

# Plan Estratégico

**2003-2012**

***A sustainable and competitive rural sector for tropical America***  
**Un sector rural sostenible y competitivo para América Trópic**

## Contents

CATIE at the crossroads  
A long term vision  
CATIE and the rural sector  
Indicators of progress  
Strategic directions and priority areas  
Implementing the agenda: Key strategies for action



## Tables

**Table 1.**  
CATIE 's current themes, commodities and their intensity

**Table 2.**  
CATIE's future priority areas and competences (2003-2012)  
Annex  
Glossary of institutional abbreviations



## Índice

CATIE en tiempos de cambio  
Una visión a largo plazo  
CATIE y el sector rural  
Objetivos e indicadores  
Orientaciones estratégicas y áreas prioritarias  
Implementando la agenda: Estrategias claves para la acción

## Cuadros

**Cuadro 1.**  
Temas, rubros y acciones actuales del CATIE y su intensidad

**Cuadro 2.**  
Futuras áreas y capacidades prioritarias del CATIE (2003-2012)  
Anexo  
Glosario de siglas institucionales





## Un Líder Regional para el Desarrollo Rural

A partir del inicio de sus programas, hace más de seis décadas, bajo la égida del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) se ha transformado en la institución regional líder en investigación y educación superior en agricultura, agroforestería y manejo de recursos naturales. Su fortaleza reside en la aplicación de un enfoque integrado que combina la investigación, la educación, la capacitación y la asistencia técnica como herramientas para promover el desarrollo del sector rural. El CATIE ha sido fuente de innovaciones clave, que se han incorporado a programas de desarrollo nacionales y regionales. Dichas innovaciones incluyen alternativas sostenibles para la agricultura, la agroforestería y el manejo de bosques en áreas agrícolas tradicionales y de frontera; la valoración de servicios ambientales; métodos participativos de investigación y capacitación; aplicaciones de sistemas de información geográfica; y propuestas novedosas para el manejo de áreas protegidas y de amortiguamiento.

En sus Países Miembros, el CATIE apoya las organizaciones locales, nacionales y regionales, fortaleciendo su base de conocimientos mediante el desarrollo y la disseminación de innovaciones, conceptos y metodologías, y dotando a los expertos y futuros líderes de los sectores agrícolas y de recursos naturales de una sólida formación técnica.

## Retos Cambiantes para un Mundo Cambiante

En los últimos años, el mundo -en general- y la Región en la cual el CATIE opera -en particular- han estado sometidos a un cambio rápido y continuo, marcado por procesos de globalización, endeudamiento, un papel decreciente del Estado, la apertura comercial de mercados, y cambios en las demandas y hábitos de los consumidores, entre otros. Estas fuerzas han ejercido impactos profundos en la vida política, económica, ambiental, social, cultural y espiritual de los habitantes de la Región. Aunque la democracia se ha visto fortalecida y el comercio regional se ha expandido, la po-

breza, la vulnerabilidad y la degradación de los recursos naturales siguen presentando retos considerables.

Los estudios acerca del fenómeno de la pobreza en las zonas rurales del trópico americano coinciden en la necesidad de un enfoque holístico de este problema multidimensional. A su vez, el mundo ha incrementado su preocupación por el desarrollo sostenible, concepto adoptado por la Agenda 21, emergida de la Cumbre de la Tierra en Río y, posteriormente, reforzado en el Plan de Implementación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo.

Uno de los acontecimientos positivos de los últimos años ha sido la mayor aceptación del papel creciente del sector no-gubernamental, la sociedad civil y el sector privado en la búsqueda del desarrollo sostenible. Así, instituciones públicas como el CATIE se ven cada vez más atraídas hacia relaciones de cooperación y asociación con dichos sectores, sobre todo en un contexto de recursos disminuidos por la comunidad donante.

## Trazando el Futuro del CATIE

El reto para el CATIE es claro e inevitable: ajustarse al nuevo contexto regional y convertirse en un instrumento clave para el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes en los países que abarca su mandato, especialmente de los pobres y vulnerables, mientras promueve la sostenibilidad mediante el manejo adecuado de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. Esto requiere que en el Centro se formule un nuevo plan estratégico para guiar sus programas, proyectos y actividades durante los próximos diez años.





El CATIE ha preparado su Plan Estratégico tomando en cuenta la necesidad de una alta participación por parte de sus socios en este ejercicio, tal y como fuera señalado en la Agenda 21 y en los foros internacionales sobre desarrollo sostenible. Dicho plan se ha logrado tras un proceso de dos años, que ha involucrado extensas consultas con los socios de la institución y los especialistas que laboran en el CATIE.

Al diseñar el Plan Estratégico para el período 2003-2012 hemos reflexionado en torno las preguntas básicas subyacentes a cualquier ejercicio de planeación, es decir:

- **¿Qué queremos ser?:** definir una visión clara para el futuro del CATIE y de la Región, y precisar la misión institucional.
- **¿Dónde estamos ahora?:** analizar y comprender la situación actual; es decir, (1) el entorno en el cual el CATIE opera, manifestado en tendencias globales y regionales que afectan su quehacer y en las demandas de sus socios externos, y (2) el estado actual de la institución misma, tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y retos.
- **¿Hacia dónde queremos ir?:** presentar objetivos claros y metas para el CATIE. Cuando no sea posible establecer metas cuantificables, al menos se podrán definir indicadores del cumplimiento de los objetivos.
- **¿Cómo llegaremos hasta ahí?:** formular las estrategias que el CATIE emprenderá en la consecución de dichos objetivos y metas, los cuales guiarán la formulación de programas, proyectos y actividades concretas y específicas.

Debemos responder a dos preguntas adicionales para asegurar la implementación efectiva del Plan Estratégico y obtener los impactos deseados:

- **¿Cómo podemos asegurar que llegaremos ahí?:** definir estrategias de implementación que faciliten la concreción de las estrategias definidas en acciones.
- **¿Cómo sabremos que estamos llegando?:** establecer un sistema efectivo de evaluación y monitoreo para asegurar que no solo los programas, proyectos y actividades marchan bien, sino, lo que es más importante aún, que los impactos deseados se están materializando.



## Una Visión para la Región

La visión del CATIE para América tropical se resume como sigue:

***El sector rural se consolida como un elemento clave del proceso hacia el desarrollo sostenible, contribuyendo a la equidad social y al mejoramiento de la calidad de vida en el trópico americano***

De acuerdo con lo anterior, el CATIE desea un futuro en el cual América tropical esté caracterizada por una sociedad donde:

- Los hogares rurales disfruten de un amplio acceso a fuentes de empleo e ingreso que les garanticen una vida productiva y digna.
- Los hogares rurales tengan acceso a una nutrición adecuada y servicios básicos, incluyendo salud, educación, agua potable, un alcantarillado apropiado y tenencia de la tierra.
- El sector rural sea un actor clave en el desarrollo económico y social de la Región, aumentando la competitividad, diversificando la producción agrícola, agregando valor, y haciendo un uso sostenible de los recursos naturales.
- Los valores culturales y los derechos de las mujeres y los niños sean respetados.

## Una Visión para el CATIE

Para lograr lo anterior, el CATIE será:

***El centro científico regional para la agricultura y el manejo de los recursos naturales dedicado al desarrollo rural sostenible y a la reducción de la pobreza en América tropical***

El CATIE será:

- Una institución de avanzada en el desarrollo, la integración y la diseminación de tecnologías y metodologías apropiadas para la agricultura sostenible, la agroforestería y el manejo de los recursos naturales.
- La institución regional clave de estudios superiores en su campo, donde las ciencias sociales y naturales se integren de maneras innovadoras, y cuyos egresados y capacitados estén dotados de una perspectiva social, económica, técnica y cultural.
- Una fuente primaria de capacitación y conocimiento para el fortalecimiento de instituciones públicas y privadas involucradas en la agricultura sostenible y el manejo de los recursos naturales.
- Un catalizador de la unificación e integración del conocimiento con las iniciativas de otras instituciones internacionales, nacionales y regionales.
- Un grupo de expertos altamente influyente que ayude a conformar las políticas gubernamentales relacionadas con los sectores agrícolas y de recursos naturales.



## La Misión del CATIE

Provisto de la visión, el CATIE se propone:

*Contribuir a la reducción de la pobreza rural promoviendo una agricultura y manejo de recursos naturales competitivo y sostenible, a través de la educación superior, investigación y cooperación técnica*

Los beneficiarios finales de la labor del CATIE serán:

- Pequeños y medianos agricultores de escasos recursos, incluyendo a quienes viven en extrema pobreza y a aquellos que cuentan con los medios mínimos para diversificarse y ser competitivos
- Comunidades rurales y organizaciones locales
- Agricultores comerciales y empresarios agroindustriales que generen empleo rural

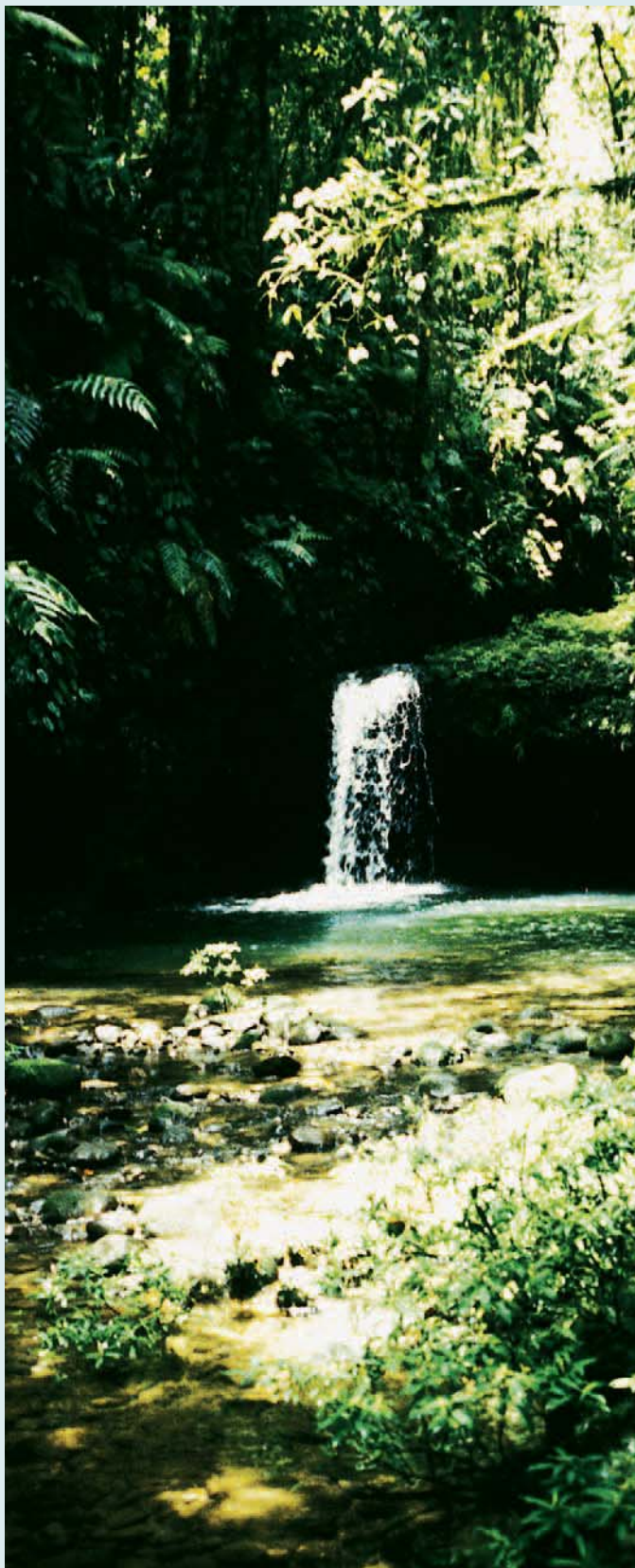
Es importante recalcar que el primer grupo mencionado incluye al importante subgrupo de los agricultores rurales sin tierra.

La prioridad institucional del CATIE se concentra en los dos primeros grupos. Sin embargo, en reconocimiento al importante papel que desempeña en la generación de empleo y la conservación del medio ambiente, el último grupo puede ser un socio valioso en agendas específicas de investigación y desarrollo.

Los frutos del trabajo del CATIE llegarán hasta sus beneficiarios por la relación directa de nuestra institución con:

- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y regionales, ligadas al sector rural
- Universidades e institutos de investigación
- Gobiernos y organizaciones locales
- Organizaciones del sector privado

Cada una de esas entidades diseminan los resultados del trabajo del CATIE a sus beneficiarios finales, apoyando la creación de un sector agrícola y de recursos naturales competitivo, rentable y sostenible.



## El Entorno del CATIE

Al igual que en el resto del mundo en desarrollo, la pobreza ha sido un factor persistente en América tropical. Prevalece más en las áreas rurales donde la agricultura y los recursos naturales tienden a ser la principal fuente de las estrategias de sustento de sus habitantes. Al comenzar el nuevo milenio, el CATIE enfrenta el reto de la persistencia de la pobreza en la Región, influenciada por cambios en los patrones de producción agrícola y el comercio, el manejo deficiente de los recursos naturales, la degradación ambiental, las políticas inadecuadas y la escasez de recursos para investigación y desarrollo, entre otros. Algunas manifestaciones específicas de dichos retos incluyen:

- La calidad de vida de la sociedad rural en el trópico americano se ha deteriorado. Los pobres rurales conforman la mayoría de los pobres de la Región. Se estima que un 60% de la población centroamericana es pobre; de ésta un 40% vive en extrema pobreza. La experiencia, coronada por el paso del huracán Mitch, ha demostrado que para reducir la pobreza hay que contrarrestar las debilidades institucionales, sociales y políticas; además, aportar soluciones tecnológicas y económicas.



- El grupo de campesinos sin tierra suma casi 10 millones en Latinoamérica (FIDA 2002). Estos tienen un acceso estacional a tierras arrendadas u ocupadas ilegalmente, y están entre los más pobres de la población rural. Sus ingresos los colocan por debajo de la línea de pobreza extrema porque su potencial de producción agrícola está severamente limitado y porque dependen de la demanda estacional de los mercados de trabajo rurales y urbanos.
- La caída en espiral de los precios de los productos agrícolas ha aumentado, en particular de los cultivos alimenticios y los cultivos tradicionales de exportación. No se espera que la situación mejore en un futuro cercano, dada la enorme resistencia de los países desarrollados a remover o reducir sus elevados subsidios agrícolas. Al mismo tiempo, productores emergentes en otras partes del mundo han mermaado la posición tradicional del trópico americano en mercados claves de exportación, en particular los de café y banano.
- La crisis de la agricultura de subsistencia y la agricultura tradicional de exportación ha provocado el abandono de grandes áreas de tierra marginal. En el caso de la agricultura de subsistencia el problema se ha reflejado en la fragmentación de las parcelas productivas y en una dependencia creciente del trabajo no agrícola. En la agricultura tradicional de exportación la situación se ha visto exacerbada por el énfasis en la producción primaria, la poca inversión en cadenas de valor agregado, la falta de mercados alternativos, y la deficiente capacidad de gestión empresarial. Así, el CATIE ha sido llamado a ser aún más activo en el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas rurales, ayudando a establecer alianzas y redes estratégicas, y estimulando el mercado para servicios de desarrollo empresarial.

- Como resultado de la crisis de la agricultura tradicional y de subsistencia están emergiendo nuevas formas de sistemas agrícolas. La primera puede ser descrita como *agricultura comercial diversificada*, generalmente basada en cultivos no tradicionales, frutas y hortalizas tropicales, raíces y tubérculos, plantas ornamentales, productos forestales no maderables y acuicultura intensiva, entre otros. Estos sistemas tienden a ser más riesgosos, rentables, intensivos y, en algunos casos, presentan mayor escala de degradación y contaminación ambiental. Los Países Miembros han expresado una firme demanda de asistencia técnica en esta área.

La segunda, denominada *agricultura de transición* (también llamada *reconversión productiva*), involucra la conversión de la tierra hacia cultivos alternativos, como resultado de la marginalización y la menor rentabilidad de su uso original. Ejemplos de lo anterior son las tierras de pastizales convertidas en cultivos anuales y luego revertidas a bosques secundarios; o usos alternativos para bananales abandonados en Costa Rica, áreas algodoneras en Nicaragua o plantaciones de henequén en México. Es posible observar también combinaciones de las formas agrícolas arriba mencionadas, como es el caso de la transición de sistemas cafetaleros tradicionales a sistemas diversificados, que pueden incluir frutas tropicales o especies maderables.

- La producción animal, con sus efectos positivos y negativos, es de particular importancia. Por un lado, está directamente ligada a la deforestación sufrida en las últimas tres décadas, sobre todo en la frontera agrícola. Por el otro, se reconoce su contribución a la nutrición, la seguridad alimentaria y la generación de empleo, en especial para los segmentos más empobrecidos de la población. Algunas razones coyunturales (por ejemplo, la enfermedad de las vacas locas y la aftosa) presentan oportunidades interesantes para la Región, donde la competitividad ha sido relativamente alta por una fuerte base gerencial, en particular en el sector lechero. A su vez, el crecimiento futuro de la demanda de carne y leche también ofrece buenas perspectivas para América tropical.

- Las cuencas de la Región se encuentran bajo una mayor presión con el avance de la frontera agrícola, el crecimiento poblacional y el aumento en la actividad comercial e industrial. Como resultado, los bosques, los suelos y la biodiversidad son más vulnerables, comprometiendo la sostenibilidad de la Región como un todo. La cantidad, la calidad y el acceso a los recursos hídricos son una preocupación apremiante en la Región. El cambio climático, manifestado en episodios periódicos del fenómeno del Niño, ha conllevado inundaciones y sequías prolongadas, además de hambrunas y muerte sin precedentes, en especial entre los sectores de bajos ingresos.



Entre los aspectos positivos, la mayoría de los países de la Región ha ingresado en un período de paz y democracia, lo cual fortalece la sociedad civil y facilita la negociación de tratados regionales. Los avances tecnológicos han abierto nuevas áreas de investigación aplicada y han expandido la cantidad de herramientas disponibles (como los sistemas de información geográfica y los sensores remotos) para aumentar la productividad agrícola y manejar los recursos naturales. Dichos avances han acrecentado también las opciones del CATIE para apoyar a sus Países Miembros. Estos desarrollos no carecen de implicaciones negativas; como hemos visto en los debates éticos y ambientales relacionados con los organismos genéticamente modificados, y en el balance entre la protección de los derechos de propiedad intelectual y el acceso público a tecnologías socialmente deseables. La creciente participación del sector privado en el desarrollo tecnológico y agrícola es otro adelanto positivo en vista de la disminución de los recursos públicos disponibles para proyectos de investigación y desarrollo. Esto ofrece más oportunidades y así establecer alianzas entre los sectores público y privado para aprovechar los avances tecnológicos y mejorar la calidad de vida de la población.



Como institución de educación superior en agricultura y manejo de recursos naturales, la preeminencia tradicional del CATIE se ha visto confrontada por el surgimiento de programas de maestría y doctorado en varios de sus Países Miembros, como México, Costa Rica, Colombia y Venezuela. Sin embargo, permanece la necesidad de consolidar y generar programas educativos innovadores para el trópico. Hay una demanda creciente de capacitación y estudios superiores que integren el manejo de los recursos naturales, la ganadería, la agricultura y el medio ambiente, por un lado, y los procesos destinados a incrementar el ingreso rural y reducir la pobreza, por el otro.

A pesar de las demandas mencionadas, los fondos públicos destinados a la ciencia, la tecnología, la investigación y el desarrollo están disminuyendo sin ser compensados por contribuciones del sector privado. En los Países Miembros del CATIE las inversiones en ciencia y tecnología son particularmente bajas, sumando un 0,08% del PIB en El Salvador y 0,37% en Costa Rica, frente al 2,5% invertido en los países desarrollados. Al mismo tiempo, durante el 2000 la asistencia oficial para el desarrollo sumó un 0,22% del PIB de las naciones desarrolladas, muy por debajo del 0,7% establecido en la Agenda 21.

Por fortuna, la Región ha recibido respaldo financiero para proyectos de investigación y desarrollo por parte de grandes agencias, como la Unión Europea, IFAD, GEF, COSUDE (SDC), SIDA, NORAD, DANIDA, BMZ y USAID entre otras; además de los bancos de desarrollo quienes son o han sido aliados cercanos y han financiado proyectos del CATIE. En cuanto al análisis de las prioridades y la consolidación de recursos para la investigación, sobresalen mecanismos nuevos, tales como el Foro Agrícola Regional (FORAGRO) y el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), así como los mecanismos subregionales o PROCIs, conocidos como el SICTA en Centroamérica. El apoyo directo de un buen número de organizaciones, en especial el IICA y el BID, ha sido crucial en el establecimiento de estos mecanismos. Por último, varios entes bilaterales contribuyen con recursos, apoyo e intercambio científico, aquí se incluyen relevantes institutos y agencias como USDA, CIRAD, IRD, CABI, CIM y SAREC, entre otros socios naturales del CATIE.



## CATIE Hoy: Imagen, Impacto, Capacidad Institucional y Sostenibilidad

Con el decidido apoyo de sus socios durante los últimos diez años el CATIE ha:

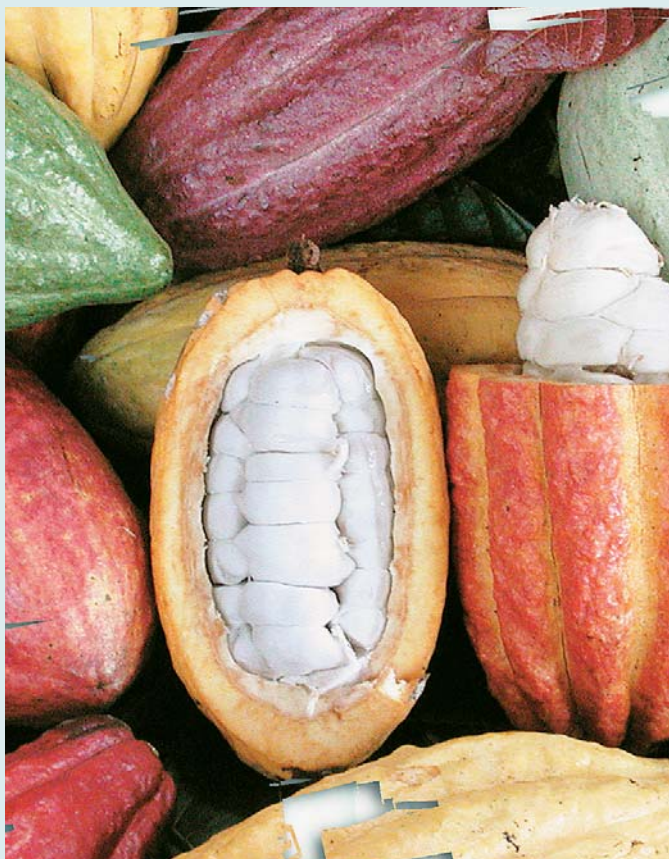
- Beneficiado a más de 100.000 hogares rurales, los cuales han adoptado prácticas sostenibles de gestión agrícola y forestal.
- Capacitado a más de 5.000 personas al año, incluyendo agricultores y empresarios latinoamericanos.
- Fortalecido a organizaciones responsables de la generación y transferencia de tecnología mediante la asistencia técnica.
- Contribuido al desarrollo y al ajuste de políticas y marcos legales del manejo de los recursos naturales.
- Llevado a cabo investigación pionera sobre productos específicos, como el café, el cacao, las especies tropicales de madera y forrajeo.

El impacto de nuestra institución sobre áreas temáticas estratégicas, como los sistemas de producción agrícola y ganadera, manejo integrado de plagas, manejo forestal, sistemas agroforestales, y manejo de cuencas y áreas protegidas es ampliamente reconocido. Por sus orígenes y naturaleza, el CATIE disfruta de una serie de ventajas para la implementación de su mandato, tales como el apoyo de los gobiernos, poder de convocatoria, alianzas con centros y universidades de investigación avanzada y una cooperación cada vez mayor con el IICA.

En cuanto a la estructura de ingresos del CATIE en los últimos 10 años, 14% de su presupuesto fue contribuido por sus Miembros Regulares (72% del cual corresponde al IICA y 28% a la cuota de los Países Miembros), y un 86% por otras fuentes. De éstas, un 86% proviene de agencias bilaterales, 6% de organizaciones de investigación (socios), 4% de organizaciones multilaterales, 3% de empresas y fundaciones privadas, y un 1% de “otros socios”. Durante los últimos tres años, el presupuesto total del CATIE se ha mantenido estable, pero el presupuesto básico ha sufrido una merma continua.

Estas tendencias han tenido implicaciones profundas en la gerencia del programa de educación e investigación de la institución. Cabe destacar que la institución participa cada vez más en licitaciones de fondos competitivos para proyectos de desarrollo e investigación apoyados por organizaciones multilaterales, y ha creado un portafolio de Miembros Adherentes, compuesto sobre todo por instituciones clientes del CATIE.

El cuadro a continuación (Cuadro 1) presenta la capacidad institucional actual del CATIE, mediante una visión esquemática de las áreas institucionales de competencia y el grado de intensidad con el cual se han estado desarrollando. Vale la pena señalar que el CATIE se ha especializado en aspectos biofísicos, como el manejo integrado de plagas, recursos genéticos y manejo de ecosistemas tropicales, con énfasis en sistemas agroforestales y manejo de bosques y áreas protegidas. Simultáneamente, le ha dedicado una especial atención a ciertos cultivos estratégicos como el café, el cacao, el banano, el plátano y las hortalizas.



Recientemente, el Centro ha incrementado sus esfuerzos en temas de punta, como el control biológico de plagas, la agricultura orgánica, la certificación agrícola y forestal, las pequeñas y medianas empresas rurales, el apoyo a gobiernos locales, la vulnerabilidad ante desastres naturales, las políticas y los servicios ambientales, los fenómenos de cambio climático y sus efectos sobre la agricultura. La investigación en producción animal fue eliminada hace más de diez años, pero hoy los esfuerzos por garantizar fondos para proyectos de sistemas silvopastoriles son toda una realidad.

El Centro ha buscado complementar y evitar traslapes con las actividades del IICA y de otros centros internacionales para la agricultura y los recursos naturales. En particular, dado que el trabajo de los centros del CGIAR cubre la parte de granos básicos así como principales tubérculos y raíces, el CATIE no los ha incluido dentro de las prioridades de su agenda. Asimismo, no se ha priorizado la política agrícola, el comercio ni la sanidad animal y vegetal, ya que el IICA y otras organizaciones se ocupan de estos temas

**Cuadro 1.** Temas, rubros y acciones actuales del CATIE y su intensidad

Rubros y acciones	Temas	Conservación y caracterización	Mejoramiento genético	Sistemas de manejo	Servicios ambientales	Producción orgánica	Capacidad de gestión en organizaciones locales	Adecuación de políticas	Valor agregado
Cultivos anuales	Hortalizas	Baja Intensidad		Baja Intensidad					
	Cereales y legumbres	Baja Intensidad		Baja Intensidad					
	Raíces y tubérculos	Baja Intensidad							
Cultivos perennes	Frutas tropicales	Baja Intensidad							
	Cacao	Alta intensidad	Alta intensidad	Alta intensidad	Baja Intensidad	Baja Intensidad			
	Café	Alta intensidad	Alta intensidad	Alta intensidad	Media intensidad	Baja Intensidad	Baja Intensidad		
	Bananos y plátanos	Alta intensidad	Baja Intensidad	Media intensidad					
Agroforestería y sistemas silvopastoriles		Media intensidad		Alta intensidad	Baja Intensidad	Baja Intensidad		Baja Intensidad	
Plantaciones forestales		Media intensidad	Media intensidad	Alta intensidad	Baja Intensidad			Media intensidad	
Bosques	Manejo de bosques naturales	Alta intensidad		Alta intensidad	Media intensidad		Baja Intensidad	Media intensidad	Baja Intensidad
	Manejo de áreas protegidas	Media intensidad		Baja Intensidad	Baja Intensidad			Baja Intensidad	
Manejo de paisaje	Manejo de cuencas			Alta intensidad	Baja Intensidad		Media intensidad		
	SIG			Alta intensidad					
	Cambio Climático				Media intensidad			Baja Intensidad	

 Baja Intensidad

 Media intensidad

 Alta intensidad



## Por el Progreso

El CATIE contribuirá decisivamente a la reducción de la pobreza y al desarrollo rural sostenible de la Región ayudando a alcanzar:

- Una mayor seguridad alimentaria para los hogares rurales
- Una agricultura, forestería y sistemas de ganadería competitivos y sostenibles
- Un capital social y humano fortalecido en diversos ámbitos: productores, comunidades, industrias y gobiernos locales y nacionales
- Un manejo sostenible del agua, el suelo y la biodiversidad
- Políticas acertadas para el manejo sostenible de los recursos naturales renovables

Aunque el CATIE no puede implementar la lista anterior por sí solo, la institución tendrá un papel fundamental en su consecución por medio de proyectos de investigación y desarrollo, educación superior y capacitación, fortalecimiento institucional de organizaciones públicas y privadas para el desarrollo, formación de redes con otras instituciones de conocimiento, e influencia sobre la generación de políticas acertadas. Así, definimos nuestros objetivos institucionales como sigue:

### **Objetivo 1**

***El Centro contribuye tangible y sustancialmente al desarrollo de nuevas tecnologías y al conocimiento en la Región, en apoyo a la agricultura sostenible y el manejo de los recursos naturales***

Los indicadores del éxito de este objetivo son:

- Las tecnologías de agricultura sostenible, agroforestería y manejo forestal generadas y diseminadas por el CATIE y sus socios son adoptadas y demuestran ser rentables, ambientalmente apropiadas y eficientes en el uso del suelo y los recursos hídricos.
- Las tecnologías validadas y diseminadas por el CATIE y sus socios reducen la vulnerabilidad y mejoran la calidad de vida en las áreas rurales.
- Partes sustanciales de la Región son diversificadas o reconvertidas usando variedades de cultivos y tecnologías desarrolladas y validadas por el CATIE.



## Objetivo 2

*Los profesionales capacitados por el CATIE en las instituciones públicas y privadas de la Región están preparados para trabajar efectivamente en pro del desarrollo rural sostenible*

Los indicadores del éxito de este objetivo son:

- Los egresados del CATIE ocupan o lideran puestos de responsabilidad en instituciones públicas y privadas relacionadas con la agricultura y los recursos naturales.
- Las organizaciones y entidades del sector público y privado donde laboran egresados del CATIE se tornan más efectivas.
- El CATIE mantiene una sólida reputación de calidad y excelencia académica, a través de los logros tangibles de sus egresados y los beneficiarios de sus programas de capacitación.

## Objetivo 3

*Las redes coordinadas y apoyadas por el CATIE que vinculan instituciones nacionales y regionales son activas y efectivas, y colaboran para responder a las demandas y necesidades de la Región*



Los indicadores del éxito son:

- En la Región operan mecanismos sostenibles y eficientes para la cooperación científica, técnica y educativa.
- Existen programas estratégicos y proyectos para la investigación, la educación y la cooperación técnica, basados en las agendas regionales y construidos sobre alianzas y fortalezas de distintos actores.
- Redes sólidas de investigación-innovación contribuyen a fomentar el desarrollo rural y la competitividad de la Región.

## Objetivo 4

*Las actividades de investigación y desarrollo del CATIE influyen en las políticas que rigen en los sectores agrícolas y de recursos naturales*

Los indicadores del éxito son:

- Nuevas políticas influidas por el trabajo del CATIE contribuyen a una mayor competitividad, la reducción de la pobreza rural y el desarrollo rural sostenible.
- Elementos técnicos innovadores, surgidos del trabajo del CATIE, son incorporados a normativas legales que apoyan el manejo sostenible de los recursos naturales.
- Las agencias reguladoras implementan normativas y políticas nuevas o ajustadas por influencia del CATIE.

## Objetivo 5

*El CATIE es técnica y administrativamente competente, posee estabilidad financiera y goza de una reputación sólida y positiva*

Los indicadores del éxito son:

- El CATIE cuenta con profesionales de alto nivel, con aptitudes técnicas, gerenciales, comunicativas y organizacionales.
- Los sistemas administrativos del CATIE apoyan de manera eficiente y eficaz los requerimientos operacionales de su mandato.
- El CATIE goza de la estabilidad financiera necesaria para su fortalecimiento y sostenibilidad institucional.

## En Busca del Sinergismo

El avance tecnológico y el mejoramiento del capital humano y social impactan directa e indirectamente la pobreza. Las tecnologías mejoradas benefician de forma directa a los productores (a través de fuentes de ingresos, empleo, conservación del capital natural), e indirecta a los consumidores (con precios más bajos en los productos alimenticios, una mayor disponibilidad de productos limpios y diversificados). Además, la educación y el fortalecimiento de las habilidades gerenciales son elementos clave para mejorar el uso efectivo de los recursos y disminuir la vulnerabilidad. Durante los próximos diez años, el CATIE trabajará para asegurar que los beneficios de sus actividades de educación, investigación y proyección externa se traduzcan en una mejor calidad de vida para sus destinatarios finales:

- Mediante la generación de nuevas opciones productivas, tecnologías y prácticas de manejo para agricultores a pequeña escala, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria y a un mejor acceso al mercado para sus productos.
- Mediante la generación de ingresos y empleos adicionales, con actividades que agreguen valor a los productos de los sistemas agrícolas, forestales y agroforestales, incluyendo los pagos por servicios ambientales.
- Educando y capacitando a profesionales, técnicos y decisores para consolidar un sector rural sostenible y competitivo.



- Fortaleciendo a las instituciones públicas y privadas de la Región involucradas con la agricultura y el manejo sostenible de los recursos naturales a través de la cooperación técnica.
- Generando recomendaciones para el diseño de políticas y regulaciones apropiadas, con el fin de reducir la pobreza y proteger el medio ambiente.
- Incrementando la competitividad de las pequeñas y medianas empresas rurales y desarrollando las cadenas productivas hacia cadenas de valor agregado.

## Orientaciones Estratégicas para el CATIE

Aunque la investigación, la innovación tecnológica y la educación contribuyen de forma significativa a la reducción de la pobreza y la degradación ambiental, solo son una parte de los esfuerzos necesarios que obviamente requieren de enfoques integrales. Los aspectos relacionados con la salud, la alimentación, la gobernabilidad, la integración regional, los marcos de políticas, el comercio y la globalización, la competitividad, la vulnerabilidad y el fortalecimiento del capital humano y social son también elementos clave que se deben abordar. Por eso, el CATIE debe colaborar con instituciones involucradas en el desarrollo regional para poder ser efectivo, optimizando las sinergias y complementariedades.

La política del CATIE consistirá en participar en acciones conjuntas con otras instituciones del sector en los ámbitos locales, regionales e internacionales. El CATIE progresará hacia la formación de un programa abierto de investigación, con la participación de numerosos socios, en proyectos regionales y agendas concertadas. Cooperará con instituciones públicas y privadas brindando información y asistencia técnica. El apoyo a foros multinacionales, como CCAD, CAC, FORAGRO, los PROCIs y otros, será una prioridad. Asimismo, establecerá alianzas sólidas con instituciones educativas líderes en la Región y en otras partes del mundo para asegurar la óptima calidad de sus programas académicos.

Con el apoyo de los Países Miembros y de centros internacionales de avanzada la Institución contribuirá al desarrollo de una plataforma regional científica y tecnológica.

El CATIE será una plataforma central de información en temas específicos, tales como forestería, agroforestería y recursos genéticos, capitalizando el intercambio regional y mundial de conocimientos. Por otra parte, la Región posee capacidades de investigación que podrían constituir la base del fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur.

Como respuesta a las tendencias y demandas de sus socios, el CATIE concentrará su agenda en áreas temáticas prioritarias (discutidas más adelante), mientras expande el rango de herramientas y mecanismos con los cuales lleva a cabo su mandato en investigación, enseñanza, capacitación y cooperación técnica en la Región.

## Programa de Investigación

El CATIE empleará distintos tipos de investigación para abordar los tópicos actuales y emergentes y enfrentar los principales retos tecnológicos en sus áreas prioritarias de trabajo. La *investigación estratégica* estará basada en la innovación para la resolución de problemas y la remoción de obstáculos que afectan las cadenas productivas y el desarrollo regional. La *investigación aplicada* se basará en enfoques prácticos (participativos), incluyendo el desarrollo, la adaptación y la validación de tecnologías. La *investigación básica* se llevará a cabo selectivamente, cuando el Centro pueda ejercer un papel crucial dentro de la plataforma científica regional.

La investigación del Centro tratará de:

- Promover el desarrollo rural sostenible mediante el uso racional del capital natural, tomando en cuenta el balance apropiado entre los tres tipos principales de uso territorial: urbano, agrícola y de preservación. Los aspectos por considerar incluyen los sistemas productivos integrados, el uso racional del agua, el suelo y la biodiversidad, los efectos del cambio climático y la vulnerabilidad ambiental, y

las estrategias que promuevan una mayor capacidad de gestión e innovación entre las organizaciones locales

- Fortalecer la competitividad de los pequeños y medianos productores y agregar valor a los productos agrícolas, alimenticios y forestales, en especial para fortalecer las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de estos sectores. La selección y valoración de germoplasma para la alimentación y la industria, así como un estudio más detallado de los genomas de las especies vegetales y forestales y sus principales patógenos, contribuirán a alcanzar este fin.
- Expandir el rango de herramientas analíticas para la toma de decisiones, incluyendo la aplicación de modelos y Sistemas de Información Geográfica (SIG) al manejo de bosque natural, plantaciones, manejo integrado de plagas y simulación del secuestro de carbono, entre otros servicios ambientales.



## Programa de Educación

El programa de educación del CATIE afianzará su liderazgo en temas interdisciplinarios (por ejemplo, manejo integrado de plagas, manejo de cuencas y sistemas silvopastoriles) y programas de relevancia regional, cimentado por los nexos activos y la colaboración con instituciones académicas internacionales líderes en su campo. Al mismo tiempo, será fundamental en el fortalecimiento de instituciones académicas nacionales mediante la cooperación técnica y las relaciones de colaboración. El programa capitalizará sobre:

- Relevancia regional, aprovechando su personal científico internacional y sus socios en el ámbito mundial para encarar problemas relevantes de la Región.
- Vínculos con la investigación, sobre todo a través del Programa de Doctorado, de rango internacional, el cual tiene lazos con universidades de primera clase; y mediante las tesis de Maestría relacionadas con las acciones de investigación de la institución.
- Sensibilidad a las necesidades y demandas regionales, lo cual ejemplifican los recientes ajustes curriculares dirigidos hacia una mayor flexibilidad y sistemas de módulos, así como la propuesta de establecer programas de Maestría profesional y programas en inglés en conjunto con universidades de alto calibre internacional.
- Lazos y sinergias con otras instituciones de la Región, por ejemplo, vínculos con la EARTH en Costa Rica y el Zamorano en Honduras, para establecer un triángulo de excelencia educativa, abierto a estudiantes de Latinoamérica y el Caribe.
- Mayor alcance y beneficios de la capacitación, adaptada a los requerimientos específicos de los Países Miembros, involucrando más a los egresados, la descentralización, la capacitación de capacitadores, una mayor participación de los decisores y líderes regionales, y una relación más estrecha con la red de capacitación del IICA, en particular con programas de educación remota basados en la Internet.



## Programa de Proyección Externa

Las actividades de proyección externa seguirán incluyendo la investigación conjunta con organizaciones sociales, investigación participativa con comunidades, capacitación, disseminación de conocimiento y tecnologías nuevas, apoyo al mejoramiento de las políticas nacionales, validación de nuevas tecnologías en el campo, asistencia técnica y fortalecimiento institucional en el ámbito nacional y regional.

Las prioridades de este Programa son:

- Fortalecer programas descentralizados de los grupos temáticos para brindar mejores servicios a la Región.
- Colaborar con instituciones y foros regionales para consolidar los impactos positivos del CATIE, incluyendo a la CCAD, CAC, CORECA, IICA, EARTH y el Zamorano.
- Fortalecer las redes académicas, temáticas y de investigación.
- Disseminar conocimientos e información a grupos meta, utilizando medios de comunicación avanzada, incluyendo la disseminación de resultados de investigaciones entre decisores.
- Apoyar la negociación de agendas regionales concertadas de educación e investigación.

La creación de sistemas de información para apoyar la toma de decisiones será una iniciativa prioritaria, que se pondrá en práctica aprovechando los lazos con el IICA, FAO, IUFRO, CCAD y otras organizaciones.

Recientemente, el CATIE ha reorganizado su organigrama con el fin de responder mejor a los lineamientos arriba mencionados. La nueva estructura que refleja líneas claras de interacción y mando puede verse en el Anexo 1.



## Áreas Temáticas Prioritarias

Las consultas que el CATIE condujo entre sus socios generaron mensajes claros, sobre todo por parte de los Países Miembros. En el contexto regional descrito antes, los Países Miembros priorizan las actividades dirigidas hacia el incremento de la competitividad en los mercados por medio de la diversificación, el valor agregado y la innovación en las cadenas productivas. Al mismo tiempo, enfatizan en la necesidad de promover mecanismos de producción amigables con el ambiente y la protección del capital natural de la Región.

Con base en lo anterior y tomando en cuenta el entorno regional, durante los años venideros el CATIE concentrará sus esfuerzos en las siguientes áreas estratégicas prioritarias:

- Reconversión y diversificación agrícola
- Manejo integrado de bosques
- Manejo de tierras y aguas



## ÁREA PRIORITARIA 1

### Reconversión y Diversificación Agrícola

El énfasis en la reconversión de la producción y en la promoción de una agricultura diversificada y multifuncional, orientada hacia el mercado, surge del fracaso de la agricultura tradicional y la contribución limitada esperada de la agricultura de subsistencia. Solo mediante la diversificación de las opciones, agregando valor y acercando al productor al mercado, contribuiremos al aumento del ingreso y a la reducción de la pobreza rural.

El CATIE participará en iniciativas agrícolas de diversificación y orientación hacia el mercado, tanto en el trópico húmedo como en el seco, con el fin de fortalecer los sistemas tradicionales y desarrollar, junto con sus socios, nuevos productos y tecnologías con valor agregado que promuevan la competitividad. El CATIE aprovechará sus conocimientos en recursos genéticos para desarrollar nuevos y mejores productos que agreguen valor e impulsen la competitividad. Además, para apoyar estos procesos utilizará algunas de sus fortalezas en materia de sistemas agroforestales, manejo integrado de plagas, manejo de bosques, manejo de pequeñas y medianas empresas forestales, conservación y multiplicación masiva de plantas, utilizando herramientas de biotecnología, producción orgánica y certificación.

En ese sentido, el enfoque sectorial en productos específicos abarcará:

- Café, cacao, banano y plátano
- Hortalizas, raíces y tubérculos, y frutas tropicales
- Sistemas silvopastoriles
- Especies no tradicionales, como los productos forestales no maderables

#### Temas clave:

- Manejo de sistemas productivos-diversificación
- Recursos genéticos y biodiversidad
- Valor agregado, nuevos productos y cadenas productivas
- Capacidad empresarial para las pequeñas y medianas empresas
- Servicios ambientales
- Políticas y reglamentos



El CATIE deberá establecer alianzas en aspectos agroindustriales, incluyendo tecnología de alimentos, manejo poscosecha, sistemas de sanidad vegetal y animal, políticas agrícolas, y reorganización y fortalecimiento empresarial. El trabajo en estas áreas requerirá de financiamiento y acuerdos nuevos, y del apoyo de otras instituciones relevantes de la Región.

Simultáneamente, el Centro incrementará sus esfuerzos en el estudio de las interacciones socioeconómicas en los sistemas agrosilviculturales y silvopastoriles, el mejoramiento de la producción agrícola (por ejemplo, en frutales, productos no maderables, café y cacao, producción limpia y orgánica, certificación), control biológico de plagas y malezas, y agricultura protegida e irrigada.

La institución deberá reforzar su capacidad analítica en temas económicos, estudios de factibilidad, evaluación de impactos, análisis de mercados e inserción en cadenas productivas, a partir de nuevas alianzas con organizaciones de avanzada y el sector privado. El CATIE favorecerá la cooperación con organizaciones de relevancia regional como el IICA, CIAT, FLACSO y el INCAE.

Se espera que disminuya la preponderancia que han tenido los estudios sobre las interacciones biofísicas en sistemas productivos, la ecología general de los sistemas forestales y agrosilviculturales con café, cacao y cultivos anuales, y los estudios de productividad, dando lugar a un mayor énfasis a los temas antes mencionados, que tradicionalmente no han pertenecido al trabajo del CATIE.

## ÁREA PRIORITARIA 2

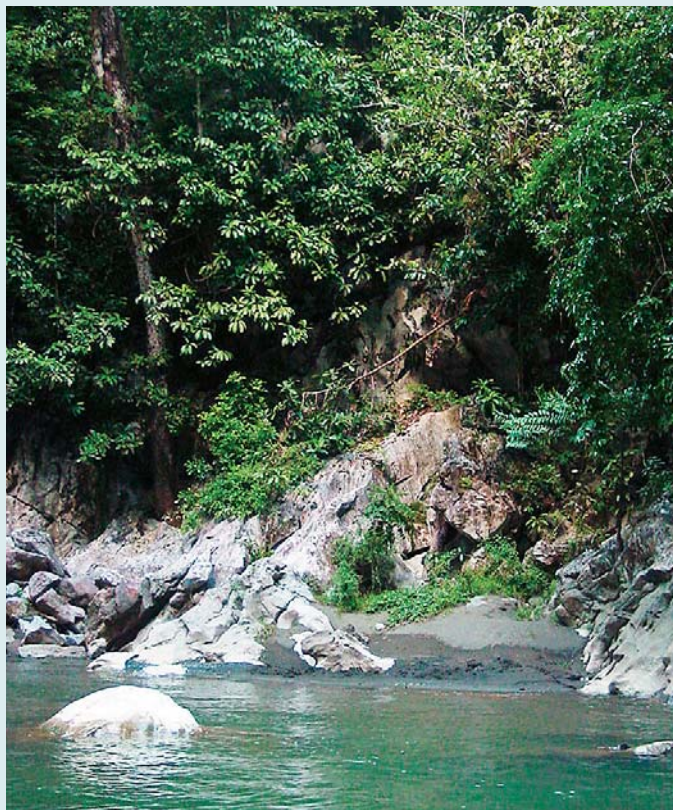
### Manejo Integrado de Bosques

El CATIE ha adquirido una gran capacidad y experiencia en manejo forestal, biología, ecología y políticas. Sin embargo, la Región aún continúa enfrentando la pérdida de áreas boscosas, la degradación del capital natural y, en particular, la pérdida de su biodiversidad. Asimismo, el déficit entre la exportación y la importación de productos forestales ha llegado a niveles alarmantes.

Un reciente estudio conducido por el CATIE, en Costa Rica, mostró que cerca de 1/3 de la madera de los mercados locales proviene de la tala ilegal. Esta es una situación común, y muestra la necesidad de mejorar las políticas, los mecanismos y las regulaciones para lograr un manejo forestal más sostenible.

Las prioridades en este campo son el manejo del bosque natural y la biodiversidad, abarcando tanto las especies tradicionales como las que no lo son; el manejo de plantaciones forestales; la certificación y las pequeñas industrias forestales. Las acciones en esta área estratégica influyen en la reducción de la pobreza, a partir del valor agregado de la producción, la valorización de los recursos naturales y la generación de empleo. Su impacto sobre la sostenibilidad de los recursos se deriva del manejo apropiado y la conservación de la biodiversidad, los suelos y el agua.





### ÁREA PRIORITARIA 3

## Manejo de Tierras y Aguas

Las acciones tendientes a minimizar y revertir la vulnerabilidad económica (pobreza), social y ecológica necesitan un marco que permita integrarlas en distintos ámbitos (fincas, cuencas, municipalidades, ecosistemas, región). Esta área prioritaria está orientada hacia el manejo de ecosistemas, cuencas, paisaje y, en este sentido, difiere de las otras áreas concentradas en cultivos, parcelas agrícolas y fincas.

El CATIE participará en distintas iniciativas para revertir el uso inapropiado de los recursos hídricos y el suelo. Este problema se está convirtiendo en una traba considerable a las opciones y esfuerzos regionales para reducir la pobreza y lograr un desarrollo rural sostenible y equitativo. La degradación del suelo, en particular en las laderas, aunada a la presión que ejerce sobre los recursos naturales el incremento poblacional de la Región, ha conducido al abuso y la erosión del suelo, fenómeno que acarrea múltiples consecuencias.

El CATIE contribuirá a la seguridad alimentaria y a la reducción de la vulnerabilidad, prestando especial atención a problemas como la pérdida de nutrientes de los suelos y su efecto sobre la producción de cultivos; la contaminación ambiental y otros fenómenos globales, como el cambio climático, las sequías y la desertificación. La incidencia de los cambios en el uso de la tierra sobre el recurso hídrico será objeto de una particular atención. Una vía clave para enfrentar la vulnerabilidad será fortalecer la organización, el manejo y la capacidad técnica de los distintos actores locales.

La escasez de agua potable y su uso ineficiente afectan la agricultura, la industria y la salud humana. Debe prestarse atención al hecho de que un 90% del agua consumida en los trópicos se destina a la agricultura. Sin embargo, la competencia por este recurso aumenta día con día, y la necesidad de mejorar la eficiencia de uso y la calidad del agua cobran cada vez mayor fuerza en la agenda regional.

#### Temas clave:

- Nuevos productos, valor agregado, cadenas productivas
- Manejo de sistemas productivos-diversificación
- Servicios ambientales
- Recursos genéticos y biodiversidad
- Políticas y regulaciones
- Capacidad empresarial para pequeñas y medianas empresas
- Manejo forestal comunitario

Los nuevos desafíos del CATIE en el manejo de bosques naturales requieren de alianzas con socios de los sectores público y privado. El CATIE debe jugar un papel crucial en el apoyo a esfuerzos que mejoren la competitividad y la sostenibilidad del sector forestal.

La consecución de las prioridades trazadas por nuestra Institución requerirá de la reconfiguración de las competencias del personal del CATIE durante los próximos diez años (Cuadro 2).

**Temas clave:**

- Manejo de cuencas y recursos hídricos
- Servicios ambientales
- Empoderamiento de los gobiernos y comunidades locales
- Manejo de áreas protegidas y zonas de amortiguamiento
- Manejo del riesgo para la prevención ante desastres naturales y para la reducción de la vulnerabilidad
- Políticas y regulaciones
- Manejo de la biodiversidad
- Cambio climático, sequías y desertificación

La experiencia y la capacidad de la institución en el manejo de cuencas y recursos naturales, áreas protegidas, sistemas agroforestales, fortalecimiento de organizaciones locales y municipalidades, y herramientas de SIG constituyen un excelente punto de partida para contribuir al desarrollo rural.

Otras capacidades necesarias para confrontar temas sociales, económicos, organizacionales y de desarrollo en el nivel de paisaje deberán fortalecerse o adquirirse por medio de alianzas innovadoras con organizaciones públicas y privadas.

**Cuadro 2.** Futuras áreas y capacidades prioritarias del CATIE (2003-2012)

Áreas Prioritarias	Recursos genéticos y biodiversidad	Productos nuevos/valor agregado y cadenas productivas	Empoderamiento de los gobiernos y comunidades locales	Manejo de sistemas productivos-diversificación	Manejo de cuencas y recursos hídricos	Servicios ambientales	Capacidad empresarial para PYMEs	Cambio climático y desertificación	Prevención de desastres naturales y reducción de la vulnerabilidad	Manejo de áreas protegidas y zonas de amortiguamiento	Políticas y regulaciones
Reconversión y Diversificación Agrícola	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas		Capacidades mínimas	Capacidades mínimas
Manejo Integrado de Bosques	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias		Capacidades intermedias	Capacidades fuertes
Manejo de Tierra y Agua	Capacidades fuertes		Capacidades intermedias		Capacidades fuertes	Capacidades fuertes		Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias



Capacidades fuertes: alianzas y cooperación son deseables



Capacidades intermedias: existe la necesidad de formar alianzas complementarias



Capacidades mínimas: existe la necesidad de formar alianzas fuertes

### Estrategias Claves para la Acción

Para facilitar la implementación de los temas clave y las prioridades definidas, la institución llevará a cabo las siguientes actividades:

- **Desarrollo de agendas regionales relevantes para la mayoría** de los países que permitirá la concentración de los esfuerzos y las economías de escala, evitando la dispersión innecesaria de esfuerzos individuales. Las agendas se enfocarán en temas clave para la Región, como la seguridad alimentaria, la producción limpia, la bioseguridad, los servicios ambientales, las tecnologías competitivas y pre-competitivas, entre otras. Así, el CATIE evolucionará gradualmente desde iniciativas en países individuales hacia acciones de interés estratégico para grupos de Países Miembros. Esto requerirá ajustar y



desarrollar acuerdos, planes de trabajo e inversión, así como la definición de mecanismos claros de coordinación y difusión. Los foros apropiados para definir las agendas regionales de investigación incluirán mecanismos existentes, como el CAC, CORECA y CCAD, el Consejo Superior de Ministros del CATIE y los Consejos Asesores Nacionales, el SICTA y los PROCIs. Además, los lazos y acuerdos con instituciones clave como el IICA y la FAO también serán cruciales.

- **Consolidación de la cooperación con el IICA** para fortalecer y mejorar los servicios a los Países Miembros y utilizar más eficientemente los recursos disponibles. Otra prioridad para la colaboración conjunta con el Instituto será la evaluación de las tendencias regionales de investigación y desarrollo (función de antena).
- **Fortalecimiento de las alianzas con instituciones científicas y académicas**, en particular con el grupo consultivo de investigación agrícola internacional del CGIAR y otras organizaciones científicas y técnicas fuera de la Región.
- **La creación y consolidación de programas regionales de investigación** por medio de redes de organizaciones públicas y privadas, con el apoyo y la cooperación de foros e instituciones regionales como SICTA y los PROCIs.
- **Apoyo a gobiernos y comunidades locales** para mejorar su capacidad de generar y adoptar opciones insertadas en las cadenas productivas de valor agregado, negociar y acceder a mercados más amplios, y manejar los recursos naturales sostenible y equitativamente.
- **Desarrollo de la cartera de Miembros Adherentes.** El creciente interés de varias organizaciones por unirse al CATIE representa una gran oportunidad. A su vez, podría conducir a la dispersión de intereses y recursos y a la multiplicación de las demandas. El CATIE desarrollará un abordaje estratégico para la selección de futuros miembros que puedan contribuir a la consolidación de una agenda regional.

- **Abordajes adaptados a grupos de Países Miembros.** Como resultado de la expansión gradual de su cobertura geográfica, durante los últimos años, el CATIE ha dedicado esfuerzos considerables a incrementar la cooperación con nuevos miembros. El trabajo con países grandes, como México, Venezuela y Colombia, ha demostrado que estos demandan servicios distintos de nuestro Centro. Para responder a estas demandas se implementarán las siguientes estrategias:

- Apoyar el desarrollo de capital humano, en particular científico y profesional, por medio de la educación formal y la capacitación
- Actuar como un centro de síntesis y disseminación de información para compartir experiencias regionales que contribuyan a la investigación y la toma de decisiones
- Actuar como socio estratégico en programas de investigación y desarrollo, en temas en los cuales el CATIE posea ventajas competitivas o actúe como coordinador de esfuerzos regionales de cooperación

En el resto de los Países Miembros, el CATE se concentrará también en:

- Servicios de asistencia técnica y capacitación a organizaciones locales y nacionales
  - Generación de productos de investigación estratégica y aplicada
  - Negociación e implementación de proyectos de desarrollo
  - Apoyo a foros regionales como el SICTA, PROCIs, CCAD y CAC
- **Mayor colaboración con el sector privado**, además del desarrollo de bienes públicos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Las oportunidades y las necesidades identificadas de agregar valor, insertar los resultados de investigación en cadenas productivas y desarrollar productos nuevos y competitivos requieren de una interacción más cercana con este sector. En este contexto, el CATIE negociará caso por caso acuerdos contractuales que incluyan planes de trabajo, presupuestos y derechos de propiedad intelectual.



- **Enhancement and expansion of CATIE's financial position**, while attempting to maintain current levels of support from international cooperation organizations. The institution's Board and Directors will draw up an action and negotiation plan based on the following activities:

- Negotiate increased Member Country contributions to support the agreed regional agenda
- Add compatible new Affiliated and Regular Members
- Reinforce relations with IICA and other organizations having different but complementary competencies and mandates in the Region
- Negotiate access to national and regional financial resources from bilateral and multilateral sources compatible with the revised institutional agenda
- Enhance the Boards and improve the strategies of CATIE's foundations
- Negotiate and interact with the philanthropic sector in order to enhance CATIE's endowment funds
- Increase the offer and income generated through CATIE's products and services

Finally, CATIE will strengthen its Monitoring and Evaluation System so that it will constantly track implementation and, more importantly, impacts of its various activities in research, education and outreach. This will include systematic monitoring and maintenance of contact with alumni, and with beneficiaries of research and outreach activities. This allows the institution to address the question "*How do we know we are getting there?*" and makes it possible to determine and undertake needed adjustments in its work whenever necessary, in order to maximize its effectiveness in achieving its avowed goals with its target beneficiaries.

- **Fortalecimiento de la situación financiera del CATIE**, procurando mantener los niveles actuales de apoyo por parte de organismos de cooperación internacional. La Junta Directiva y los Directores de la institución trazarán un plan de acción y negociación, basado en las siguientes actividades:

- Negociar el aumento de las contribuciones de los Países Miembros, para apoyar la implementación de la agenda regional
- Incorporación de Miembros Regulares y Adherentes compatibles con el CATIE
- Fortalecer las relaciones con el IICA y otras organizaciones con competencias y mandatos diferentes pero complementarios en la Región
- Negociar el acceso a recursos financieros nacionales y regionales de fuentes bilaterales y multilaterales, compatibles con la nueva agenda institucional
- Fortalecer las Juntas Directivas y mejorar las estrategias de las fundaciones del CATIE
- Negociar e interactuar con el sector filantrópico, con el fin de enriquecer los fondos de fidecomiso (endowment funds) del CATIE
- Incrementar la oferta y los ingresos generados mediante los productos y servicios del CATIE

Por último, el CATIE fortalecerá su Sistema de Evaluación y Monitoreo, de forma tal que brinde un seguimiento constante a la implementación y, sobre todo, a los impactos de sus actividades de investigación, educación, y proyección externa. El Sistema incluirá el monitoreo y el contacto con egresados y beneficiarios de las actividades de investigación y proyección externa. Esto permitirá a la institución responder a la pregunta "*¿Cómo sabremos que estamos llegando?*" y posibilitará determinar y emprender ajustes cada vez que resulte necesario hacerlo, con el fin de maximizar su efectividad en el proceso de alcanzar las metas comprometidas con sus beneficiarios.

**Cuadro 1.** Temas, rubros y acciones actuales del CATIE y su intensidad

Rubros y acciones	Temas	Conservación y caracterización	Mejoramiento genético	Sistemas de manejo	Servicios ambientales	Producción orgánica	Capacidad de gestión en organizaciones locales	Adecuación de políticas	Valor agregado
Cultivos anuales	Hortalizas	Baja Intensidad		Baja Intensidad					
	Cereales y legumbres	Baja Intensidad		Baja Intensidad					
	Raíces y tubérculos	Baja Intensidad							
Cultivos perennes	Frutas tropicales	Baja Intensidad							
	Cacao	Alta intensidad	Alta intensidad	Alta intensidad	Baja Intensidad	Baja Intensidad			
	Café	Alta intensidad	Alta intensidad	Alta intensidad	Media intensidad	Baja Intensidad	Baja Intensidad		
	Bananos y plátanos	Alta intensidad	Baja Intensidad	Media intensidad					
Agroforestería y sistemas silvopastoriles		Media intensidad		Alta intensidad	Baja Intensidad	Baja Intensidad		Baja Intensidad	
Plantaciones forestales		Media intensidad	Media intensidad	Alta intensidad	Baja Intensidad			Media intensidad	
Bosques	Manejo de bosques naturales	Alta intensidad		Alta intensidad	Media intensidad		Baja Intensidad	Media intensidad	Baja Intensidad
	Manejo de áreas protegidas	Media intensidad		Baja Intensidad	Baja Intensidad			Baja Intensidad	
Manejo de paisaje	Manejo de cuencas			Alta intensidad	Baja Intensidad		Media intensidad		
	SIG			Alta intensidad					
	Cambio Climático				Media intensidad			Baja Intensidad	

 Baja Intensidad

 Media intensidad

 Alta intensidad



**Cuadro 2.** Futuras áreas y capacidades prioritarias del CATIE (2003-2012)

Áreas Prioritarias	Recursos genéticos y biodiversidad	Productos nuevos/valor agregado y cadenas productivas	Empoderamiento de los gobiernos y comunidades locales	Manejo de sistemas productivos-diversificación	Manejo de cuencas y recursos hídricos	Servicios ambientales	Capacidad empresarial para PYMEs	Cambio climático y desertificación	Prevención de desastres naturales y reducción de la vulnerabilidad	Manejo de áreas protegidas y zonas de amortiguamiento	Políticas y regulaciones
Reconversión y Diversificación Agrícola	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades mínimas
Manejo Integrado de Bosques	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades mínimas	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades fuertes
Manejo de Tierra y Agua	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades fuertes	Capacidades fuertes	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias	Capacidades intermedias



Capacidades fuertes: alianzas y cooperación son deseables

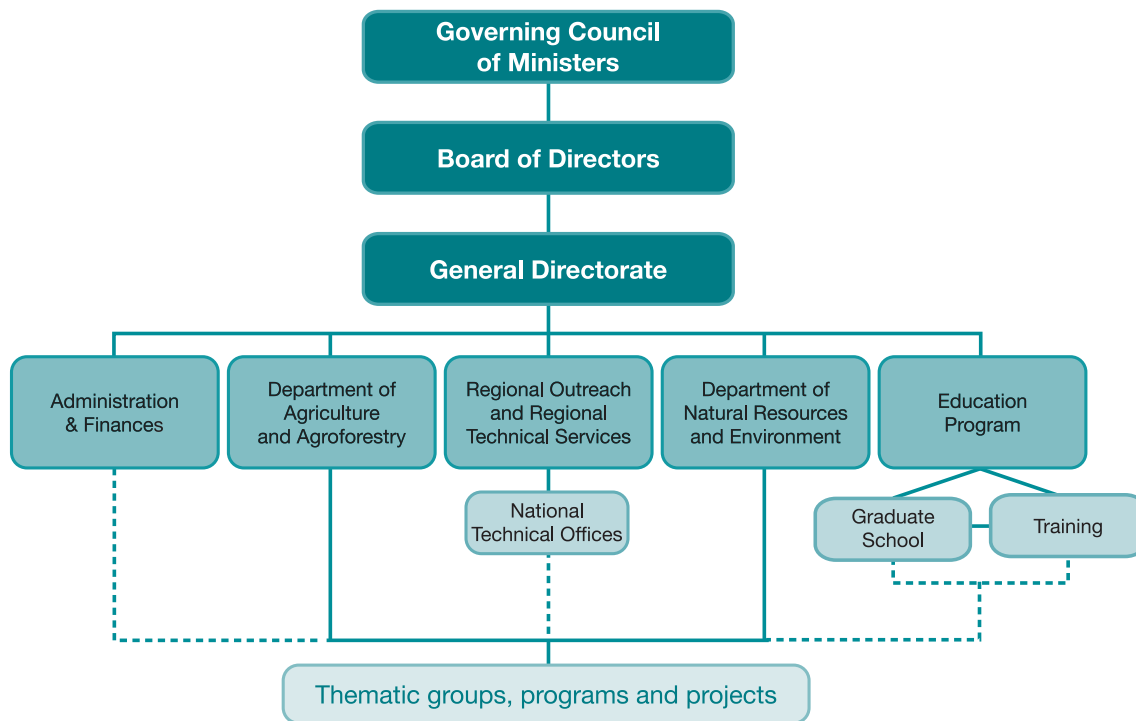


Capacidades intermedias: existe la necesidad de formar alianzas complementarias



Capacidades mínimas: existe la necesidad de formar alianzas fuertes

## Annex 1. CATIE's new structure



## Anexo 1. La nueva estructura del CATIE



## Glossary of Institutional Abbreviations

ASDI	Swedish International Development Agency
BMZ	German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development
CABI	CAB International
CAC	Central American Council for Agriculture
CCAD	Central American Commission on Environment and Development
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
CIAT	International Tropical Agriculture Center
CIDA	Canadian International Development Agency
CIFOR	Center for International Forestry Research
CIRAD	Center for International Cooperation in Agricultural Research for Development
COSUDE	Swiss Development Corporation
CORECA	Regional Council for Agricultural Cooperation in Central America, Mexico, Panama and Dominican Republic
DANIDA	Danish International Development Assistance
EARTH	Agriculture School for the Humid Tropical Region
FAO	United Nations Food and Agriculture Organization
IFAD	International Fund for Agricultural Development
FORAGRO	Furum for the Américas on Agricultural Research and Technology Development
FONTAGRO	Regional Fund for Agricultural Technology
FLACSO	Latin American Faculty of Social Sciences
GEF	Global Environmental Facility
IDB	Interamerican Development Bank
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IICA	Interamerican Institute for Cooperation on Agriculture
INCAE	Central American Institute of Business Administration
IRD	Institut de Recherche pour Développement
IUFRO	International Union of Forestry Research Organizations
NORAD	Norwegian Ministry of Development Cooperation
NGO	Non-Governmental Organism
PROCI	Cooperative Programs for Agricultural Research
SAREC	Swedish Agency for Research Cooperation
SICA	Central American Integration System
GIS	Geographical Information System
USAID	United States Agency for International Development
USDA	United States Department of Agriculture
ZAMORANO	Panamerican Agricultural School (Zamorano)

## Glosario de Siglas Institucionales

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
ASDI	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y de Desarrollo
CABI	CAB International
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIFOR	Centro de Investigaciones Forestales Internacionales
CIRAD	Centro Internacional de Investigaciones Agrícolas
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CORECA	Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana
DANIDA	Agencia Danesa para la Cooperación Internacional
EARTH	Escuela de Agricultura de la Región del Trópico Húmedo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FORAGRO	Fondo de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario
FONTAGRO	Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
GEF	Global Environmental Facility
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
IRD	Institut de Recherche pour Développement
IUFRO	Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal
NORAD	Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo
ONG	Organismo No Gubernamental
PROCI	Programa Cooperativo de Investigación Agropecuaria
SAREC	Agencia Sueca para la Cooperación de la Investigación
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIG	Sistema de Información Geográfica
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América
ZAMORANO	Escuela Agrícola Panamericana (Zamorano)