejes de actividad, independientemente de su vinculación con uno u otro Consorcio<sup>1</sup>. Cada Consorcio tiene un gerente que actúa como facilitador hacia lo interno del Consorcio y de promotor de las interacciones con los otros Consorcios. Por tanto los gerentes no se vislumbran como los responsables operativos de las Unidades que componen cada Consorcio, sino como facilitadores de la articulación de esas unidades en función de los procesos críticos; y son los responsables, como equipo, de

---

<sup>1</sup> Para organizar la ejecución de las acciones críticas, el Instituto se organiza en Consorcios. Los Consorcios como estructura organizacional que se establece para servir como mecanismo de relacionamiento, articulación, coordinación e integración de procesos, acciones, programas y proyectos del IICA, son la respuesta orgánica al agrupamiento de acciones según su grado de cercanía a los clientes, su naturaleza y tipo de vinculación con la ejecución de la cooperación técnica o su planteamiento y su grado de relación con la generación del producto o el apoyo a esa generación.



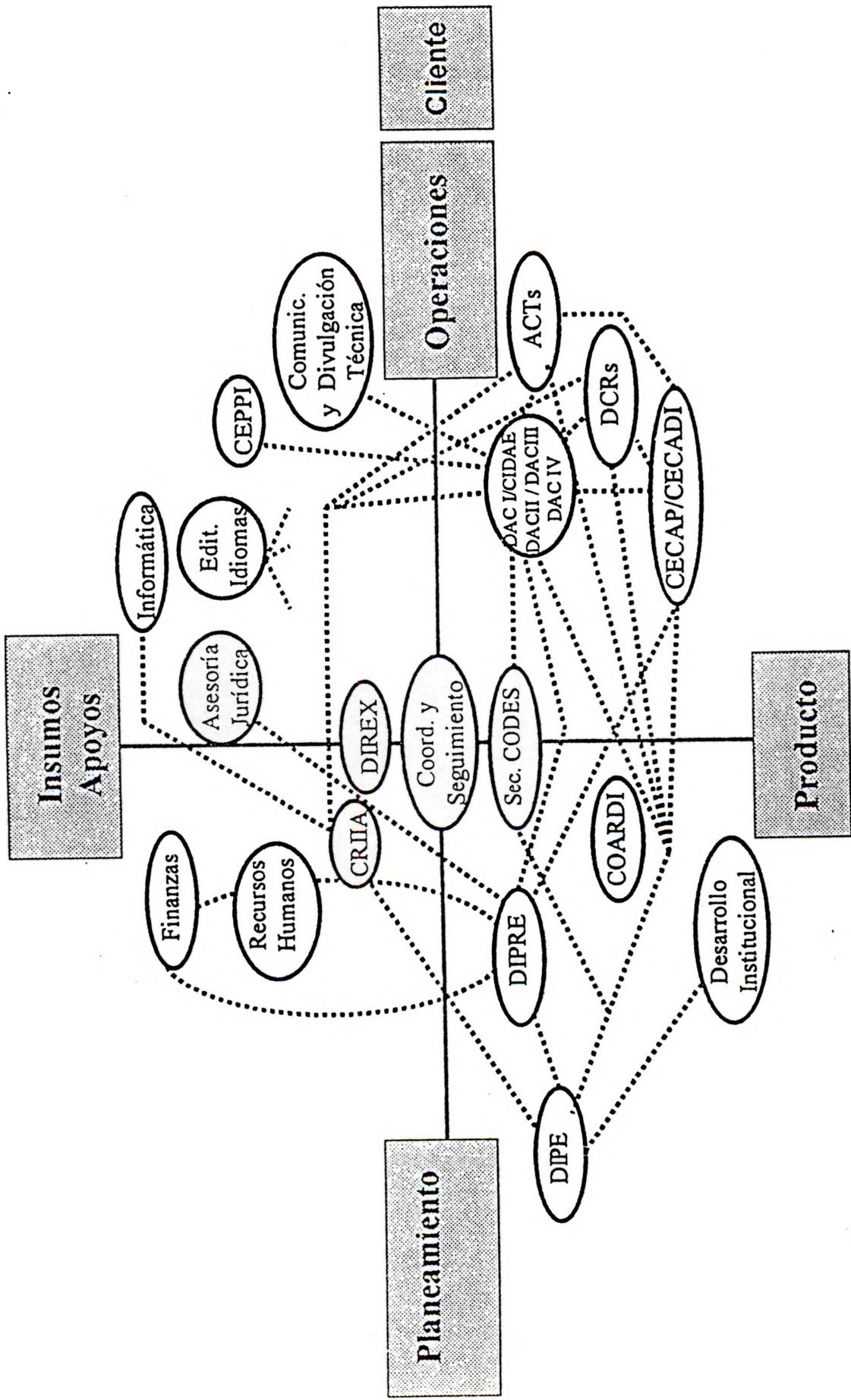
tomar las decisiones estratégicas del Instituto de acuerdo con los mandatos de los órganos superiores y en función de la visión estratégica. La Figura No. 1 muestra las relaciones funcionales principales (con línea discontinua) entre las unidades del IICA.

Las relaciones de dependencia se dan con el fin de agrupar en cada Consorcio aquellas unidades que, por su tipo de función y actividad, deben interactuar dentro de los procesos críticos del IICA. Sin embargo, las relaciones significativas rompen el concepto de consorcio y se definen por la necesidad de “trabajar juntos” para lograr los productos de los procesos. Las relaciones de dependencia buscan facilitar la articulación entre Unidades, las cuales deben conformar grupos de trabajo, pero además deben permitir un nivel mínimo de supervisión y seguimiento a los procesos críticos. En la Figura No. 2 se muestra las principales relaciones de dependencia en cada consorcio.

El Instituto impulsará la consolidación de redes de cooperación técnica recíproca, con el fin de movilizar capacidades técnicas, recursos y experiencias, de los Estados Miembros más avanzados a los de menor desarrollo relativo.

Además, el Instituto propiciará el intercambio de recursos humanos, tecnológicos y genéticos, la planificación y ejecución de investigaciones cooperativas en regiones y subregiones, y la disseminación e intercambio de conocimientos y experiencias. Con esta modalidad se apoyarán las acciones e iniciativas de los organismos multilaterales de cooperación o de acción conjunta creados por los Estados Miembros y los programas de cooperación solidaria que se ejecuten en el marco del mandato de la OEA.





El Segundo Nivel de la Estructura de Redes refleja las principales interacciones entre Unidades.

FIGURA No.1







## **B. El IICA en Colombia.**

En los Estados miembros el IICA opera a través de Agencias Cooperación Técnica, ACT. La creación de la ACT del IICA de Colombia se realizó en 1962, con posterioridad al establecimiento de la Sede Central del IICA en Costa Rica, y tuvo lugar en la época en que se puso en marcha la Alianza para el Progreso. La cooperación técnica del IICA en Colombia se inició con la creación del Centro Interamericano de Reforma Agraria – IICA-CIRA – y desde entonces han sido muchas las transformaciones del agro colombiano que la ACT del IICA en Colombia ha tenido la oportunidad de acompañar.

El IICA dispone de tres factores básicos que son: su gente, que conforma una infraestructura institucional con cobertura hemisférica; sus clientes, que simultáneamente son sus socios, en la órbita de los ministerios de agricultura de cada país, de la academia y del sector privado vinculados con la producción agroalimentaria; y su máximo *órgano de gobierno* que es la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) integrada por los ministros de agricultura de los países miembros del Instituto.

### **1. Propósitos del IICA en Colombia.**

La ACT del IICA en Colombia está concentrando sus esfuerzos de cooperación técnica en los siguientes propósitos:

- a) La búsqueda de dinamizar el mercado de tierras, mediante un nuevo esquema de reforma agraria, que asegure el acceso a los campesinos a este recurso, con proyectos productivos dentro de un contexto de desarrollo regional.
- b) La búsqueda de empoderamiento ('empowerment') de las comunidades rurales como participantes y beneficiarias del desarrollo sostenible, no sólo para que puedan mejorar su dotación de poder y ejercitar más ampliamente sus derechos frente al Estado, sino también para propiciar una mayor dinámica de los factores de



producción, tierra y mano de obra principalmente, estimulando un traslado de recursos hacia escenarios de mayor productividad que generen ingresos adicionales tanto dentro como fuera de la finca.

c) La búsqueda de mejorar la competitividad en los diferentes eslabones de las cadenas agroalimentarias o agroindustriales, por medio de la investigación, el uso de tecnologías disponibles y la negociación y concertación de pactos de competitividad entre los diferentes agentes económicos involucrados. La realidad más cruda que la globalización y la apertura económica han puesto de manifiesto, tiene que ver precisamente con las desventajas competitivas relativas en muchos rubros de producción agropecuaria y regiones del agro colombiano. Ha sido claro también, que la reasignación de recursos y la creación de ventajas competitivas son un proceso que ha demostrado ser mucho más lento de lo que se pensó originalmente, en su inicio.

d) La búsqueda de una nueva institucionalidad para la agricultura y el medio rural, que reconozca la heterogeneidad del sector agropecuario, la complejidad de la producción agroalimentaria y la participación del sector privado en la ejecución de políticas públicas y prestación de servicios, para poder responder eficientemente a los retos de la modernización.

## **2. Cooperación Técnica.**

El IICA en Colombia ofrece el servicio de cooperación técnica, al cual tienen acceso las siguientes entidades:

a) Entidades públicas de orden nacional que trabajen en asuntos relacionados con el sector agropecuario, tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Departamento Nacional de Planeación, los Fondos de Confinanciación, las entidades descentralizadas como Inat, Incora, ICA, Sena, entre otras, y las diferentes universidades.



b) Entidades públicas del orden regional como Secretarías de Agricultura y Fomento, Municipios, Asociaciones de Municipios y Corporaciones de Desarrollo Regional, por mencionar algunas.

c) ONG, entidades privadas y mixtas que estén vinculadas con el sector agropecuario, entre las que figuran gremios, fundaciones y centros de investigación, por ejemplo, Corpoica.

### **C. Los convenios como instrumentos de cooperación.**

El IICA presta cooperación técnica a través de *convenios* que suscribe con las entidades que requieran este servicio. Por medio del convenio, la institución contratante aporta los recursos que se requieren para la ejecución de las actividades previstas, y el IICA aporta asesoría técnica y apoyos logísticos. Con dichos recursos, el IICA contrata estudios, consultores, personal de apoyo, según el caso, aparte de que realiza eventos y edita publicaciones. De manera excepcional el IICA ejecuta contratos de asesoría a las entidades con las cuáles colabora.



## **II. Metodología.**

Para el logro de los objetivos de la presente práctica empresarial se hicieron entrevistas con técnicos que administran convenios, se estudiaron y analizaron documentos pertinentes, y se identificaron, se describieron y analizaron las tareas mayores involucradas en estos convenios en cuanto a sus instancias, decisiones, actividades e informes.

La administración de un convenio se concibió como la integración de un conjunto de etapas o tareas mayores. Así, cada etapa se concibe como una tarea, de la cual se hace:

- Descripción de tareas en forma de diagrama de flujo
- Descripción narrativa como texto corrido
- Análisis de tareas
- Conclusiones

En cada diagrama de flujo se podrá observar a manera de representación gráfica la secuencia lógica de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las tareas mayores. Los diagramas de flujo se conforman por medio de símbolos y líneas de flujo. Los símbolos más usuales representan puntos de inicio, actividades, decisiones, documentos, conexiones dentro del flujo, conexiones entre páginas y puntos de terminación de la tarea correspondiente. En la página siguiente se presenta como figura 3 estos símbolos de uso frecuente. Las líneas indican la dirección de la secuencia en que tienen ocurrencia el flujo.

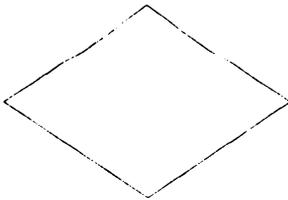
Dentro de las cajas de símbolos se incluyen palabras claves que denotan las instrucciones del caso. Cada caja recibe una numeración secuencial de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, teniendo en cuenta seguir segmentos lógicos del flujo.



### **FIG. 3 Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo**



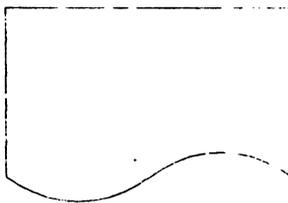
**Este símbolo se utiliza para hacer referencia a una actividad.**



**Este símbolo determina una decisión binaria (sí, no)**



**Este símbolo indica el inicio o final de una tarea.**



**Este símbolo hace referencia a un documento.**



**Este símbolo se utiliza para conectar con otro punto del diagrama. Para las conexiones entre páginas se utilizan letras mayúsculas. Para las conexiones entre actividades o decisiones se utilizan letras minúsculas.**



Con el fin de agregar claridad y complementar las palabras claves incluidas dentro de las cajas, una vez concluída la descripción de la tarea, se elabora una presentación narrativa, en la cual se presentan las instrucciones en forma de frases completas y, si es del caso, se adicionan explicaciones o notas complementarias. En el análisis se hace un recorrido sistemático de las actividades, decisiones y documentos definidos en la descripción de la tarea, y en cada caso se hacen preguntas pertinentes para identificar los conceptos, principios, criterios, normas, procedimientos, reglas o datos que hayan de ser tenidos en cuenta para un desempeño aceptable de la tarea.



### **III. Resultados.**

A lo largo del tiempo de práctica se estudiaron documentos y se hicieron entrevistas con técnicos del IICA, obteniendo así valiosa información para el desarrollo de los objetivos de la presente práctica. A su vez se hizo seguimiento de cerca a las actividades realizadas en el interior de la oficina del Area 2 "Ciencia y Tecnología".

Como consecuencia de estas actividades se identificaron cuatro etapas o tareas mayores en la administración de un convenio de cooperación técnica: negociación, formalización, ejecución y liquidación.

Estas cuatro etapas se utilizaron como tareas mayores, y a cada una se le elaboró un diagrama de flujo, se hizo la descripción narrativa correspondiente al diagrama, el análisis de la tarea y las conclusiones.



## **A. Negociación de un convenio.**

La negociación de un convenio se realiza entre los ejecutivos de alto nivel de cada una de las partes. En el IICA la autoridad para negociar en un país, está restringida al Representante, quien es la máxima autoridad de la respectiva Agencia de Cooperación Técnica, ACT.

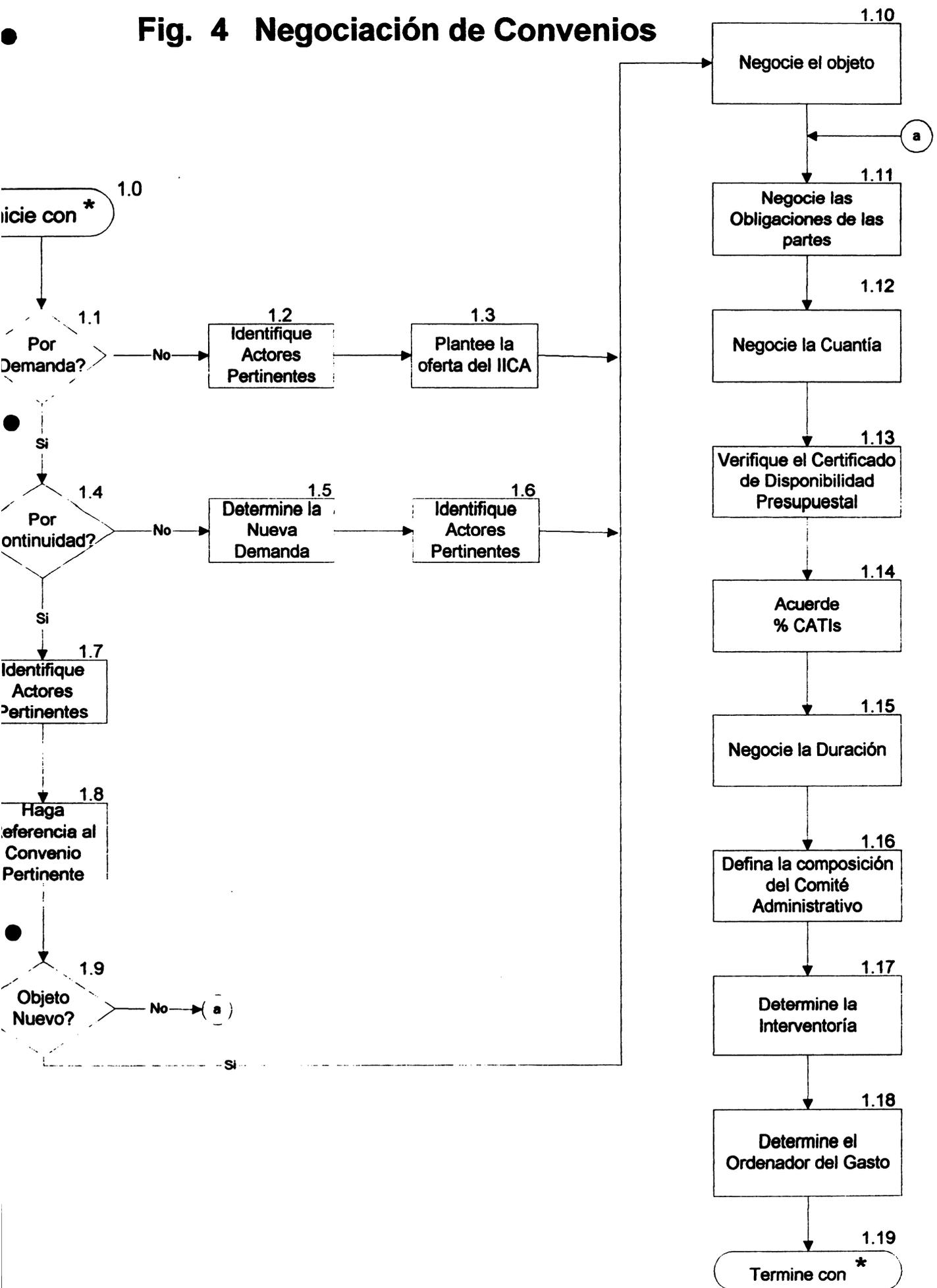
A través del estudio de documentos de convenios y por medio de entrevistas, la practicante infirió una secuencia lógica de actividades y decisiones implícitas en esta tarea. Sin embargo, debe señalarse que la forma en que cada Representante lleva a cabo esta tarea tiene manifestaciones particulares que dependen de su estilo gerencial, sus características de liderazgo y formas de relacionamiento con los otros altos ejecutivos de las partes que intervienen en cada convenio.

### **1. Descripción de la tarea como flujograma.**

Como se acaba de señalar, el presente flujograma de la negociación de convenios es una inferencia extraída del análisis de documentos y entrevistas, pero no necesariamente representa una ruta rígida a la cual se somete en forma rutinaria un Representante. La figura 4 que se presenta en la página siguiente contiene el flujograma para la etapa de negociación, discriminada entre 15 actividades y tres decisiones. Enseguida, para facilitar y complementar su lectura se presenta esa secuencia en forma narrativa donde se identifica por medio de un mismo número tanto para el flujograma como para la presentación narrativa.



**Fig. 4 Negociación de Convenios**





## **2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de negociación.**

1.0 Inicie con una de estas dos fuentes de iniciativas:

- La detección de una oportunidad por parte del IICA.
- La expresión de una demanda por parte de una entidad del sector, por ejemplo el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

1.1 ¿Se trata de una iniciativa hecha por demanda?

1.2 Si no es por demanda, se trata de un comportamiento proactivo del IICA que ofrece alguna iniciativa de cooperación. Identifique algunos actores claves en la decisión de responder a tal oferta.

1.3 Plantee la oferta del IICA (continúe hacia el flujo del proceso de negociación).

1.4 En caso de que la iniciativa sea de la demanda (*si*) pase a la decisión de si se trata de continuar una cooperación preexistente.

1.5 Si no se trata de darle continuidad a una cooperación preexistente, determine la nueva demanda.

1.6 Identifique los actores pertinentes a la nueva demanda (continúe con el proceso de negociación).

1.7 Si se trata de darle continuidad a una cooperación preexistente identifique los actores pertinentes.

1.8 Haga referencia al convenio pertinente.

1.9 Pregúntese si se trata de un objeto nuevo. Si la respuesta es *no* vaya a la letra minúscula *a*, para negociar los nuevos términos de referencia y continúe con el flujo de negociación del convenio. Si la respuesta es *sí*, continúe con la negociación del objeto del convenio.



1.10 Negocie el objeto del convenio.

1.11 Negocie las obligaciones de las partes a manera de términos de referencia.

1.12 Proceda a negociar la cuantía del convenio.

1.13 Una vez negociada la cuantía del convenio, verifique la disponibilidad de recursos de la entidad interesada, a través del Certificado de Disponibilidad Presupuestal.

1.14 Determine los Costos Administrativos y Técnicos del IICA (CATIs), en común acuerdo entre el IICA y la entidad contratante.

1.15 Negocie la duración del convenio.

1.16 Defina la composición del Comité Administrativo.

1.17 Defina la interventoría que puede ser interna a la entidad contratante o externa.

1.18 Determine el Ordenador del Gasto.

1.19 Termine con un convenio de cooperación negociado y definido por una propuesta de documento.

### **3. Análisis de la tarea de negociación.**

1.0 La negociación de un convenio se inicia con la detección de una oportunidad por parte del IICA o por la expresión de demanda por parte de una entidad del sector.

Se debe tener en cuenta que al servicio de cooperación técnica que ofrece el IICA tienen acceso las siguientes entidades:



- a) Entidades públicas de orden nacional que trabajen en asuntos relacionados con el sector agropecuario, tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Departamento Nacional de Planeación, los Fondos de Confinanciación, las entidades descentralizadas como Inat, Incora, ICA, Sena, mixtas como CORPOICA, y las diferentes universidades.
- b) Entidades públicas del orden regional como Secretarías de Agricultura y Fomento, Municipios, Asociaciones de Municipios y Corporaciones de Desarrollo Regional, por mencionar algunas.
- c) ONG y entidades privadas que estén vinculadas con el sector agropecuario, entre las que figuran gremios, centros de investigación y fundaciones.

Por otra parte cabe hacer consideración a la legislación colombiana, que en virtud del Acuerdo Básico que el Estado colombiano suscribió con el IICA el 27 de septiembre de 1967 refrendado y ampliado en 1997, donde reconoce entidad jurídica a este organismo en el territorio nacional y le otorga capacidad para ser sujeto de derechos y obligaciones. El artículo 5º del precitado Acuerdo dispone: "El Instituto en su condición de persona jurídica, goza en todo el territorio de la República de Colombia de la capacidad legal que en virtud le corresponde y por consiguiente tiene capacidad: a) para contratar, b) para adquirir bienes e inmuebles en cumplimiento de los fines de la institución y para disponer de dichos bienes libremente, y c) para entablar procedimientos judiciales y administrativos cuando así convenga a sus intereses, renunciando expresamente a la inmunidad de jurisdicción que le corresponde como organismo especializado de la Organización de los Estados Americanos". Además, se promueve la realización de convenios de cooperación técnico-científica dirigida, entre otros, al sector agropecuario. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el IICA suscribieron un Acuerdo de Operaciones, el 14 de marzo de 1996 mediante el cual se comprometen a aunar esfuerzos para contribuir con acciones que garanticen la modernización de las actividades agrícolas y productivas y el desarrollo y bienestar de la población rural colombiana. El IICA a través del cumplimiento de sus funciones,



contribuye al desarrollo del deber constitucional del Estado de mejorar el ingreso y la calidad de vida de los campesinos (artículo 64 de la Constitución Política) y de promover la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad (artículo 65 de la Constitución Política).

Los siguientes artículos hacen referencia a lo anteriormente mencionado: 1) El Artículo 1º. de la Ley 29 de 1990 establece que: "Corresponde al Estado promover y orientar el adelanto científico y tecnológico, y por lo mismo, está obligado a incorporar la ciencia y la tecnología a los planes y programas de desarrollo económico y social del país y a formular planes de ciencia y tecnología tanto para el mediano como para el largo plazo. Así mismo, deberá establecer los mecanismos de relación entre sus actividades de desarrollo científico y tecnológico y las que, en los mismos campos, adelanten la universidad, la comunidad científica y el sector privado colombianos". 2) A su vez, el Artículo 2º. de la misma Ley 29 de 1990 señala lo siguiente: "La acción del Estado en esa materia se dirigirá a crear condiciones favorables para la generación de conocimiento científico y tecnología nacionales, a estimular la capacidad innovadora del sector productivo, a orientar la importación selectiva de tecnología aplicable a la producción nacional, a fortalecer los servicios de apoyo a la investigación científica y al desarrollo tecnológico...". 3) De conformidad con lo previsto en el Artículo 1º. del Decreto 393 de 1991, la Nación y sus entidades Descentralizadas pueden asociarse con los particulares, bajo la modalidad de convenios Especiales de Cooperación, con el objeto de desarrollar, entre otras actividades, la formación y capacitación de recursos humanos para el avance y la gestión de la creación de tecnología, establecer redes de información científica y tecnológica, realizar seminarios, cursos y eventos nacionales o internacionales de ciencia y tecnología, financiar publicaciones, etc. 4) De acuerdo con el Artículo 2º. del Decreto 591 de 1991, constituyen actividades científicas y tecnológicas, entre otras, la conformación de redes de investigación e información, la difusión científica y tecnológica, los servicios de promoción



científica y tecnológica nacional e internacional. Así mismo, según los artículos 3º. y 4º. íbidem, los contratos que celebren la Nación y sus entidades descentralizadas para el fomento de las actividades científicas y tecnológicas se regirán por las normas de derecho privado, se celebrarán directamente y solo requieren, para la validez y cumplimiento, de los requisitos propios de la contratación entre particulares, y los especiales previstos en el mismo Decreto 591 de 1991.

1.1 Se hace la pregunta, ¿si se trata de una iniciativa hecha por demanda?, entendiéndose por demanda una situación en la economía en busca de adquirir un bien o servicio por parte de algún agente de la economía para con el fin de satisfacer las necesidades.

1.2 En caso de que la iniciativa sea un comportamiento proactivo del IICA, se debe identificar los actores pertinentes los cuales actúan en nombre y representación de las entidades con las que se lleva acabo el proceso de negociación. En el caso del IICA es el Director General y como tal el representante legal del IICA, quien usualmente delega expresamente la facultad de firmar los convenios en el representante de la oficina del IICA en Colombia. En caso de que la otra entidad sea el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la persona encargada será el señor Ministro.

1.3 El IICA procede a plantear la oferta a determinada entidad teniendo como referencia las posibles prioridades e iniciativas de las entidades y del país. El IICA proyecta su acción de cooperación técnica hacia los organismos del sector agrario en cuatro áreas de concentración así: a) políticas socio económicas, comercio e inversiones, b) ciencia, tecnología y recursos naturales, c) sanidad agropecuaria y d) desarrollo rural sostenible.

El IICA empieza a adherirse a enfoques de sistemas abiertos. Puede anticiparse razonablemente que estos enfoques traerán grandes cambios en la concepción y prácticas de la cooperación técnica. En estos momentos se viene hablando ya en términos de una nueva



institucionalidad, desde una perspectiva de escuelas, por ejemplo, como la institucional del premio nobel Douglass North. Los cambios van desde el propio lenguaje: ya se empieza a hablar de actores en lugar de poblaciones objetivos o beneficiarios; se habla de reglas de juego transparentes. De conexiones entre los actores conducentes a alianzas e interacciones diversas de cooperación y competencia. De actores a lo largo de cadenas agroalimentarias y agroindustriales consumo-producción, desde el mercado hasta la finca. Se percibe prospectivamente que estos cambios van borrando gradualmente las fronteras entre las mencionadas áreas de concentración. En cambio, bien podría ocurrir que se vayan afirmando ejes transversales de procesos de gestión, comunicación y mercadeo, por ejemplo, en acciones de cooperación técnica de capacitación, información, extensión, divulgación y usos diversos de medios masivos de comunicación con el soporte de tecnologías avanzadas de informática, computación y comunicación satelital.

1.4 En caso de que la iniciativa sea por demanda de alguna entidad debe señalarse si es por continuidad de un convenio ya existente o no. Un convenio existente puede requerir de una adición en tiempo o en recursos con el fin de ejecutar las actividades y logro de objetivos establecidos en la negociación del convenio.

1.5 Si no se trata de darle continuidad a una cooperación ya existente se determina la nueva demanda, identificando el interés de la entidad interesada para hacer uso de los servicios que el IICA le ofrece. El IICA ejecuta actividades para impulsar el avance y la difusión de la ciencia y la tecnología aplicadas al progreso rural; formula y ejecuta programas de acuerdo con los requerimientos de los Gobiernos con el fin de contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de desarrollo agrícola; establece y mantiene relaciones de cooperación en general; actúa como órgano de consulta, de ejecución técnica y administración de programas y proyectos en el sector agrícola.



1.6 Se identifican los actores pertinentes a la nueva demanda y se continúa con la negociación del objeto del convenio.

1.7 Si por el contrario se trata de darle continuidad a una operación ya existente se identifican los actores pertinentes, ya que pueden existir cambios sobre este punto.

1.8 Se hace contacto con los actores pertinentes y se hace referencia al convenio en cuestión donde se revisa el desarrollo que éste ha llevado y las necesidades actuales del convenio.

1.9 Se pregunta si se quiere cambiar el objeto del convenio; si es así, se procede a negociar el nuevo objeto y, en caso contrario se continúa con la negociación de las obligaciones de las partes.

1.10 Al negociar el objeto del convenio se determina la ejecución por parte del IICA mediante la cooperación especial técnico científica, de los servicios de apoyo para la operación, manejo y consolidación de aspectos específicos requeridos por la entidad interesada.

1.11 Negocie las obligaciones de las partes a manera de términos de referencia, por ejemplo, así: "La entidad interesada se compromete a: a) aportar la suma de dinero estipulada para la operación del convenio, b) suministrar criterios de política y de información de la entidad para el desarrollo del objeto del convenio, c) asegurar la disponibilidad oportuna de recursos para financiar costos que demande la operación del convenio y d) participar en reuniones para la coordinación y seguimiento del convenio".

Las obligaciones del IICA son por ejemplo: "a) ejecutar mediante la cooperación técnico científica y administrativa, el objeto del convenio; b) contratar los bienes, servicios y personas que se requieran, en estricta sujeción al Plan de Operaciones, observando para este efecto las condiciones respectivas. Si se trata de un empréstito en una agencia de la banca multilateral, por ejemplo las *"Normas para adquisiciones con préstamos del BIRF y créditos de la*



*AIF*” y “*Normas para la utilización de consultores por los prestatarios del Banco Mundial y por el Banco Mundial como organismo de ejecución*”; c) presentar informes periódicos, por ejemplo, informes mensuales (dentro de los cinco días siguientes a la finalización de cada mes y dentro de los 15 días anteriores a la terminación del convenio) así como un informe final (dentro del mes siguiente a la terminación del convenio), sobre la ejecución física y financiera del convenio y colaborar con la preparación de informes técnicos, y los demás informes que la interventoría del convenio considere necesarios. Los informes mensuales deberán presentarse siguiendo la estructura del plan de operaciones aprobado y contener los soportes de los gastos efectuados; y, el informe final debe resumir la ejecución total para efectos de liquidación del convenio; d) responder por el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de operaciones, verificando que las comunicaciones que haga la entidad interesada para realizar gastos respeten el Plan de Operaciones y se ajusten al objeto y a las actividades previstas en el convenio; e) fijar como sede principal del convenio sus oficinas en Colombia; f) suministrar la infraestructura administrativa, técnica y contable necesaria para el manejo de los recursos del convenio y en particular una persona de tiempo completo para que ejerza las labores administrativas respecto al convenio; h) designar un especialista en desarrollo y transferencia de tecnología para administrar el convenio y asesorar a la respectiva unidad ejecutora en la toma de decisiones de la entidad respectiva.

1.12 Posteriormente se procede a negociar la cuantía del convenio, entendida esta última como la suma de dinero que la entidad interesada se compromete a aportar para la ejecución de las distintas actividades que comprende el objeto del convenio.

1.13 Una vez negociada la cuantía se procede a verificar la disponibilidad presupuestal, ya que la entidad interesada se obliga a reservar los dineros que se compromete a aportar para la ejecución del convenio y que serán entregados al IICA, de su presupuesto de la actual vigencia o de vigencias futuras, y por ello la necesidad de



obtener el Certificado de Disponibilidad Presupuestal que demuestre la disponibilidad de recursos.

1.14 Los Costos Administrativos y Técnicos del IICA (CATIs), se determinan de común acuerdo entre la entidad interesada y el IICA, en un porcentaje que varía entre el 8% y el 10% del valor total de los recursos ejecutados. Estas son las tasas aprobadas actualmente por la JIA, entre tanto para negociar tasas inferiores se requiere la aprobación previa de la Sede Central.

1.15 Posteriormente se negocia la duración del convenio en forma coherente con el objeto del convenio y con las obligaciones de las partes.

1.16 Para todos los efectos relativos a la programación, evaluación y dirección del convenio, se establece un Comité Administrativo integrado por representantes de las partes firmantes del convenio. En el texto de convenio se especifican las funciones del Comité Administrativo. A continuación se presenta un ejemplo. "El comité tendrá las siguientes funciones: a) aprobar el Plan de Operaciones del Convenio y las modificaciones que sean necesarias; b) recomendar las adiciones o modificaciones al Convenio, que considere necesarias; c) revisar y conceptuar sobre los informes que presente el IICA a los interventores respecto a la ejecución del convenio; d) señalar los lineamientos para la contratación del personal que requiera la ejecución del convenio; e) las demás funciones que pertenezcan a la naturaleza del Comité Administrativo y que se orienten a la ejecución satisfactoria del convenio."

1.17 Para realizar la labor de interventoría, se designa un Interventor el cual ejercerá control técnico y administrativo al convenio. Los costos de interventoría en caso de optarse por su contratación de manera externa, se cancelarán con cargo a los recursos que para su efecto de contratación de Asistencia Técnica se tengan previstos dentro del presupuesto de la entidad contratante con el IICA. Las funciones del Interventor son: a) efectuar inspecciones y revisiones



periódicas sobre la ejecución del convenio (al menos cada dos meses) con el fin de determinar si las actividades ejecutadas por el IICA, en desarrollo del mismo, corresponden con el objeto y las obligaciones estipuladas; b) analizar y conceptuar sobre la viabilidad de la suspensión de la ejecución del convenio, cuando a su juicio se presenten circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito que impidan el normal desarrollo del mismo y elaborar el acta de liquidación correspondiente, con la debida justificación para aprobación y firma de las partes, c) remitir a la entidad contratante con el IICA el informe de avance sobre la ejecución del respectivo convenio como soporte para efectuar los desembolsos que correspondan de acuerdo con la respectiva programación establecida en el convenio, indicando el valor del mismo y si éste es procedente; d) analizar la necesidad de adicionar en tiempo o en valor el convenio (antes de su vencimiento) y solicitar el trámite de adición; e) informar a la entidad contratante sobre los hechos y circunstancias del IICA que generen incumplimiento de las estipulaciones del convenio, para la adopción de las medidas administrativas pertinentes; f) elaborar el Acta de Liquidación final del convenio dentro del término estipulado y remitirla a la entidad interesada para su remisión y posterior firma de las partes; g) resolver oportuna y diligentemente las consultas formuladas por el IICA y solicitar informes tanto mensuales como el final y demás que considere necesarios; h) en general, supervisar todos los aspectos relacionados con el cumplimiento del convenio y desempeñar las demás funciones que correspondan a la naturaleza de la interventoría.

1.18 Determine el Ordenador del Gasto, el cual tiene la función específica de aprobar las acciones de solicitud de pagos y determinar cuales deberan o no llevarse a cabo.

1.19 Termine con un convenio de cooperación negociado y definido por una propuesta de documento.



#### **4. Conclusiones sobre la tarea de negociación.**

- La legislación colombiana promueve y regula la realización de convenios que incentiven el desarrollo y modernización del sector agropecuario.
- La tarea de negociación de convenios se inicia con la detección de una oportunidad por parte del IICA o por la expresión de una demanda por parte de una entidad del sector.
- Se identifican los actores pertinentes para hacer la negociación del convenio y se determina la nueva demanda o la oferta planteada por parte del IICA, según sea el caso.
- Se procede a definir y negociar el objeto del convenio.
- Se negocia las obligaciones de las partes comprometidas en la negociación.
- Se negocia la cuantía que representa la ejecución del convenio.
- Se verifica la disponibilidad presupuestal de la entidad pertinente.
- Se acuerdan los Costos Administrativos y Técnicos del IICA (CATIs) que dentro de las normas internas al IICA estos deben estar dentro de un rango del 8% al 10% del valor total de los recursos ejecutados en el convenio.
- Se negocia la duración del convenio.
- Se define la composición del Comité Administrativo.
- Se determina la contratación del interventor y se especifican sus funciones.
- Se determina quien será el Ordenador del Gasto.
- Se termina con un convenio de cooperación negociado y definido por una propuesta de documento.



## **B. Formalización de convenios.**

### **1. Descripción de la tarea como flujograma.**

El presente flujograma de la formalización de convenios es extraído del análisis de documentos y entrevistas. La figura 4 que se presenta en las tres páginas siguientes contiene el flujograma para la etapa de formalización, discriminada en 17 actividades, ocho decisiones y un documento. Enseguida, para facilitar y complementar su lectura se presenta esa secuencia en forma narrativa. Cada actividad y decisión se identifica por medio de un mismo número tanto para el flujograma como para la presentación narrativa.

### **2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de formalización.**

2.0 Empiece con un convenio de cooperación negociado y definido por una propuesta de documento.

2.1 Remita las bases de negociación a la oficina jurídica de las entidades correspondientes.

2.2 Solicite la elaboración del documento legal.

2.3 ¿Está listo el documento legal?

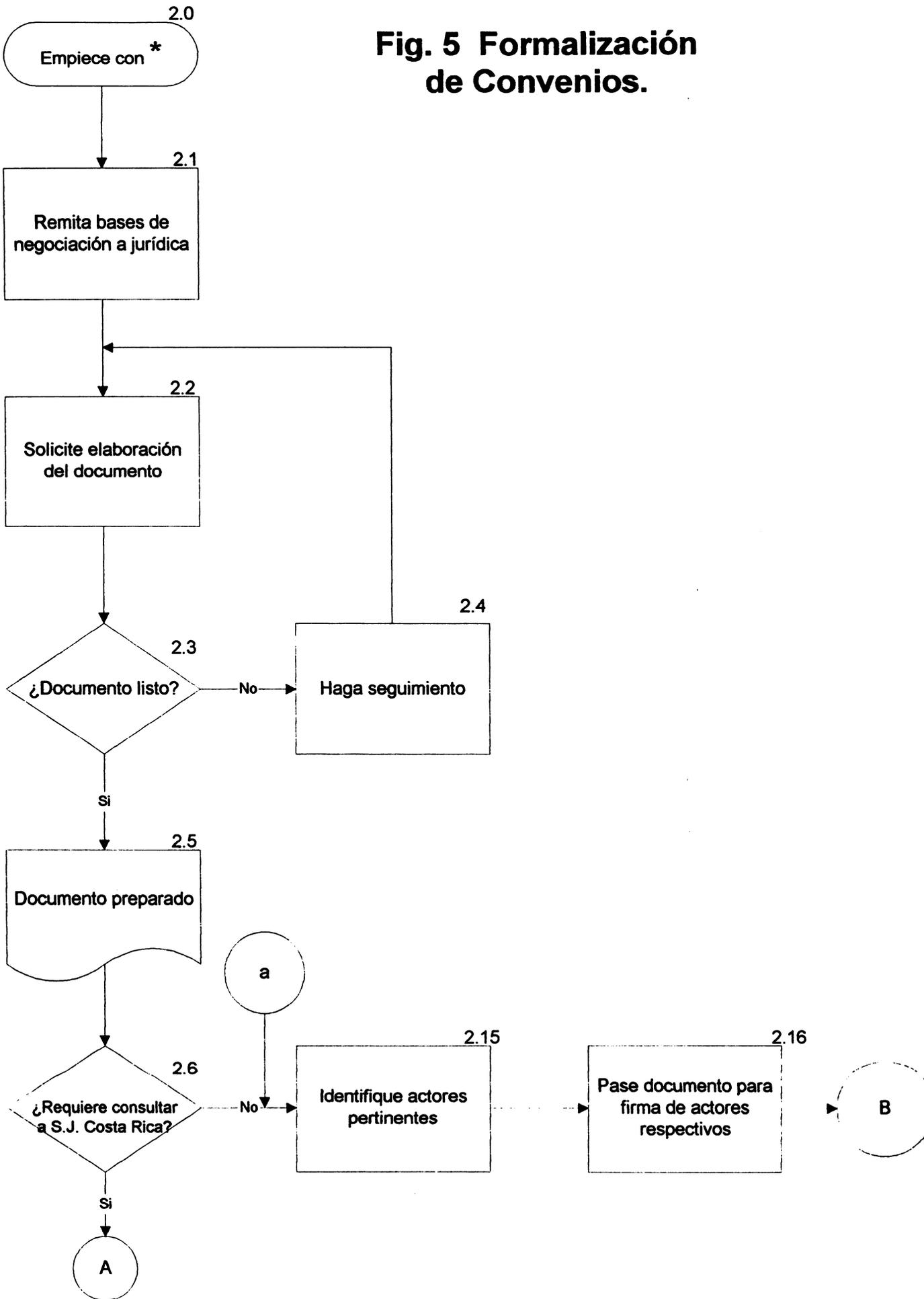
2.4 Si no está listo el documento, haga seguimiento en la oficina jurídica de la entidad interesada.

2.5 Si el documento está listo, reclame el documento.

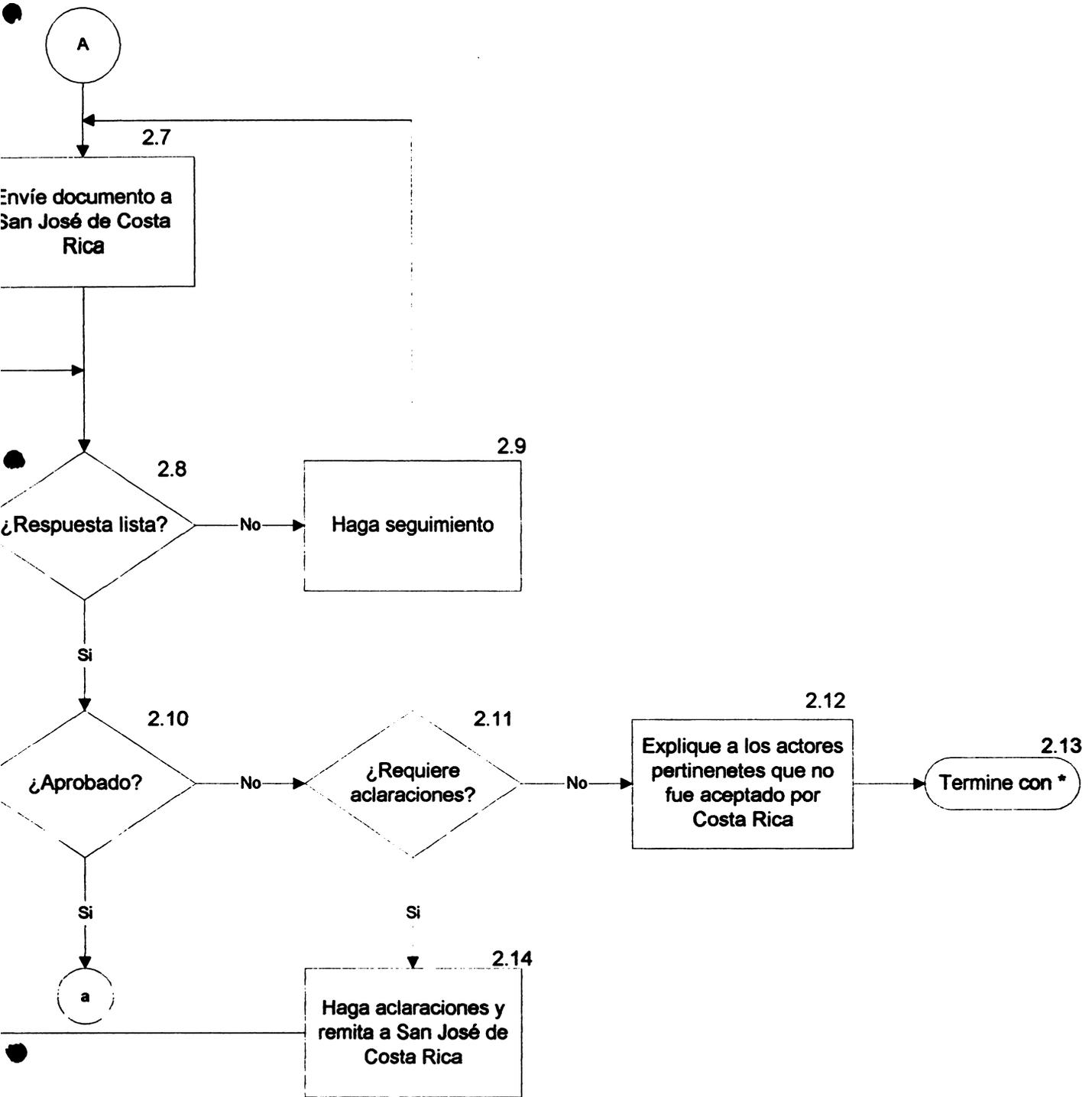
2.6 Pregúntese si dicho convenio requiere ser consultado previamente a San José de Costa Rica.



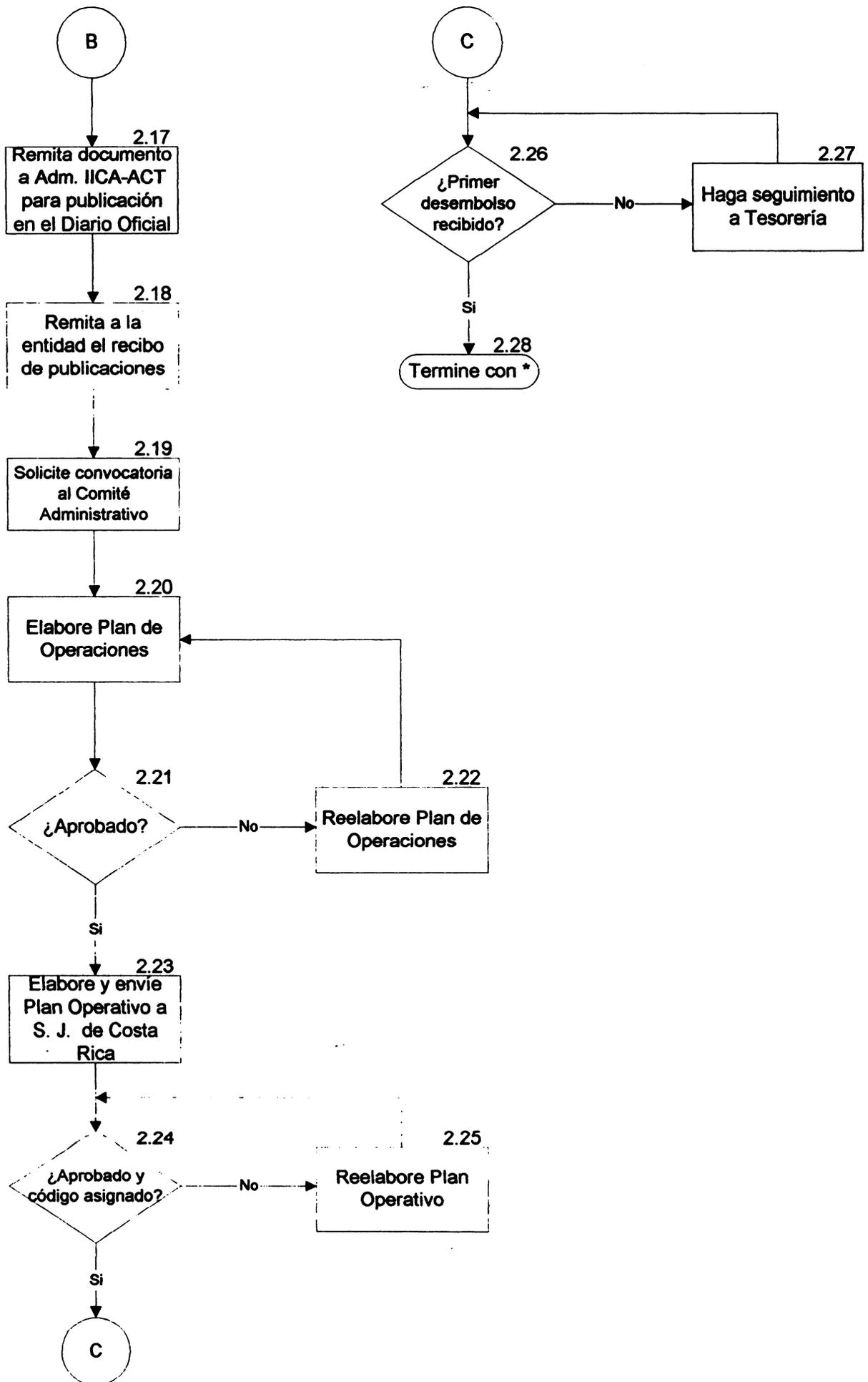
**Fig. 5 Formalización de Convenios.**













2.7 Si la respuesta es *sí*, envíe el documento a San José de Costa Rica para su estudio y decisión.

2.8 Verifique si la respuesta de San José está lista.

2.9 Si no hay respuesta, haga seguimiento.

2.10 En el caso de que haya respuesta, pregunte si fue aprobado. Si la respuesta es *sí*, continúe en el flujo del proceso de formalización letra a minúscula.

2.11 Si no es aprobado, pregunte si se requieren hacer aclaraciones.

2.12 Si la respuesta es *no*, quiere decir que Costa Rica no acepta que el IICA se comprometa en este convenio. Informe y explique a los actores pertinentes.

2.13 Una vez informados los actores pertinentes, termine con un proceso de negociación que no logró concretarse en forma de una operación ejecutable.

2.14 En caso de que se requiera hacer aclaraciones, haga éstas y remita a San José de Costa Rica (devuélvase al numeral 2.7).

2.15 En caso de que no haya necesidad de ser aprobado por San José de Costa Rica, o que la consulta concluyó en una aprobación, proceda a identificar los actores pertinentes.

2.16 Pase el documento para que los actores respectivos suscriban el convenio. El convenio queda perfeccionado una vez tenga la firma de la persona encargada de la entidad interesada y la firma del representante del IICA en Colombia.

2.17 Remita el documento a la administración del IICA para su publicación en el Diario Oficial. El documento queda completamente



formalizado y tiene fuerza legal una vez que ha sido publicado en el Diario Oficial.

2.18 Remita a la entidad interesada el recibo de publicaciones.

2.19 Si aún no se ha reunido el Comité, solicite convocatoria al Comité Administrativo para la elaboración y aprobación del plan de operaciones.

2.20 Proceda a definir el Plan de Operaciones (generalmente dentro de los 30 días siguientes al perfeccionamiento del convenio).

2.21 Pregúntese si es aprobado el Plan de Operaciones.

2.22 Si la respuesta es *no*, reelabore el Plan de Operaciones y espere respuesta de su aprobación.

2.23 Si el Plan de Operaciones es aprobado, elabore y envíe el Plan Operativo (interno del IICA) a San José de Costa Rica.

2.24 Verifique si el Operativo fue aprobado y si se le ha asignado el código correspondiente para abrirle una cuenta en la contabilidad de la ACT.

2.25 Si la respuesta es *no*, reelabore el Plan Operativo y pase a la decisión de aprobar y asignar código.

2.26 Si es aprobado el Operativo, verifique si el primer desembolso es recibido.

2.27 Si no se ha recibido el primer desembolso, haga seguimiento a Tesorería.

2.28 Termine con un primer desembolso recibido. El convenio está listo para empezar el proceso de ejecución.



### **3. Análisis de la tarea de formalización.**

2.0 Empiece con un convenio de cooperación negociado y definido por una propuesta de texto. Una vez realizado el proceso de negociación y definidos los aspectos pertinentes para formalizar el convenio se procede a elaborar el documento.

2.1 Remita las bases de negociación de la oficina jurídica de las entidades correspondientes. La oficina jurídica cumple la función de dar orden legal a los documentos que proceden de un proceso de negociación para dar cabal cumplimiento en lo estipulado en los mismos.

2.2 Se hace solicitud del documento legal.

2.3 Se verifica si está listo el documento legal.

2.4 Si no está listo el documento legal, se debe hacer seguimiento en la oficina jurídica.

2.5 Si está listo el documento, se procede a reclamarlo y a verificar su contenido. El texto normalmente contiene: a) los nombres de las autoridades con capacidad para suscribir el convenio y que comprometa a sus respectivas autoridades; b) las consideraciones a la legislación colombiana en donde se identifican las leyes que promueven y regulan el desarrollo de este tipo de convenios; c) se especifican cláusulas, las cuáles regirán el convenio, que hacen referencia al objeto, las actividades específicas, el Plan de Operaciones, el Comité Administrativo, las obligaciones de las partes, el valor del convenio, la forma de pago, la reserva presupuestal y sujeción de los aportes a las apropiaciones, el arbitramento, los bienes adquiridos, la duración, la interventoría, la cesión, la no vinculación laboral, las obligaciones contractuales, las causales de terminación, la liquidación, los documentos del convenio, la vigencia del perfeccionamiento y la ejecución, la publicación y el domicilio; d) la firma de las personas encargadas de las partes.



2.6 El convenio debe ser consultado a San José de Costa Rica específicamente a la Dirección de Planeamiento, Programación y Auditoría Técnica (DIPRAT), cuando la cuantía de éste supere los US\$500.000 anuales. Estos convenios serán presentados al Subdirector General para su trámite ante el Comité de Programación, el cuál emitirá su opinión para la decisión final del Comité de Alta Gerencia (o de quien él designe). El Comité de alta Gerencia podrá autorizar la firma del Representante. En este momento, dentro de los procesos de descentralización del IICA, están en curso cambios en estos aspectos, los cuales no se incluyen en el presente informe por no disponer de la documentación más reciente.

2.7 En caso que sea necesario ser consultado a San José de Costa Rica, debe enviarse el documento para su estudio y decisión.

2.8 Se verifica si la respuesta está lista de Costa Rica.

2.9 Si no hay respuesta se debe hacer seguimiento.

2.10 En caso de que haya respuesta y si fue aprobado se hace continuación con el proceso de negociación.

2.11 Si no es aprobado, se verifica si deben hacerse aclaraciones.

2.12 Si no se requieren aclaraciones se debe informar y explicar a los actores pertinentes el por que no se aprobó el documento de convenio en Costa Rica.

2.13 Se termina con la negación a una propuesta de convenio con el IICA y la contraparte. No se conoce que esto haya ocurrido en la ACT-Colombia, pero podría ocurrir.

2.14 En caso de que se requiera hacer aclaraciones con respecto al documento del convenio, se hacen y se remite a San José de Costa Rica. Entre tanto, debe hacer seguimiento a su aprobación.



2.15 En caso de que no haya necesidad de pedir aprobación a San José de Costa Rica, o que la consulta concluyó en una aprobación, se procede a identificar los actores pertinentes. Cuando la aprobación del convenio se hizo directamente en la ACT por el Representante Encargado, se deberá enviar una comunicación al Director de la DIPRAT, con copia a la subdirección General.

2.16 Luego se pasa el documento para ser suscrito por las partes.

2.17 Una vez suscrito el convenio se pasa a la administración del IICA ACT-Colombia, para su publicación en el Diario Oficial.

2.18 Remita a la entidad interesada el recibo de publicaciones, para verificación de la publicación en el Diario Oficial.

2.19 Si aún no se ha reunido el Comité, se debe solicitar convocatoria al Comité Administrativo para la elaboración y aprobación del Plan de Operaciones.

2.20 Se procede a definir el Plan de Operaciones (generalmente dentro de los 30 días siguientes al perfeccionamiento del convenio). El Plan de Operaciones que regirá la ejecución de las distintas actividades especiales del convenio, es preparado usualmente por la unidad ejecutora del convenio y sometido a aprobación del Comité Administrativo. El Plan deberá establecer de manera general los ítems y costos asociados a las actividades a desarrollar para la obtención de los objetivos del Convenio. Los procedimientos de adquisición y contratación utilizados por el IICA, deberán garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos específicos, por ejemplo, los del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – BIRF, para la contratación de bienes y servicios y la contratación de consultores, expedidas por esta entidad prestataria.

2.21 Se pregunta si el Plan de Operaciones fue aprobado por el Comité Administrativo.



2.22 Si la respuesta es *no*, reelabore el Plan de Operaciones y espere la respuesta de su aprobación.

2.23 Si el Plan de Operaciones es aprobado, elabore y envíe el Plan Operativo. El plan Operativo debe ser enviado a San José de Costa Rica, para ser aprobado por la Dirección de Planeamiento, Programación y Auditoría Técnica (DIPRAT). El Plan Operativo es aquel que lleva a cabo el IICA a nivel interno, preparado específicamente siguiendo normas del IICA y teniendo en cuenta el Plan de Operaciones. El Plan Operativo se realiza teniendo en cuenta un formato determinado que en el caso de Acciones de Apoyo a la Cooperación Técnica se utiliza, por ejemplo, el formato PO4 el cual consta de nueve puntos: El primero es la identificación del convenio, donde se especifica el área temática, el ámbito geográfico, la duración, el financiamiento, el nombre del instrumento legal y la vigencia del instrumento jurídico; el segundo hace referencia a los antecedentes y la justificación en la realización de dicho objeto de convenio; el tercer punto describe de manera detallada los servicios que el IICA proporcionará, como por ejemplo la asesoría técnica y la orientación en general y detallada del programa, acompañamiento en la ejecución de eventos de divulgación, información, comunicación y capacitación; el cuarto punto se refiere a los resultados o productos finales; el quinto punto hace referencia a los recursos por fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor, aunque se discriminan los gastos según el código y fuente de financiación, donde el código se define internamente así: 1. Costos de Personal Profesional Internacional, 2. Costos de Personal Profesional Local y Servicios Generales, 3. Becas, 4. Viajes Miembros IICA, 5. Documentos y Materiales de oficina, 6. Adquisición o alquiler de Planta y Equipo, 7. Mantenimiento-Comunicaciones-Servicios Generales, 8. Contratos por Resultados-Obras-Donaciones-Subsidios, 9. Otros Costos.

2.24 Se verifica si el Plan Operativo fue aprobado por Costa Rica. Una vez aprobado el Plan Operativo, en Costa Rica deben asignarle un código correspondiente y así se le abre una cuenta en la contabilidad de la ACT.



2.25 En caso de que el Plan Operativo no sea aprobado, se debe reelaborar éste, con el fin de volver a remitirlo a Costa Rica para su aprobación.

2.26 Al ser aprobado el Plan Operativo, el siguiente paso es verificar que el primer desembolso estipulado en el convenio sea recibido, con el fin de iniciar el proceso de ejecución del convenio.

2.27 Si no se ha recibido el primer desembolso, haga seguimiento a Tesorería.

2.28 Termine con un primer desembolso recibido El convenio está listo para empezar su proceso de ejecución.

#### **4. Conclusiones sobre la tarea de formalización.**

- La tarea de formalización se inicia una vez realizado el proceso de negociación del convenio y definidos los aspectos pertinentes a éste en una propuesta de texto.
- Se remiten las bases de negociación a las oficinas jurídicas respectivas, donde se elabora el documento.
- Los documentos de convenio deben ser consultados en la sede central del IICA en San José de Costa Rica para su aprobación.
- Una vez aprobado el convenio, se debe remitir a la administración del IICA-ACT para ser publicado en el Diario Oficial, y este recibo de publicaciones se entrega a la entidad pertinente para su verificación.
- Se llama a convocatoria al Comité Administrativo para la elaboración y aprobación del Plan de Operaciones concerniente a la ejecución del convenio.
- Teniendo el Plan de Operaciones aprobado se elabora el Plan Operativo interno a la administración del IICA. Este Plan Operativo debe ser enviado a San José de Costa Rica para su aprobación con el DIPRAT y asignación del código correspondiente.



- Al ser aprobado el Plan Operativo, se verifica que el primer desembolso estipulado en el convenio, sea recibido para iniciar el proceso de ejecución del convenio.



## **C. Ejecución de convenios.**

### **1. Descripción de la tarea como flujograma.**

El presente flujograma correspondiente a la ejecución de convenios es extraída del análisis de documentos y entrevistas. La figura 5 que se presenta en las páginas siguientes contiene el flujograma para la etapa de ejecución, discriminada entre 54 actividades, 27 decisiones y dos documentos. Enseguida, para facilitar y complementar su lectura se presenta esa secuencia en forma narrativa. Cada actividad y decisión se identifica por medio de un mismo número tanto para el flujograma como para la presentación narrativa.

### **2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de ejecución.**

3.0 Inicie con el primer desembolso recibido de la entidad contratante con el IICA.

3.1 Reciba una solicitud de cooperación.

3.2 Pregúntese si se trata de una solicitud de pago.

3.3 En caso de que la respuesta sea *sí*, continúe en la letra *a* y verifique el Plan de Operaciones.

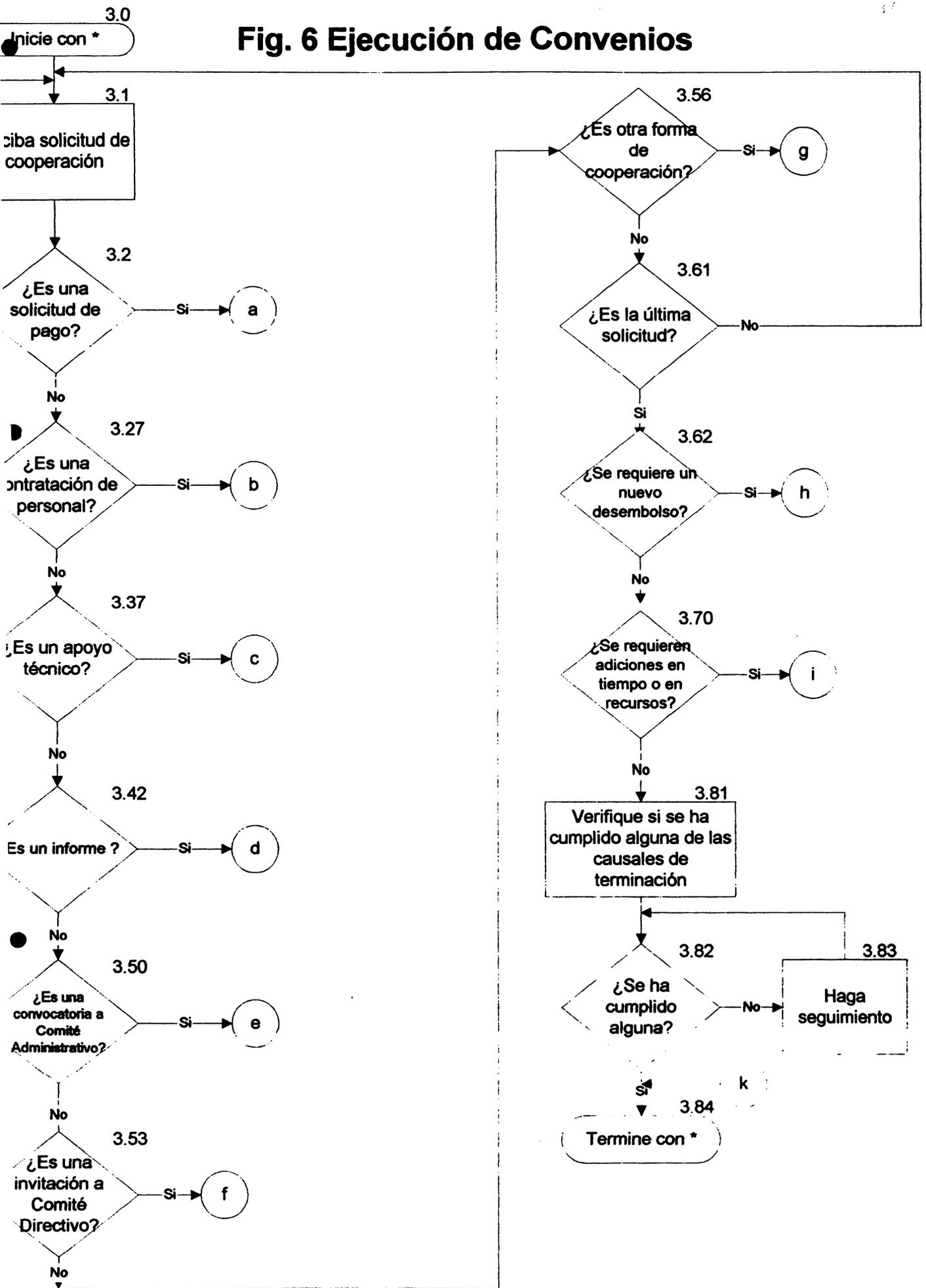
3.4 Pregúntese si hace referencia al Plan de Operaciones.

3.5 En caso de que la respuesta sea *no*, manifieste la objeción al interesado y continúe con la letra *j* iniciando el proceso de ejecución.

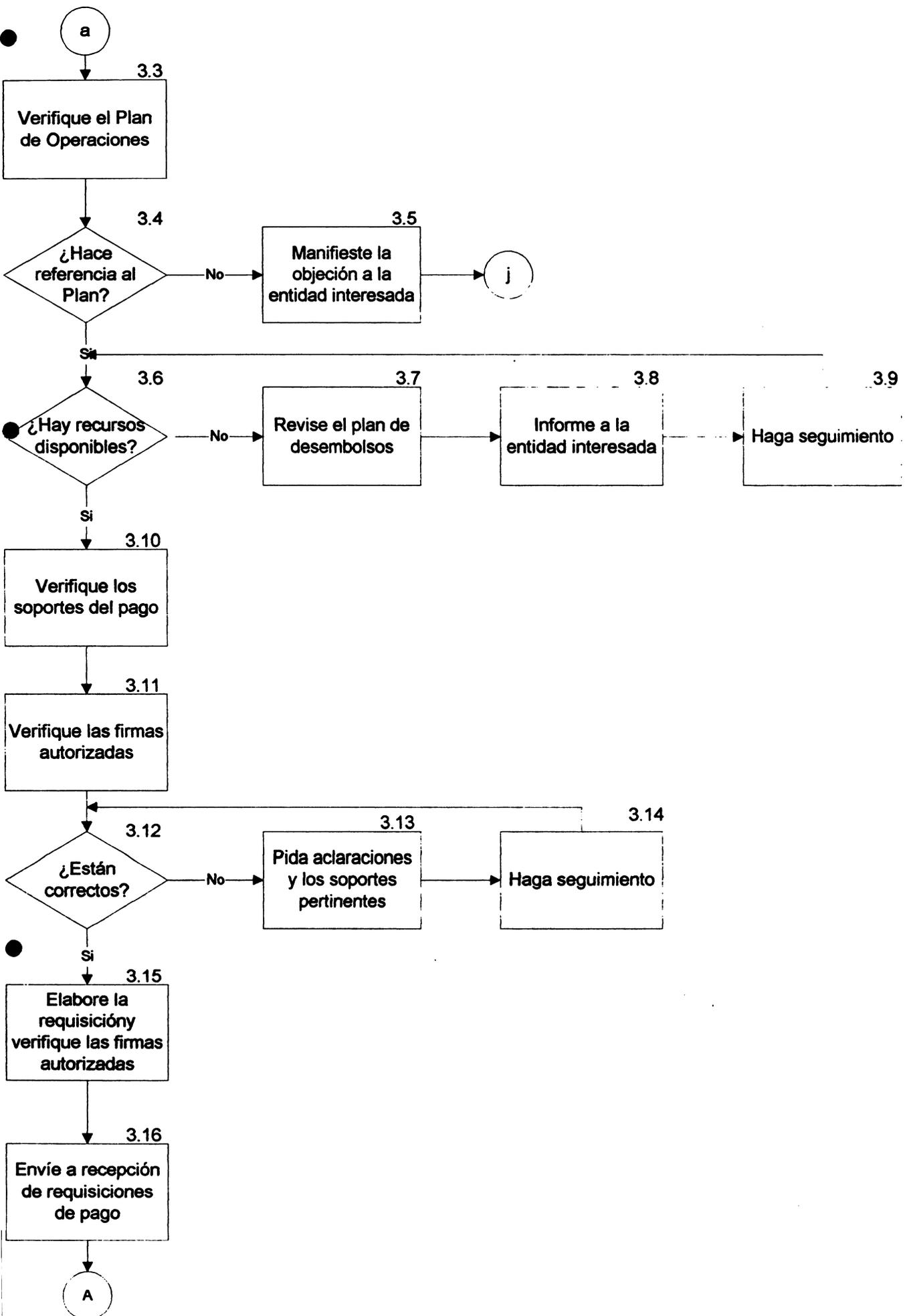
3.6 Si la solicitud de pago hace referencia al Plan de Operaciones, pregúntese si hay recursos disponibles para realizar el pago.



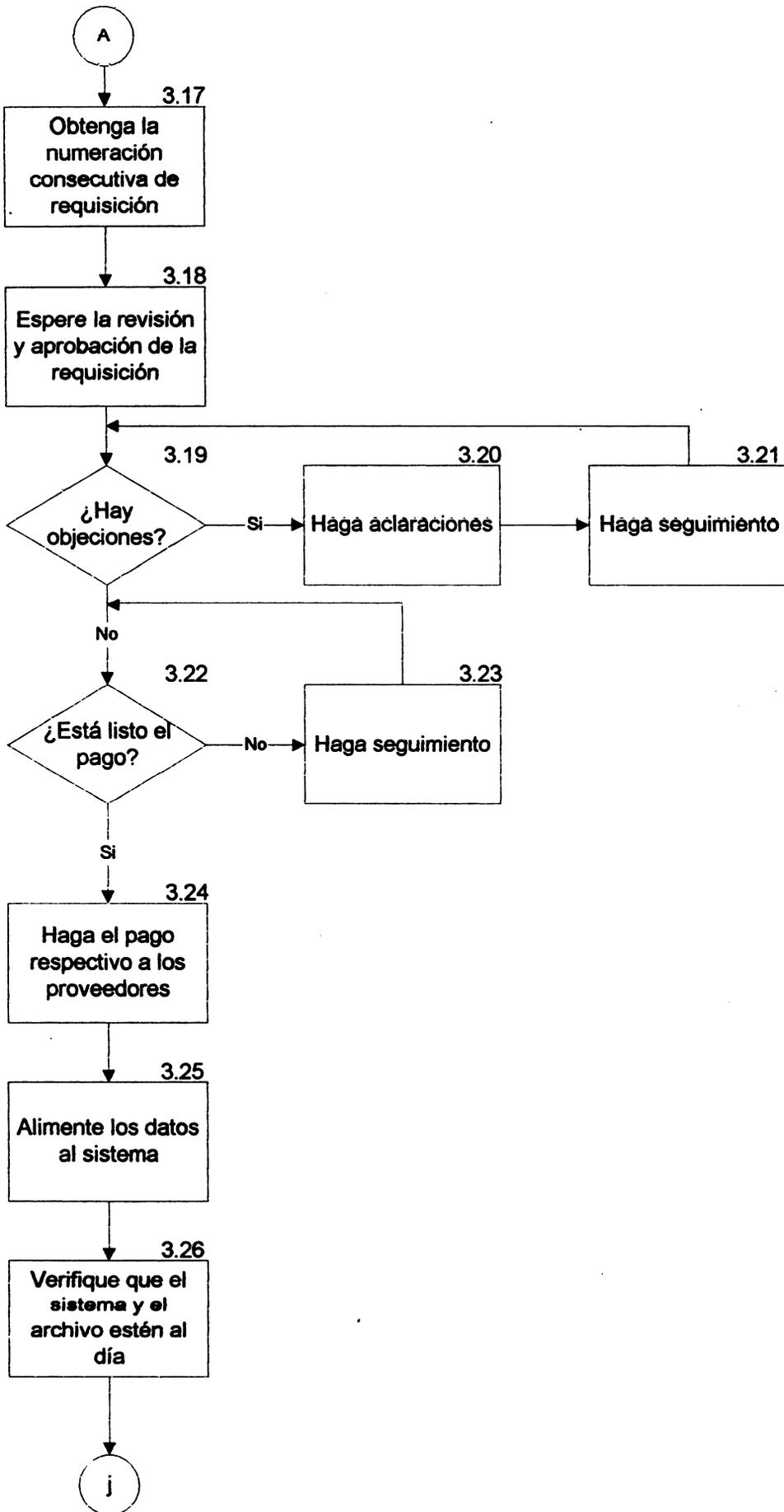
# Fig. 6 Ejecución de Convenios



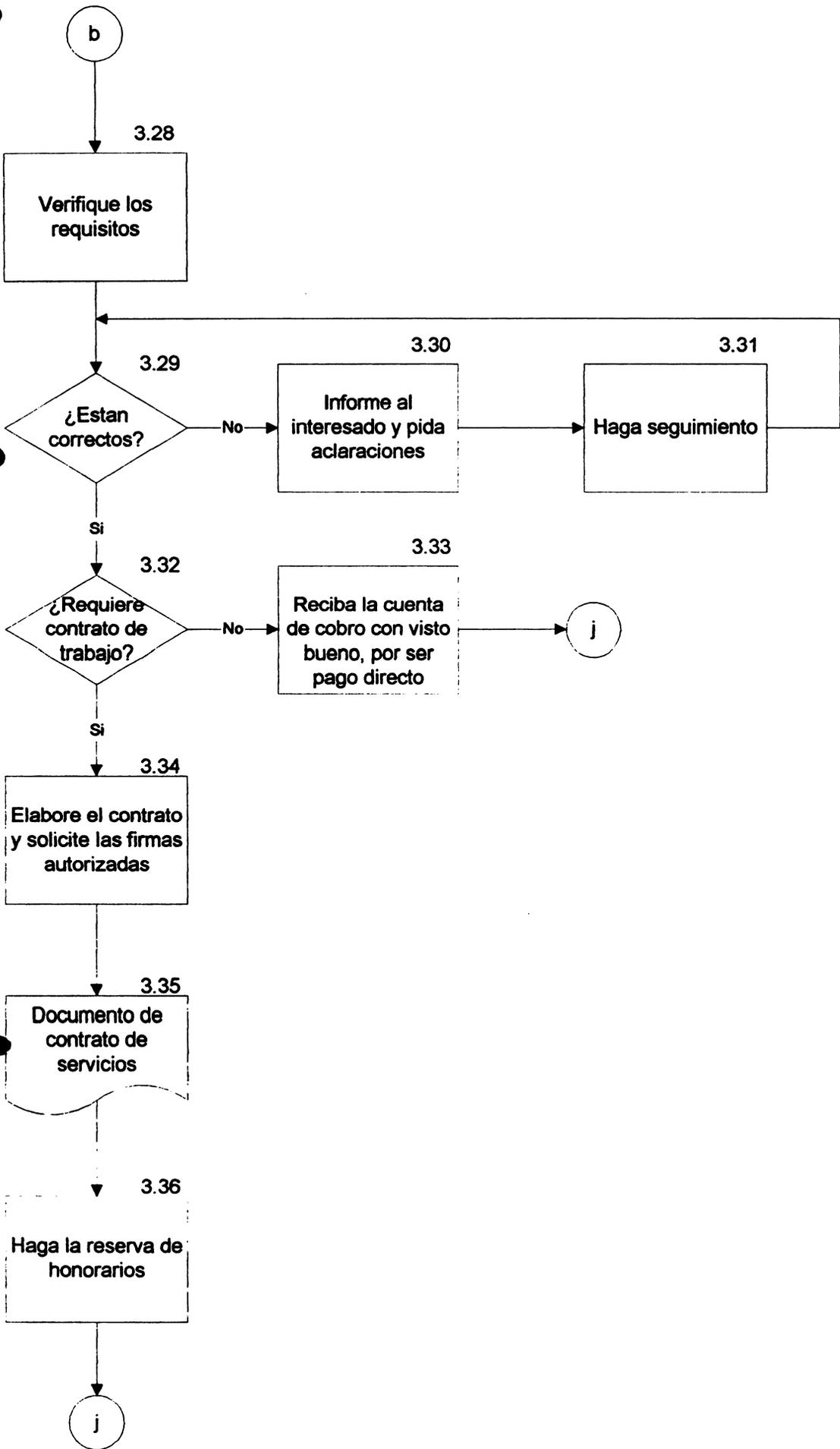




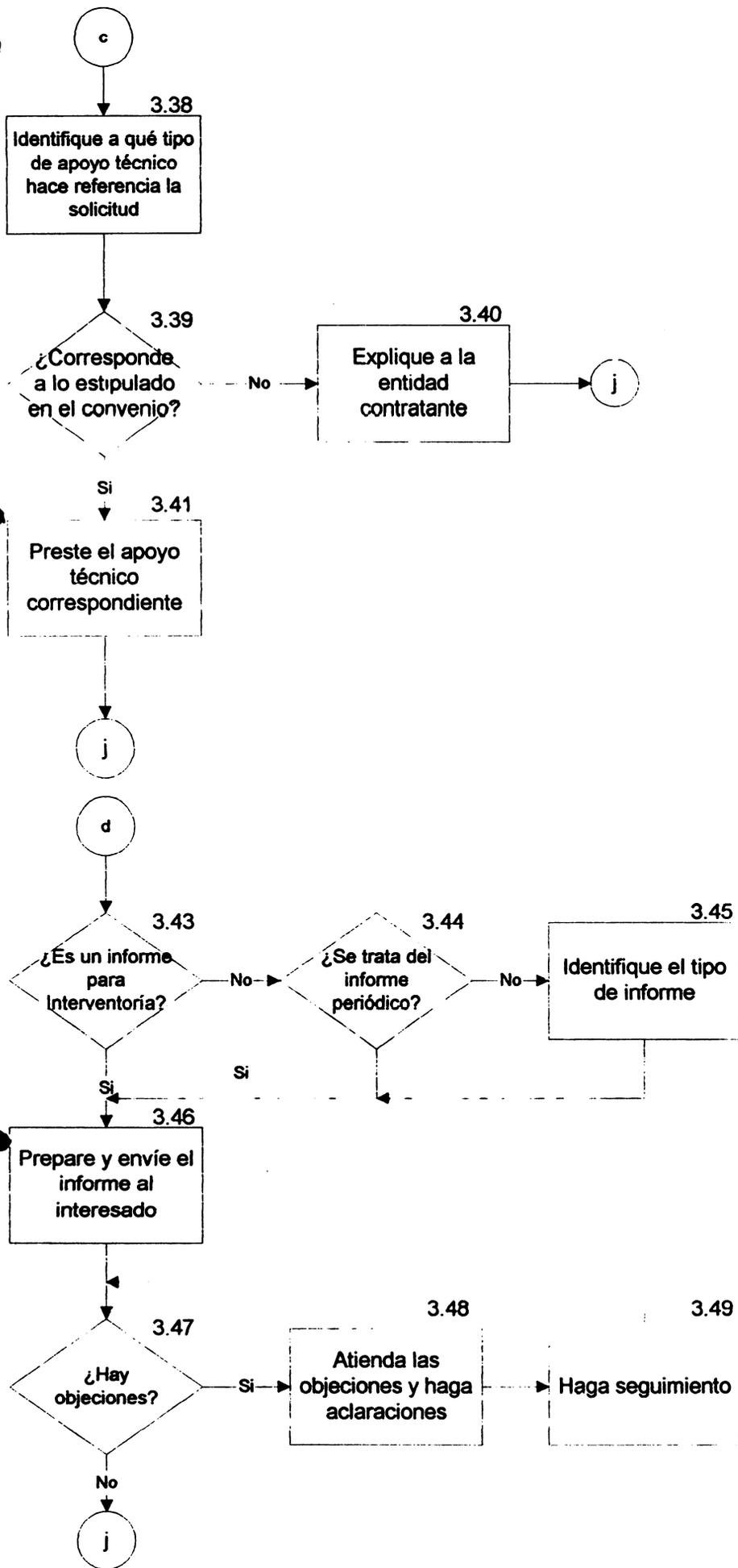




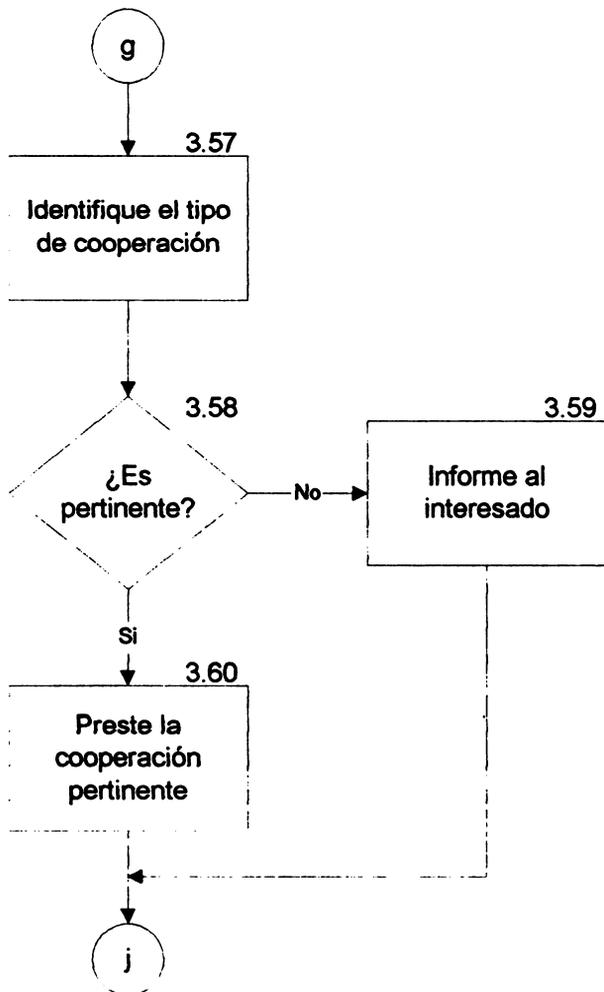
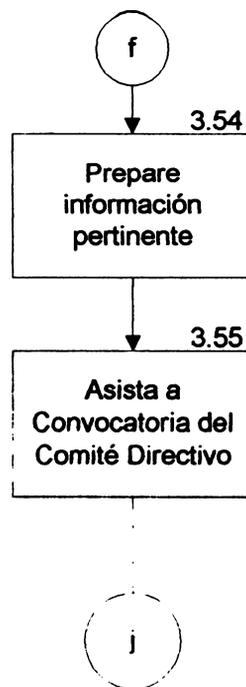
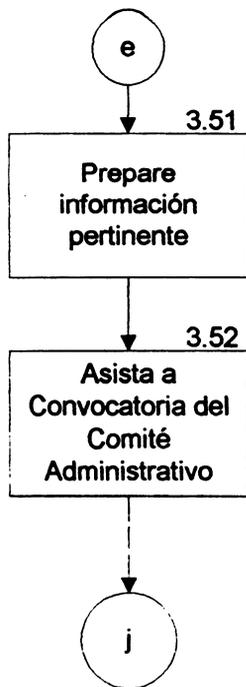




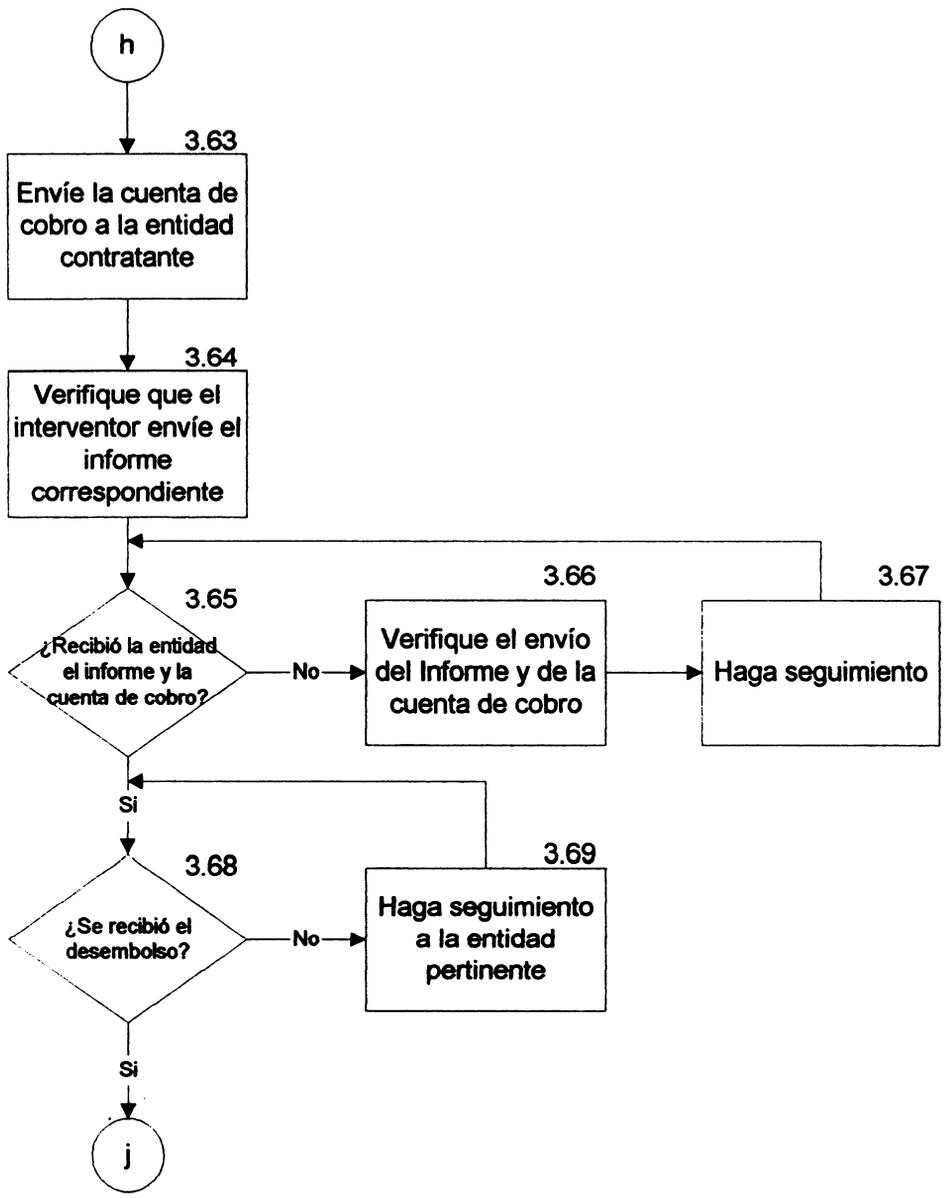




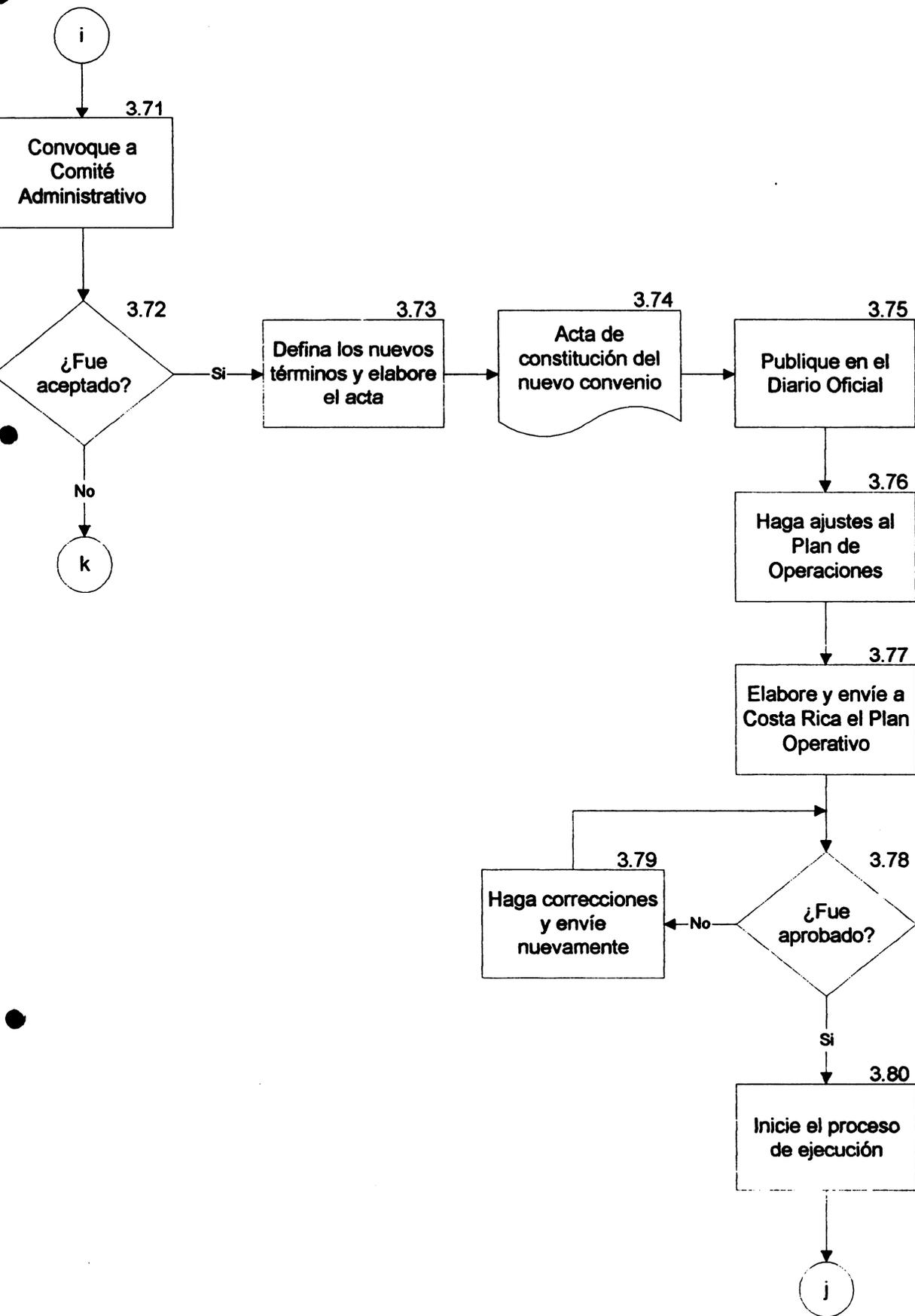














3.7 En caso de que la respuesta sea *no*, revise el Plan de desembolsos.

3.8 Informe a la entidad interesada.

3.9 Haga seguimiento hacia el numeral 3.6.

3.10 En caso de que sí hayan recursos disponibles para ejecutar el pago, proceda a verificar los soportes del pago.

3.11 Verifique las firmas autorizadas

3.12 Pregúntese si está correcto.

3.13 En caso de que la respuesta sea *no*, pida aclaraciones y los soportes pertinentes del pago.

3.14 Haga seguimiento hacia el numeral 3.12

3.15 En caso que esté correcto elabore la requisición del pago y asegúrese que sea firmada por las personas autorizadas.

3.16 Envíe a recepción de requisiciones de pago.

3.17 Obtenga la numeración consecutiva de requisición.

3.18 Espere la revisión y aprobación de la requisición.

3.19 Pregúntese si hay objeciones.

3.20 En caso que la respuesta sea *si* proceda a hacer aclaraciones.

3.21 Haga seguimiento hacia el numeral 3.18.

3.22 En caso de que no haya objeciones, pregunte si el pago está listo.



3.23 Si no está listo el pago, haga seguimiento.

3.24 Si el pago está listo, haga entrega del mismo al proveedor correspondiente.

3.25 Proceda a alimentar los datos al sistema.

3.26 Verifique que el sistema y el archivo estén al día y continúe con la letra *j* iniciando el proceso de ejecución.

3.27 Pregúntese si la solicitud de cooperación es una contratación de personal.

3.28 Si la respuesta es *sí* continúe con la letra *b* verificando los requisitos.

3.29 Pregúntese si están correctos los requisitos.

3.30 En caso de que no estén correctos, informe al interesado y pida aclaraciones.

3.31 Haga seguimiento.

3.32 Si los requisitos están correctos, pregúntese si se requiere elaborar un contrato de trabajo.

3.33 En caso de que la respuesta sea *no*, significa que será por pago directo, entonces reciba la cuenta de cobro con visto bueno por la persona autorizada para hacerlo.

3.34 Si se requiere hacer el contrato de trabajo, elabore el documento con revisión y asesoría del abogado del IICA, y prosiga a firmarse por las personas autorizadas.

3.35 Surge un contrato como documento.



3.36 Proceda a hacer la reserva de honorarios y continúe con la letra *j*.

3.37 Pregúntese si la solicitud de cooperación consiste en dar apoyo técnico.

3.38 Si la respuesta es *si*, continúe con la letra *c* identificando qué tipo de apoyo técnico hace referencia la solicitud.

3.39 Pregúntese si corresponde a lo estipulado en el convenio.

3.40 En caso de que la respuesta sea *no*, explique a la entidad contratante y continúe con la letra *j*.

3.41 Si el apoyo técnico requerido corresponde a lo estipulado en el convenio preste dicho apoyo y continúe con la letra *j*.

3.42 Pregúntese si la solicitud de cooperación es un informe técnico.

3.43 En caso de que la respuesta sea *si*, continúe con la letra *d* preguntándose si se trata de un informe para el interventor.

3.44 Si no se trata de un informe para interventoría, pregúntese si se trata de elaborar un informe periódico.

3.45 En caso de que no sea un informe periódico proceda a identificar qué tipo de informe se requiere elaborar.

3.46 Prepare y envíe el informe.

3.47 Pregúntese si hay objeciones. Si no hay objeciones, continúe con la letra *j*.

3.48 En caso de que la respuesta sea *si*, atienda las objeciones y haga aclaraciones.



**3.49 Haga seguimiento y devuélvase al numeral 3.49.**

**3.50 Pregúntese si la solicitud de cooperación es una convocatoria a Comité Administrativo.**

**3.51 Si la respuesta es *si*, continúe con la letra *e*, y prepare la información pertinente.**

**3.52 Asista a Convocatoria de Comité Administrativo y continúe con la letra *j*.**

**3.53 Pregúntese si la solicitud de cooperación es una invitación a Comité Directivo.**

**3.54 Si la respuesta es *si*, continúe con la letra *f*, y prepare la información pertinente.**

**3.55 Asista a Convocatoria del Comité Directivo, y continúe con la letra *j*.**

**3.56 Pregúntese si es otra forma de cooperación.**

**3.57 En caso de que la respuesta sea *si*, continúe con la letra *h*, identificando el tipo de cooperación.**

**3.58 Pregúntese si es pertinente la solicitud.**

**3.59 En caso de que no sea pertinente informe al interesado y continúe con la letra *j*.**

**3.60 Si la solicitud es pertinente preste la cooperación correspondiente. Continúe con la letra *j*.**

**3.61 Pregúntese si se trata de la última solicitud. Si no es la última vaya al numeral 3.1.**



3.62 Pregúntese si se requiere el desembolso correspondiente.

3.63 Si la respuesta es *si*, continúe con la letra *g*, enviando la cuenta de cobro a la entidad contratante.

3.64 Verifique que el Interventor envíe el informe correspondiente a la entidad contratante.

3.65 Pregúntese si la entidad recibió el informe y la cuenta de cobro.

3.66 Si la respuesta es *no*, verifique su envío.

3.67 Haga seguimiento.

3.68 En caso de que la entidad haya recibido el informe y la cuenta de cobro, pregúntese si ya se recibió el desembolso. Si la respuesta es *si*, continúe con la letra *j*.

3.69 En caso de que la respuesta sea *no*, haga seguimiento a la entidad pertinente.

3.70 Pregúntese si se requieren adiciones en tiempo o en recursos.

3.71 Si la respuesta es *si*, continúe con la letra *i*, y convoque a Comité Administrativo.

3.72 Pregúntese si la adición fue aprobada por el Comité. En caso de no ser aprobada continúe con la letra *k* hacia la terminación del proceso de ejecución.

3.73 En caso de que si sea aprobada la adición en tiempo o en recursos, defina los nuevos términos de referencia, elabore el acta y verifique la firma de los actores pertinentes.

3.74 Surge un documento de acta de constitución.



3.75 Publique el acta en el Diario Oficial.

3.76 Haga ajustes al Plan de Operaciones.

3.77 Proceda a elaborar y enviar el Plan Operativo a Costa Rica.

3.78 Pregúntese si fue aprobado

3.79 Si la respuesta es *no*, haga correcciones y envíe nuevamente.

3.80 Si el Plan operativo fue aprobado, inicie el proceso de ejecución con la letra *j*.

3.81 En caso de que no se requiera hacer adiciones ni en tiempo ni en recursos, verifique si se ha cumplido alguna de las causales de terminación.

3.82 Pregúntese si se ha cumplido alguna.

3.83 Si la respuesta es *no*, haga seguimiento.

3.84 Si la respuesta es *si*, termine con el proceso de ejecución.

### **3. Análisis de la tarea de Ejecución.**

3.0 Se inicia el proceso de ejecución del convenio una vez se haya recibido el primer desembolso de la entidad contratante con el IICA. Conforme con lo estipulado en el acta de negociación del convenio, donde se acuerda el valor del convenio y la forma de pago, entendido el valor del convenio como la suma de dinero que aporta la entidad contratante para la ejecución de las distintas actividades que comprende su objeto. La forma de cancelación del valor del convenio se estipula en fechas y montos específicos, donde el primer desembolso normalmente se hace a la firma del contrato.



3.1 Se reciben las solicitudes de cooperación por parte de la entidad contratante con el IICA, al iniciarse actividades consistentes con el convenio. Las solicitudes de cooperación pueden ser, entre otras: una solicitud de pago, la contratación de personal, la solicitud de apoyo técnico, la presentación de un informe sobre el estado del convenio, una solicitud a convocatoria del Comité Administrativo, una invitación al Comité Directivo u otra forma de cooperación.

3.2 Se hace la pregunta de si se trata de una solicitud de pago, donde el tipo de pago puede ser por ejemplo el pago de honorarios, compra de tiquetes, pago de viáticos, y pagos diversos.

3.3 En caso de que la respuesta sea *si*, continúe con la letra *a* y verifique el Plan de Operaciones. En el proceso de Formalización (numeral 2.20) queda definido en que consiste el Plan de Operaciones.

3.4 Pregúntese si hace referencia al Plan de Operaciones. Determine si es pertinente la solicitud de pago conforme a los gastos que se especifican en dicho plan y además teniendo en cuenta el objeto del convenio.

3.5 En caso de que la respuesta sea *no*, manifieste la objeción a la entidad contratante, especificando que no se puede realizar el desembolso correspondiente a la solicitud de pago porque no es consistente con el Plan de Operaciones estipulado en el proceso de Formalización del convenio. Continúe con la letra *j* iniciando el proceso de ejecución.

3.6 Si la solicitud de pago hace referencia al Plan de Operaciones, pregúntese si hay recursos disponibles para realizar el pago. Se debe tener en cuenta los desembolsos recibidos por parte de la entidad contratante y los recursos ejecutados, con el fin de no ejecutar más recursos de los que realmente se tienen.



**3.7** Si no se cuenta con la disponibilidad de recursos, revise el Plan de Desembolsos que la entidad contratante se compromete a entregar en fechas y montos determinados.

**3.8** Informe a la entidad contratante la situación y la disponibilidad de recursos de acuerdo con el Plan de Desembolsos y según el concepto del especialista del IICA a cuyo cargo está la administración del convenio.

**3.9** Haga seguimiento hacia el numeral 3.6.

**3.10** En caso de que haya recursos disponibles para ejecutar el pago, proceda a verificar los soportes del pago. Los soportes de pago están compuestos normalmente por una comunicación de la entidad ejecutora o contratante para ejercer un pago determinado, con la firma del Ordenador del Gasto, y en caso de ser un contrato por consultoría y servicios se requiere de una comunicación del interventor técnico asignado por la entidad contratante para ese contrato la cual manifieste con su firma su conformidad con el gasto. Además se requiere el recibo o cuenta de cobro del proveedor.

**3.11** Verifique las firmas autorizadas, considerándose como firmas autorizadas la del Ordenador del gasto, y en casos determinados la de un interventor técnico adicional, por ejemplo en el caso de consultorías.

**3.12** Pregúntese si los soportes están correctos en cuanto a su contenido que sea coherente con la solicitud de pago y las firmas requeridas.

**3.13** En caso de que la respuesta sea no, pida aclaraciones y/o los soporte pertinentes del pago.

**3.14** Haga seguimiento hacia el numeral 3.12, hasta que estén completos los soportes del pago.



3.15 En caso de que esté correcto, elabore la requisición del pago (para fines internos de administración en el IICA), la cuál está compuesta por los siguientes items: Código asignado a cada secretaria por la administración, la fecha y ciudad, la unidad operativa en este caso la ACT de Colombia, el código del convenio asignado por Costa Rica, por ejemplo para uso del Especialista del Area II, se especifica si el pago es directo o por reserva, la cuenta de presupuesto (código asignado por la administración), la orden de compra (el mismo código asignado a la secretaria), el nombre del proveedor, la cantidad, la descripción del pago, el precio unitario, el valor total en pesos y en dólares, la tasa del dólar establecida en la administración, las firmas autorizadas de quien solicita (el especialista, por ejemplo) y de quien autoriza el pago (el representante).

3.16 La requisición se envía a recepción de requisiciones de pago en la administración del IICA, según memorando enviado por el Administrador del IICA el día 27 de Octubre de 1998 a todo el personal, además se informa que de lunes a miércoles en la Ventanilla de Tesorería de 08:30 A.M. a 12:00 M. serán recibidas las requisiciones elaboradas en su forma original y copia (el original es para la administración y la copia es para el Programa o Proyecto).

3.17 El funcionario encargado de la recepción, numerará consecutivamente las requisiciones de pago, y en este mismo orden se dará trámite respectivo de pago.

3.18 Espere la revisión y aprobación de las requisiciones de pago.

3.19 Pregúntese si hay objeciones.

3.20 En caso que la respuesta sea *si*, proceda a hacer las aclaraciones pertinentes.

3.21 Haga seguimiento hacia el numeral 3.18.



3.22 En caso de que no haya objeciones, pregunte si el pago está listo según el número asignado.

3.23 Si no está listo el pago, haga seguimiento hasta que esté listo.

3.24 Si el pago está listo, haga entrega del mismo al proveedor correspondiente. El pago se puede entregar en cheque o consignarlo según lo haya requerido el proveedor.

3.25 Proceda a alimentar los datos al sistema interno a la oficina para que en cualquier momento se tenga información oportuna sobre los recursos ejecutados, los que quedan por ejecutar, los desembolsos recibidos de la entidad contratante, y los que quedan por recibir, entre otros.

3.26 Verifique que el sistema y el archivo estén al día, donde todas las copias correspondientes a las requisiciones deben quedar archivadas para cada convenio. Continúe con la letra *j* iniciando el proceso de ejecución para estar atento a recibir otra solicitud de cooperación.

3.27 Pregúntese si la solicitud de cooperación es una contratación de personal.

3.28 Si la respuesta es *sí*, continúe con la letra *b* verificando los requisitos. Entre los requisitos que se requieren para contratar personal están los términos de referencia, la hoja de vida, la afiliación a la EPS, la póliza de cumplimiento (que cubra hasta 3 meses después de finalizado el proyecto).

3.29 Pregúntese si están correctos los requisitos.

3.30 En caso de que no estén correctos los requisitos, informe al interesado y pida aclaraciones.

3.31 Haga seguimiento hasta reunir los requisitos correctamente.



3.32 Si los requisitos están correctos, pregúntese si se requiere elaborar un contrato de trabajo o si por el contrario se hará por pago directo.

3.33 En caso de que la respuesta sea *no*, significa que se debe tramitar la cuenta de cobro por pago directo, caso en el cual se hace la cuenta de cobro con un respaldo de documento especificando el tiempo y el monto del pago firmado por el especialista.

3.34 Si se requiere hacer el contrato de trabajo, elabore el documento, consulte el texto con el abogado del IICA, y prosiga a firmarse por las personas autorizadas.

3.35 Surge un contrato de prestación de servicios como documento. El contrato se elabora con base en un formato entregado por la administración del IICA. Se especifica el nombre de las personas involucradas, identificación, domicilio y teléfono del contratista y de igual manera se hace referencia al Representante Legal de la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Colombia. El texto de contrato actualmente en uso, se rige por las siguientes cláusulas: la primera establece el convenio al cuál desarrollará actividades el contratista y un paragrafo que define quién ejercerá la interventoría al contrato; la segunda estipula como la gestión que debe llevar a cabo el contratista debe colaborar y aportar todos sus conocimientos profesionales al grupo o equipo de trabajo; la tercera estipula que no debe tener limitación horaria; la cuarta define el término de tiempo para ejecutar su labor; la quinta estipula el valor de los honorarios y los descuentos que el IICA hará con destino a la Administración de Hacienda Nacional que las normas respectivas establezcan por concepto de Retención en la Fuente por reconocimiento y pago de honorarios; la sexta establece el lugar donde desarrollará la gestión el contratista y la aceptación a posible cambios de ciudad; la séptima establece que si el contratista tiene que suspender el desarrollo de su gestión con justa causa, se podrá dar prórroga al término de la vigencia del contrato; si la suspensión es definitiva se le pagarán los



honorarios proporcionalmente al tiempo en que adelantó su gestión, en caso de que la suspensión sea voluntaria y sin justa causa el IICA podrá adelantar contra el contratista una acción legal indemnizatoria, si por su culpa se causa perjuicio al proyecto; la octava estipula la terminación del contrato en cualquier tiempo por parte del IICA, si éste considera que el Contratista no atiende debidamente las obligaciones contratadas y se pagará honorarios proporcionales al tiempo en que adelantó su gestión; la novena estipula que en cualquier caso de controversia entre el IICA y el Contratista será dirimida en conciencia por árbitros según el Decreto 2.279 del 07 de Octubre de 1989 por el cuál se implantan sistemas de solución de conflictos entre particulares y se dictan otras disposiciones a lugar. Por último se procede a ser suscrita por las partes.

3.36 Proceda a hacer la reserva de honorarios en el sistema y continúe con la letra *j* para determinar si hay alguna solicitud de cooperación.

3.37 Pregúntese si la solicitud de cooperación se trata de dar apoyo técnico.

3.38 Si la respuesta es *sí*, continúe con la letra *c* identificando qué tipo de apoyo técnico al cuál hace referencia la solicitud. El apoyo técnico que el IICA se compromete a ofrecer queda establecido en las obligaciones del IICA negociadas en el convenio. Por ejemplo el IICA puede comprometerse a prestar el servicio de ejecutar eventos, divulgar información, hacer capacitación, entre otros.

3.39 Pregúntese si corresponde a lo estipulado en el convenio.

3.40 En caso de que la respuesta sea *no*, explique a la entidad contratante y continúe con la letra *j*.

3.41 Si el apoyo técnico requerido corresponde a lo estipulado en el convenio, preste dicho apoyo haciendo uso de la capacidad profesional



del especialista y en general del IICA. Continúe con la letra *j* para verificar si hay alguna solicitud de cooperación.

3.42 Pregúntese si la solicitud de cooperación es un informe técnico.

3.43 En caso de que la respuesta sea *sí*, continúe con la letra *d* preguntándose si se trata de un informe para el interventor. El cuál puede ser solicitado en cualquier momento y por ello se debe mantener el archivo y el sistema de datos al día.

3.44 Si no se trata de un informe para interventoría, pregúntese si se trata de elaborar un informe periódico. El informe periódico es aquel que se envía a la entidad contratante periódicamente (por ejemplo, cada dos meses) según lo estipulado en el convenio, en donde se informa sobre la ejecución llevada a cabo hasta el periodo concerniente. Se especifican los ingresos recibidos y los gastos realizados obteniendo un saldo que indica la situación del convenio. Las cuentas se discriminan entre los honorarios, las reservas establecidas por contratos, los viáticos y otros gastos que son claramente establecidos.

3.45 En caso de que no sea un informe periódico proceda a identificar que tipo de informe se requiere elaborar. Por ejemplo, puede ser un informe que exige la administración internamente del IICA sobre determinado convenio.

3.46 Prepare y envíe el informe a quien haga referencia la solicitud.

3.47 Pregúntese si hay objeciones. Si no hay objeciones continúe con la letra *j* verificando si hay algún tipo de solicitud de cooperación.

3.48 En caso de que haya objeciones, identifique y haga aclaraciones.

3.49 Haga seguimiento hasta dejar en claro la situación del convenio.



3.50 Pregúntese si la solicitud de cooperación es una convocatoria a Comité Administrativo. La solicitud a convocatoria a Comité Administrativo se puede dar por ejemplo para: a) recomendar las adiciones o modificaciones al Convenio, que considere necesarias; b) revisar y conceptuar sobre los informes que presente el IICA a los interventores respecto a la ejecución del convenio; c) señalar los lineamientos para la contratación del personal que requiera la ejecución del convenio; d) las demás funciones que pertenezcan a la naturaleza del Comité Administrativo y que se orienten a la ejecución satisfactoria del convenio.

3.51 Si la respuesta es *sí*, continúe con la letra *e* y prepare la información pertinente.

3.52 Asista a Comité Administrativo y continúe con la letra *j* para verificar si hay alguna solicitud de cooperación.

3.53 Pregúntese si la solicitud de cooperación es una invitación a Comité Directivo de la entidad contratante donde el especialista del IICA a quien llega la invitación puede tener voz pero no voto.

3.54 Si la respuesta es *sí*, continúe con la letra *f*, y prepare la información que sea pertinente.

3.55 Asista a Convocatoria del Comité Directivo, y continúe con la letra *j* para verificar si hay alguna solicitud de cooperación.

3.56 Pregúntese si la solicitud es otra forma de cooperación diferente a las ya mencionadas.

3.57 En caso de que la respuesta sea *si*, continúe con la letra *h*, identificando el tipo de cooperación solicitada.

3.58 Pregúntese si es pertinente la solicitud. Se debe revisar lo que queda estipulado en el acta de negociación y específicamente en el documento del convenio en la cláusula que determina las obligaciones



de las partes, donde el IICA se compromete a prestar determinados servicios.

3.59 En caso de que no sea pertinente la solicitud, informe a la entidad contratante las razones de la objeción. Continúe con la letra *j* para verificar si hay alguna solicitud de cooperación.

3.60 Si la solicitud es pertinente y hace relación con las obligaciones del IICA en dicho convenio, preste la cooperación correspondiente. Continúe con la letra *j* para verificar si hay alguna solicitud de cooperación.

3.61 Pregúntese si se trata de la última solicitud de cooperación. Si no es la última vaya al numeral 3.1.

3.62 Pregúntese si se requiere recibir el desembolso correspondiente según el plan de desembolsos acordado en el documento de convenio.

3.63 Si se requiere recibir el desembolso correspondiente, continúe con la letra *g*, enviando la cuenta de cobro a la entidad contratante.

3.64 El trámite para recibir el desembolso exige que el Interventor envíe un informe satisfactorio sobre el proceso de ejecución del convenio, hasta ahora realizado, a la entidad contratante.

3.65 Pregúntese si la entidad recibió el informe del Interventor y la cuenta de cobro.

3.66 Si la respuesta es *no*, verifique su envío.

3.67 Haga seguimiento hasta que la cuenta de cobro y el informe sean recibidos por la entidad contratante.

3.68 En caso de que la entidad ya recibió el informe y la cuenta de cobro, pregúntese si ya se recibió el desembolso correspondiente. Si



ya fue recibido el desembolso continúe con el proceso de ejecución, con la letra *j*.

3.69 En caso de que no se haya recibido el desembolso, haga seguimiento a la entidad contratante, hasta recibirlo.

3.70 Pregúntese si se requieren adiciones en tiempo o en recursos para el desarrollo del convenio de manera que se puedan llevar a cabo las actividades concernientes a los objetivos establecidos.

3.71 Si la respuesta es *sí*, continúe con la letra *i*, y convoque a Comité Administrativo para determinar si éste acepta la adición del caso.

3.72 Pregúntese si la adición fue aprobada por el Comité. En caso de no ser aprobada, continúe con la letra *k* hacia la terminación del proceso de ejecución.

3.73 En caso de que *sí* sea aprobada la adición en tiempo o en recursos, defina los nuevos términos de referencia, elabore el acta y verifique la firma de los actores pertinentes.

3.74 Surge un documento de acta del convenio. En dicho documento o nuevo convenio se especifica de manera clara lo negociado por las partes, con las firmas respectivamente autorizadas.

3.75 Publique el acta en el Diario Oficial para su constancia y legalidad.

3.76 El comité administrativo debe realizar los ajustes al Plan de Operaciones según los nuevos términos negociados teniendo en cuenta el tiempo, los recursos, y los objetivos a lograr.

3.77 Proceda a elaborar y enviar el Plan Operativo a Costa Rica para ser aprobado por el DIPRAT.



3.78 Pregúntese si fue aprobado el Plan Operativo.

3.79 Si la respuesta es *no*, haga correcciones y envíe nuevamente.

3.80 Si el Plan operativo fue aprobado, inicie el proceso de ejecución con la letra *j* verificando si hay alguna solicitud de cooperación.

3.81 En caso de que no se requiera hacer adiciones ni en tiempo ni en recursos, verifique si se ha cumplido alguna de las causales de terminación. Por ejemplo: el vencimiento del plazo estipulado para su ejecución, por cumplimiento total o parcial de cualquiera de las partes, por común acuerdo entre las partes, por previo aviso con treinta (30) días de antelación de alguna de las partes manifestando su interés de dar por terminado, el cumplimiento del objeto del convenio.

3.82 Pregúntese si se ha cumplido alguna de las causales de terminación.

3.83 Si la respuesta es *no*, haga seguimiento hasta que se de cumplimiento a alguna causal.

3.84 Si la respuesta es *si*, termine con el proceso de ejecución.

#### **4. Conclusiones de la tarea de Ejecución.**

- El proceso de ejecución se inicia una vez recibido el primer desembolso de la entidad contratante con el IICA.
- Se reciben solicitudes de cooperación, que pueden ser: solicitudes de pago, contrataciones de personal, solicitudes de apoyo técnico, solicitud de informes, convocatoria a comité administrativo, invitaciones a comité directivo, y otras.
- La solicitud de pago requiere de hacer verificaciones, así: si hace referencia a lo establecido en el Plan de Operaciones, si hay recursos disponibles para ejecutar el pago, si tiene los soporte con



las firmas autorizadas. Una vez todo lo anterior esté en orden, se procede a hacer la requisición de pago para ser firmada por el especialista y el representante del IICA. La requisición es enviada a la administración para hacer el pago a los proveedores. Al ejecutarse el pago debe quedar al día el sistema de información.

- La solicitud de apoyo técnico debe hacer referencia a lo acordado en las obligaciones que el IICA se comprometió a ejercer en el momento de la negociación del convenio.
- Los informes financieros pueden ser para el interventor, o pueden corresponder a los informes periódicos que se deben enviar a la entidad contratante u otro tipo de informe, por ejemplo, para la administración del IICA. Estos informes deben prepararse para los fines solicitados y deben ser entregados de manera oportuna.
- Se requiere de la asistencia del Especialista de IICA cuando se convoque a Comité administrativo o cuando haya una invitación a Comité directivo.
- Puede darse otro tipo de solicitudes como por ejemplo una solicitud de apoyo a la realización de un seminario, o acompañamiento en un foro, etc. Son solicitudes correspondidas por el IICA siempre y cuando hagan referencia a lo negociados en el convenio.
- Se debe tener en cuenta las fechas establecidas para los desembolsos que la entidad contratante debe realizar al IICA, para enviar la cuenta de cobro y hacer seguimiento al informe que debe enviar el Interventor sobre el proceso de ejecución llevado a cabo por el IICA en el periodo correspondiente.
- Se debe verificar si se requieren adiciones en recursos o en tiempo para el logro del objeto del convenio.
- Se debe estar atento al cumplimiento de alguna de las causales de terminación del proceso de ejecución para dar inicio al proceso de liquidación.



## **D. Liquidación de convenios.**

### **1. Descripción de la tarea como flujograma.**

El presente flujograma de la liquidación de convenios es extraída del análisis de documentos y entrevistas. La figura 7 que se presenta en las páginas siguientes contiene el flujograma para la etapa de liquidación, discriminada entre 22 actividades, nueve decisiones y un documento. Enseguida, para facilitar y complementar su lectura se presenta esa secuencia en forma narrativa. Cada actividad y decisión se identifica por medio de un mismo número tanto para el flujograma como para la presentación narrativa.

### **2. Descripción narrativa de las actividades y decisiones comprendidas en la tarea de liquidación.**

4.0 Empiece con la detección de:

- El cumplimiento del objeto del convenio
- El vencimiento del plazo estipulado para la operación del convenio
- El mutuo acuerdo entre las partes de dar por terminado el convenio

4.1 Identifique la causal de terminación.

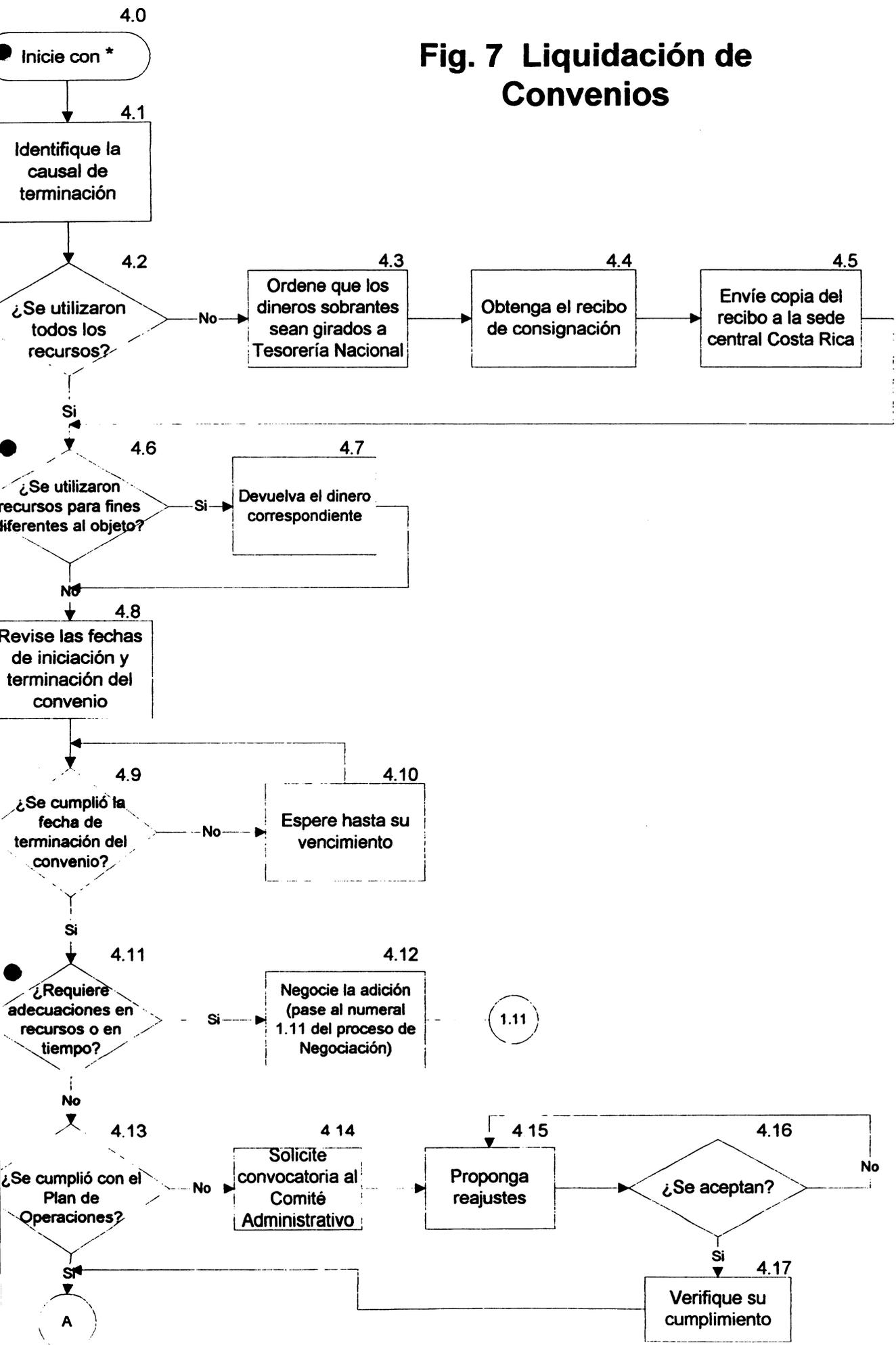
4.2 Pregúntese si se utilizaron todos los recursos.

4.3 Si la respuesta es *no*, ordene que los dineros sobrantes sean girados a Tesorería Nacional o a la entidad pertinente.

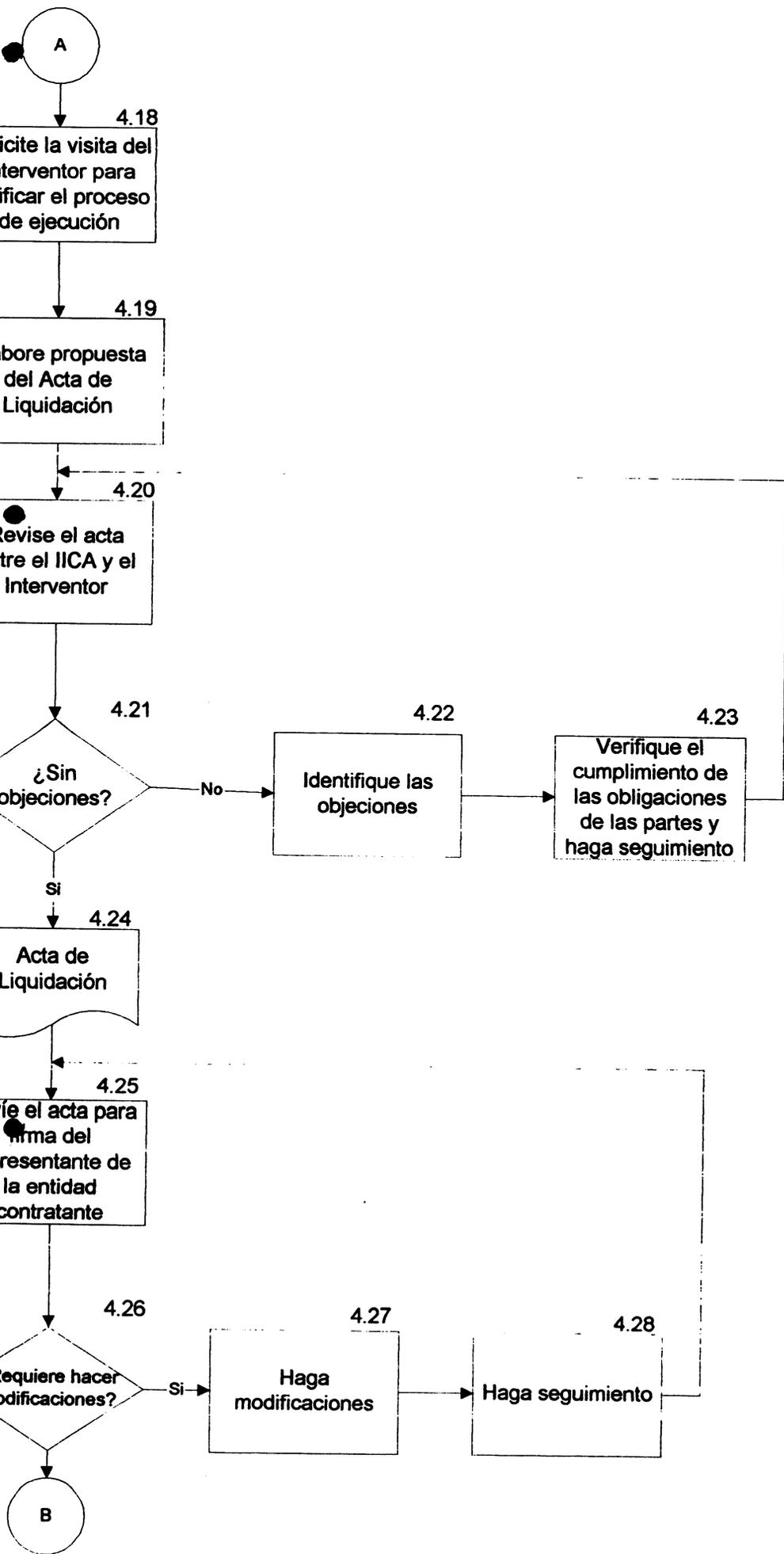
4.4 Obtenga el recibo de consignación.



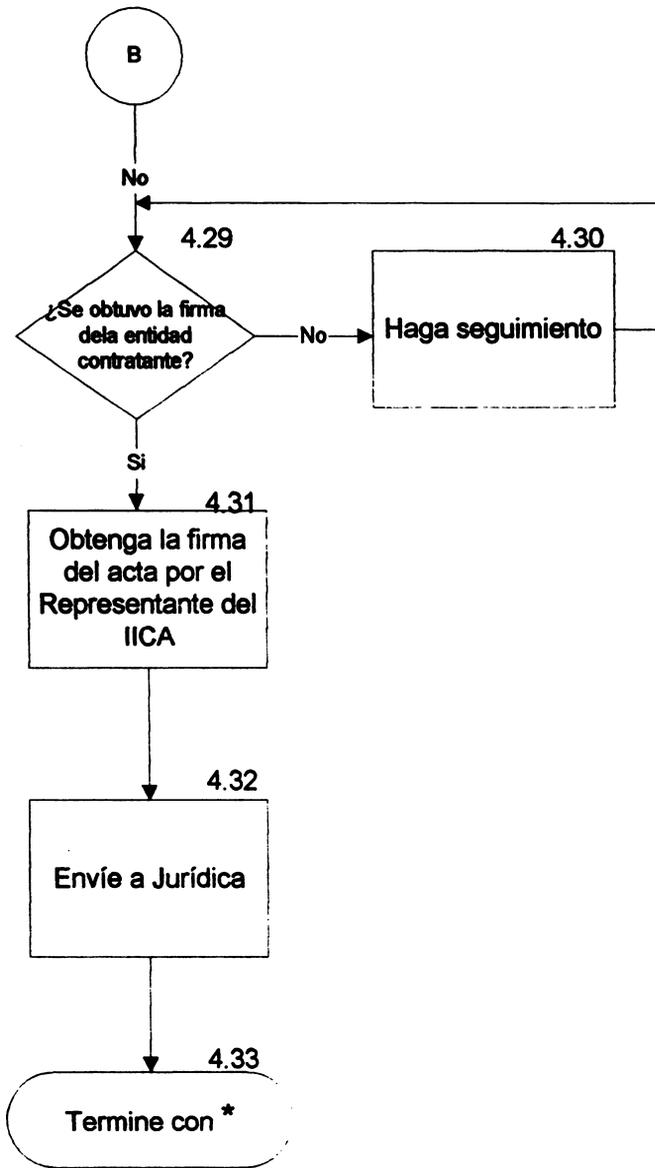
# Fig. 7 Liquidación de Convenios













4.5 Proceda a enviar el recibo de consignación a la sede central en Costa Rica.

4.6 En caso de que la respuesta sea que sí se utilizaron todos los recursos, pregúntese si se utilizaron recursos para fines diferentes al objeto del convenio.

4.7 Si la respuesta es *sí*, el IICA deberá devolver los recursos pertinentes a la entidad firmante del convenio.

4.8 Si la respuesta es *no*, continúe revisando las fechas de iniciación y terminación del convenio.

4.9 Pregúntese si se cumplió la fecha de terminación del convenio.

4.10 Si la respuesta es *no*, deberá esperar hasta el vencimiento del convenio.

4.11 Si ya se cumplió la fecha de terminación del convenio, pregúntese si se requieren adecuaciones en recursos o en tiempo.

4.12 Si la respuesta es *sí*, se deberá negociar la adición en tiempo o recursos para el convenio, por tanto continúe en el numeral 1.11 de la tarea de Negociación.

4.13 Pregúntese si se cumplió con el Plan de Operaciones.

4.14 En caso de que la respuesta sea *no*, solicite convocatoria al Comité Administrativo.

4.15 Proponga los reajustes pertinentes.

4.16 Pregúntese si son aceptados los reajustes por el Comité Administrativo. En caso de que no sean aceptados, devuélvase al numeral 4.15 para proponer nuevos reajustes.



4.17 Si la respuesta es *sí*, verifique su cumplimiento y continúe en el numeral 4.18.

4.18 Solicite la visita del Interventor para verificar el proceso de ejecución.

4.19 Elabore propuesta del Acta de Liquidación.

4.20 Revise el acta entre el IICA y el Interventor.

4.21 Pregunte si hay objeciones.

4.22 En caso de que haya objeciones, identifique las objeciones.

4.23 Verifique el cumplimiento de las obligaciones de las partes y haga seguimiento. Devuélvase al numeral 4.20.

4.24 En caso de que no haya objeciones, obtenga un documento de Acta de Liquidación listo para ser firmado por las partes.

4.25 Envíe el acta para firma del representante de la entidad contratante con el IICA.

4.26 Pregúntese si se requiere hacer modificaciones al acta.

4.27 Si la respuesta es *sí*, proceda a realizar las modificaciones.

4.28 Haga seguimiento y devuélvase al numeral 4.25.

4.29 En caso que no se requieran hacer modificaciones, pregúntese si se obtuvo la firma de la persona representante de la entidad contratante.

4.30 Si la respuesta es *no*, haga seguimiento hasta obtener la firma.



4.31 Si la respuesta es *sí*, proceda a obtener la firma del acta por el Representante del IICA.

4.32 Proceda a enviar el documento a la oficina jurídica.

4.33 Termine con la copia del documento de Acta de Liquidación.

### **3. Análisis de la tarea de Liquidación.**

4.0 Las causales de terminación de los convenios pueden ser algunas de las siguientes:

- El vencimiento del plazo estipulado para su ejecución
- Por cumplimiento total o parcial de cualquiera de las partes
- Por común acuerdo entre las partes
- Por previo aviso, con treinta (30) días de antelación, de alguna de las partes manifestando su interés de darlo por terminado
- Por cumplimiento del objeto del convenio

4.1 Al detectar alguna de las anteriores causales de terminación, se debe empezar por verificar si hay dinero disponible dentro de lo estipulado en la cláusula que hace referencia al valor del convenio. Deberán ser revisadas las entregas de dinero recibidas por parte de la entidad contratante con el IICA, y determinar los dineros ejecutados para así establecer los recursos disponibles.

4.2 Pregúntese si se utilizaron todos los recursos. Se debe verificar la ejecución de los recursos, si queda saldo alguno por ejecutar.

4.3 Si no se utilizaron todos los recursos, ya que pudo darse la situación en que no se encontró apoyo o se terminó el tiempo estipulado, o que por motivos diversos no se logra llevar a cabo determinada fase del proyecto, ordene que los dineros sobrantes sean girados a Tesorería Nacional o a la entidad pertinente.



4.4 Se debe obtener el recibo de consignación como comprobante de pago y quedar a paz y salvo con la entidad contratante con el IICA.

4.5 Proceda a enviar el recibo de consignación a la sede central en Costa Rica, para que allí tengan el soporte de pago que indica que los dineros sobrantes fueron devueltos a la entidad pertinente.

4.6 En caso de que la respuesta sea que sí se utilizaron todos los recursos, proceda a preguntarse si se utilizaron recursos para fines diferentes al objeto del convenio.

4.7 Si la respuesta es *sí*, el IICA deberá devolver los recursos pertinentes a la entidad firmante del convenio.

4.8 Si no se utilizaron recursos para fines diferentes al objeto del convenio, continúe revisando las fechas de iniciación y terminación del convenio, contando el término de su duración a partir del momento en que quedó plenamente perfeccionado el convenio (con la firma de las partes y el registro presupuestal).

4.9 Pregúntese si se cumplió la fecha de terminación del convenio.

4.10 Si la respuesta es *no*, deberá esperar hasta el vencimiento del convenio.

4.11 Si ya se cumplió la fecha de terminación del convenio, pregúntese si se requieren adecuaciones en recursos o en tiempo. Se hace la pregunta puesto que en dado caso pueden quedar actividades por realizar para dar cumplimiento cabal al Plan de Operaciones propuesto por el Comité Administrativo y así mismo cumplir con el objeto del convenio que requiere de adecuaciones en tiempo y/o recursos.

4.12 Si la respuesta es *sí*, se deberá negociar la adición en tiempo o recursos para el convenio. En este punto cabe señalar que el Interventor cumpliendo con sus funciones en un momento dado debe



analizar la necesidad de aumentar el tiempo o el valor del convenio (antes de su vencimiento). Por lo tanto al verificar que es necesario la adición, continúe en el numeral 1.11 de la tarea de Negociación.

4.13 Pregúntese si se dio cumplimiento al Plan de Operaciones. Se debe identificar y verificar el cumplimiento de los costos asignados e ítems asociados con las actividades a desarrollar para la obtención de los objetivos del convenio establecidos en el Plan de Operaciones. El Interventor en cumplimiento con sus funciones en la etapa de ejecución del convenio, deberá efectuar inspecciones y revisiones periódicas sobre la ejecución del convenio (al menos cada dos meses), y deberá informar a la entidad interesada sobre el incumplimiento por parte del IICA.

4.14 En caso de que no se haya cumplido con el plan de Operaciones se debe solicitar convocatoria al Comité Administrativo, el cual analizará cada una de las actividades específicas, su incidencia en el objeto del convenio y si se cumplieron o no.

4.15 Los integrantes del Comité administrativo deben proponer los reajustes necesarios para lograr el cumplimiento del objeto del convenio.

4.16 Pregúntese si son aceptados los reajustes por el Comité Administrativo. En caso de que no sean aceptados devuélvase al numeral 4.15 para proponer nuevos reajustes.

4.17 Una vez se haya acordado los reajustes a realizar el comité debe estar pendiente de que éstos se cumplan totalmente.

4.18 Se solicita la visita del Interventor para verificar el proceso de ejecución de las actividades específicas, el cumplimiento del Plan de Operaciones, y así continuar con el proceso de liquidación.



4.19 El IICA elabora la propuesta del Acta de Liquidación, en la cuál se cita al representante del IICA y al representante de la entidad contratante con el IICA, quienes acuerdan suscribir dicha acta de liquidación de determinado convenio, previas las consideraciones siguientes:

- Considere la fecha en la que se firmó el convenio
- Considere si el objeto del convenio se cumplió
- Considere cada una de las actividades específicas y su incidencia en el objeto del convenio
- Considere el desarrollo del Plan de Operaciones
- Considere el cumplimiento de las normas BIRF en especial en términos de contratación (en casos en que se trate de un empréstito con una agencia de la banca multilateral)
- Considere la duración del convenio
- Considere el valor del contrato y el total de recursos ejecutados
- Considere la Interventoría

Una vez realizadas las consideraciones se hace referencia al cumplimiento de las obligaciones de las partes y prosiguen a resolver (por ejemplo):

Primero Liquidar el convenio, determinando los gastos del proyecto y los desembolsos obtenidos de la entidad contratante con el IICA.

Segundo Se especifica si queda saldo por ejecutar o no.

Tercero Se deja constancia de que al suscribir el convenio, se acepta irrevocablemente la liquidación respectiva.

Cuarto La entidad contratante con el IICA y el IICA se declaran a paz y salvo por todo concepto relacionado con el convenio y para constancia se firma por el IICA, por la entidad contratante con el IICA y por el Interventor.

4.20 Revise el acta entre el IICA y el Interventor.

4.21 Pregunte si hay objeciones.

4.22 En caso de que haya objeciones, identifique dichas objeciones para corregir y anexar lo pertinente.



4.23 Verifique el cumplimiento de las obligaciones de las partes y haga seguimiento. Devuélvase al numeral 4.20.

4.24 En caso de que no haya objeciones surge el documento de Acta de Liquidación.

4.25 Envíe el acta para firma del representante de la entidad contratante con el IICA, por ejemplo el Ministro de Agricultura en caso que la entidad sea el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

4.26 Pregúntese si se requiere hacer modificaciones al acta por parte del representante de la entidad contratante con el IICA.

4.27 Si la respuesta es *sí*, proceda a realizar las modificaciones pertinentes.

4.28 Haga seguimiento para que las modificaciones estén listas y vuelva a mandar el acta para firma del Ministro.

4.29 En caso de que no se requiera hacer modificaciones, pregúntese si se obtuvo la firma del Ministro.

4.30 Si la respuesta es *no*, haga seguimiento hasta obtener la firma.

4.31 Si la respuesta es *sí*, proceda a obtener la firma del acta por el Representante del IICA.

4.32 Proceda a enviar el documento a jurídica para su verificación y registro.

4.33 Termine la tarea, teniendo en el IICA la copia del documento de Acta de Liquidación.



#### **4. Conclusiones de la tarea de Liquidación.**

- Empiece con la detección del cumplimiento del objeto del convenio, o el vencimiento del plazo estipulado para la operación del convenio, o el mutuo acuerdo entre las partes de dar por terminado el convenio.
- Verifique si hay dinero disponible y se hicieron uso de todos los recursos.
- En caso que no se hayan usado todos los recursos, ordene que los dineros sobrantes sean girados a Tesorería Nacional o a la entidad pertinente y obtenga el recibo de consignación para enviarlo a la sede central.
- Si se utilizaron todos los recursos se debe verificar si algunos fueron utilizados para fines diferentes al objeto del convenio. En este caso se deben devolver a la entidad firmante del convenio.
- Verifique las fechas de iniciación y terminación del convenio.
- Establezca si el convenio requiere de adecuaciones en tiempo o en recursos.
- Verifique que se cumpla el Plan de Operaciones.
- Solicite la visita del interventor par que quede todo en orden y así elaborar el acta de Liquidación respectiva.
- El acta debe quedar firmada por el IICA, la entidad contratante con el IICA y por el Interventor.
- Una vez firmada se envía a la oficina jurídica.



## **E. Base de Datos.**

La oficina del Area 2, *Ciencia y Tecnología*, ha impulsado el desarrollo de una base de datos para el manejo interno y apoyo a la administración de convenios. La base de datos tiene la capacidad de almacenar datos que resultan del proceso de ejecución de convenios, logrando así, disponer de información en cualquier momento sobre los recursos ejecutados, los recursos que quedan por ejecutar, los pagos realizados con fechas y nombres de proveedores, las reservas establecidas, y los desembolsos obtenidos de la entidad contratante.

La base de datos se desarrolló con la identificación de las necesidades y requerimientos de la oficina, de esta manera se procedió a realizar un diseño funcional, posteriormente un diseño técnico, y luego se desarrolló la aplicación. Para verificar la funcionalidad de la aplicación se están realizando pruebas, y para ello se preparan los datos de prueba, se realizan pruebas de unidad y pruebas integrales. Una vez desarrollada la aplicación se procedió a realizar la documentación técnica, donde se hizo explícita su funcionalidad y operatividad, identificando las requisiciones para su utilización y la forma de hacer una correcta operación.

La información que maneja el sistema se divide en datos de entrada, datos procesados y almacenados, y datos de salida. Los datos de entrada hacen referencia a la información que describe los convenios, los planes operativos y los pagos a proveedores. Los datos procesados y almacenados son los saldos que van siendo actualizados por la ejecución de las reservas y los pagos autorizados. Los datos de salida son los informes gerenciales que presentan la información de entrada y la procesada.



La información de entrada se captura por medio de las pantallas siguiendo un orden lógico así: primero se ingresan los datos a la pantalla de *mantenimiento de convenios*, segundo a la pantalla de *mantenimiento de planes operativos*, tercero a la pantalla de *mantenimiento de cuentas*, cuarto a la pantalla de *captación de fondos* y quinto a la pantalla de *mantenimiento de pagos*; siendo esta última de uso diario.

## **1. Pantalla de mantenimiento de convenios.**

Se digitan los siguientes datos:

1.0 ID del convenio. Esta es la identificación única de un convenio.

1.1 Nombre del convenio. Nombre corto con el cual se conoce el convenio.

1.2 Fecha de iniciación.

1.3 Fecha de terminación.

1.4 Tasa de cambio en dólares. Es la tasa de cambio con la cual trabaja la contabilidad del IICA.

1.5 Monto total del convenio.

1.6 Saldo disponible del convenio. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este es un campo que se actualiza automáticamente con la ejecución de pagos y reservas, por tanto no se actualiza manualmente.

1.7 Recursos ejecutados. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este es un campo que se actualiza automáticamente con la ejecución de pagos y reservas, por tanto no se actualiza manualmente.



1.8 Recursos recibidos. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este es un campo que se actualiza automáticamente con las transacciones realizadas en la pantalla de *captación de fondos*, por tanto no se actualiza manualmente.

1.9 Monto total en dólares. Este campo propone la suma equivalente en dólares del monto total del convenio en pesos, según la tasa de cambio propuesta.

1.10 Saldo disponible del convenio en dólares. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este es un campo que se actualiza automáticamente con las transacciones realizadas en el saldo disponible del convenio.

1.11 Recursos ejecutados en dólares. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este es un campo que se actualiza automáticamente con las transacciones realizadas en los recursos ejecutados.

1.12 Recursos recibidos en dólares. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este es un campo que se actualiza automáticamente con las transacciones realizadas en los recursos recibidos.

1.13 CATI's %. Son los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos que reconoce la entidad contratante con el IICA.

1.14 Otros %. Estos otros representa que según el tipo de convenio, se paguen no como CATI's sino como TIN (Tasa Interna Neta).

1.15 Comité Administrativo. Se nombran los integrantes que conforman este comité.



## **2. Pantalla de Mantenimiento de Planes Operativos.**

Se digitan los siguientes datos:

- 1.0 ID del Plan. Es la identificación que se le da al Plan.
- 1.1 Nombre del Plan.
- 1.2 Fecha. Hace referencia a la fecha en que se adopta el Plan.
- 1.3 ID del Convenio. Es la identificación del convenio al cual el Plan hace referencia. Este campo propone la identificación de los diferentes convenios que está en la base de datos para escoger al que hace referencia el Plan.
- 1.4 Monto Total del Plan.
- 1.5 Monto total del Plan en dólares. Este campo propone el monto en dólares, por tanto no hay necesidad de digitar el monto.
- 1.6 Saldo del Plan. Inicialmete se verifica que este campo esté en cero. Este campo se va actualizando según se vayan ejecutando los pagos y las reservas.
- 1.7 Saldo del Plan en dólares. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este campo se actualiza automáticamente .
- 1.8 Interventor. Se coloca el nombre del Interventor.
- 1.9 Ordenador de gastos.



### **3. Pantalla de Mantenimiento de Cuentas.**

Se digitan los datos así:

- 1.0 ID de la cuenta. Es la identificación de la cuenta.
- 1.1 ID del Plan. Es la identificación del Plan al cual hace referencia dicha cuenta. Este campo propone los diferentes planes existentes.
- 1.2 Nombre de la cuenta. Es el nombre que se le da a la cuenta.
- 1.3 Monto total de la cuenta. Es el monto considerado al cual asciende la cuenta.
- 1.4 Saldo de la cuenta. Inicialmente se verifica que esté en cero. Este campo se va actualizando automáticamente conforme se vayan realizando los pagos.
- 1.5 Monto total de la cuenta en dólares. Este campo lo propone automáticamente, una vez digitado el monto total de la cuenta en pesos.
- 1.6 Saldo de la cuenta en dólares. Este campo lo propone automáticamente, una vez determinado el saldo de la cuenta en pesos.
- 1.7 Reserva. Se determina si es por reserva o no.

### **4. Pantalla de Captación de Fondos.**

Se digitan los siguientes datos:

- 1.0 ID de la Captación. Es la identificación que se le da a la captación.



1.1 ID del Convenio. Es la identificación del convenio a la cual hace referencia dicha captación.

1.2 Fecha. En la que se hizo la captación.

1.3 Monto de la Captación.

1.4 Monto de la Captación en dólares. Este campo propone el rubro automáticamente una vez digitado el monto de la captación.

## **5. Pantalla de mantenimiento de Pagos.**

Se digitan los datos, así:

1.0 ID del pago. Es la identificación del pago que se realiza.

1.1 ID de la cuenta. Es la identificación de la cuenta a la cual hace referencia el pago que se realiza. Este campo propone las distintas cuentas que existen.

1.2 Nombre del proveedor.

1.3 Descripción del pago. Identifica qué tipo de pago se está realizando.

1.4 Número del cheque. Determina el número del cheque con el cual fue hecho el pago

1.5 Fecha de Solicitud. Fecha en la cual se solicita el pago a contabilidad.

1.6 Fecha de consignado. Fecha en que se consigna el pago.



1.7 Monto del pago.

1.8 Monto del pago en dólares. Este campo propone el rubro una vez digitado el monto del pago en pesos.

1.9 Moneda. Se especifica en que moneda se realizó el pago, si fue en pesos o en dólares.



## Conclusiones.

La práctica empresarial realizada durante los meses de julio a diciembre de 1998, en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), arrojó resultados muy positivos para ambas partes, obteniendo la documentación de las actividades, la toma de decisiones y los documentos requeridos en la administración de convenios de cooperación técnico-científica. Además de colaborar en el diseño, desarrollo y la puesta marcha de una base de datos para el Area 2 "*Ciencia y Tecnología*", que tiene la función de almacenar los datos correspondientes a la administración de los recursos de los convenios que en dicha oficina se manejan, para así tener un mejor control en materia administrativa.

El desarrollo de la presente práctica empresarial como opción de grado para alcanzar al título de Economista, ha sido una experiencia muy interesante puesto que se logra plasmar en la práctica y en la realidad los conceptos teóricos adquiridos en las asignaturas que corresponden a la Facultad de Economía, haciendo énfasis en las áreas financiera, de administración, y la cuantitativa.





