

162

7 de Julio de 1986
Comunicación de la Comandancia
Agrícola

15 JUL 1986

CIDIA
Turrialba, Costa Rica

**AD
Y
HACIA EL FUTURO**

**DE
ACION
RADA**

Gilberto Paz
Director

✓
CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

CATIE

Centro de
Documentación e Información
Agrícola

15 JUL 1986

CIDIA
Turrialba, Costa Rica

UN AÑO DE ADMINISTRACION

Y

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO*

DR. GILBERTO PAEZ

DIRECTOR

* Transcripción de la presentación ofrecida ante la Asamblea General de personal técnico, el 16 de febrero de 1982.

1. A MANERA DE INTRODUCCION

Al cumplirse un año de nuestra presencia al frente del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), me asiste el deber de informarles sobre los resultados del análisis sereno y el balance objetivo que hemos llevado a cabo para retratar la situación actual del CATIE.

Pareciera todavía ayer que el desconcierto y la zozobra invadían nuestro estado de ánimo, como consecuencia indudable del quebrantamiento de la salud institucional. La situación revestía una cariz de extrema delicadeza, por el debilitamiento agudo de la economía del Centro y su ponderable gravitación sobre las actividades técnicas y académicas, así como en las relaciones institucionales con los organismos socios y co-socios que nos han confiado el manejo de sus recursos.

Frente a estas circunstancias, hemos compartido y dedicado nuestros esfuerzos, físicos y mentales, intensa y exclusivamente al CATIE, sin pretender derivar de ellos beneficio de alguno, a no ser en lo estrictamente institucional.

Quizás la estrategia, los procedimientos y el estilo gerencial que decidimos implementar no fueron los convencionales ni lo usualmente aplicado en condiciones normales, pero lo hicimos con la plena convicción de que la presión de las circunstancias así lo exigía. Si alguna molestia o resquemor hemos provocado en el estado de ánimo de alguno de los colegas, con toda humildad le pido mi más sentida disculpa.

Nunca perdí la fe en el CATIE, por el contrario, con entusiasmo inquebrantable y fe religiosa pensé, diseñé e implementé medidas y mecanismos de amplio espectro, que consistieron en más de cincuenta disposiciones diferentes de carácter interno y externo, algunas explícitas, rígidas y densas y otras tácitas y más flexibles, pero todas ellas exigían una gran dosis de sacrificio y sobre todo la comprensión y comunión de ideas de todos los compañeros del CATIE.

No he preparado un documento formal para el día de hoy, sino más bien he traído como referencia las fuentes principales de información, producto de nuestro trabajo, a las que me referiré y cuyo contenido analizaré detenidamente. Espero que la presentación sea lo suficientemente clara como para permitir la lectura del documento, el que tendré mucho gusto en reproducir y distribuir a todos los colegas, con el ruego de que lo examinen, en sus aspectos sustantivos y hagan llegar a la Dirección los comentarios y contribuciones que estimen necesarios.

Debo agradecer con profundo fervor de catiano, el sacrificio de todos los que trabajan para el Centro y empeñan sus esfuerzos físicos y mentales a fin de que se recupere y afiance su posición, dentro del conglomerado de las instituciones de su género.

Me asiste la inquebrantable convicción de que el CATIE continuará invariablemente por la senda trazada para su recuperación permanente y segura. Se equivocan quienes propalan falsos rumores o magnifican los problemas artificiales e intrascendentes, pues el CATIE sigue y seguirá cumpliendo su noble misión, sea cual fuere el precio que por ello haya que pagar y seremos celosos guardianes del desarrollo institucional para la consecución de los nobles objetivos del Centro. Naturalmente que, para ello, como en toda institución organizada, es imperativo contar con la cooperación, comprensión y lealtad de sus miembros, para que faciliten llevar adelante las grandes tareas, antídoto del reto impuesto por las circunstancias.

La charla o el tema de esta reunión técnica plenaria, la hemos titulado "Balance de un año de administración y una mirada hacia el futuro".

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y REFLEJO DEL ESTADO FINANCIERO DEL CENTRO

En esta primera parte de mi exposición, trataré de abordar y elaborar sobre la situación general del Centro. Destacaremos los aspectos de mayor relevancia y tocaremos tangencialmente los aspectos de menor importancia e incidencia sobre la vida institucional.

En ninguna entidad organizada se desestima la importancia vital que tiene la gestión administrativa y financiera, de ella depende en gran medida el juego de las acciones de carácter técnico y operacional. Gracias a Dios y a la comprensión y cooperación de todos los que trabajamos por el CATIE y para el CATIE, hemos dado un golpe rudo a la crisis institucional, certificado contundentemente por el balance del comportamiento económico del año que fenece. Este revela un exceso de ingresos sobre egresos de una magnitud de gran proporción. El déficit de libro, así como el operacional del año anterior, se ha reducido a límites manejables, disipando la incertidumbre sobre la propia existencia del Centro.

Aquí, a manera de referencia me permito citar la opinión calificada e independiente de los auditores externos del Centro. El Informe de los Auditores en el mes de diciembre de 1980, revela la gravedad de la situación financiera del Centro, cuando la administración actual se hizo cargo del CATIE.

Las recomendaciones de los Auditores enfatizaron en la urgente necesidad de darle al CATIE un inmediato contenido económico. Textualmente, la Price Waterhouse & Co. en una parte de su información del 31 de diciembre de 1980, dice: "La posición financiera del CATIE se ha debilitado significativamente y su posibilidad para continuar como una asociación en marcha depende del resultado de las actividades futuras y de la obtención de financiamiento o contribuciones adicionales".

La nueva administración, luego de analizar la situación del Centro y la recomendación de la Price Waterhouse & Co., urgiendo a la obtención de financiamiento, decidió e implementó las siguientes medidas:

a) La política de la nueva administración del Centro, es evitar incurrir (o hacerlo cautelosamente) en préstamos bancarios (nacionales o internacionales) debido a los altos intereses de la mayoría de los préstamos. Esto, a corto plazo, puede empeorar la situación de endeudamiento y solvencia del CATIE, en vez de ayudarlo a resolver su problema y apuntalar la Institución.

b) Reducir y contener drásticamente los gastos del Centro, afectando costos de personal. Por la magnitud de ahorro requerido, necesariamente se deberá afectar al Personal Profesional Internacional de la planta básica, particularmente aquellos que ocupan posiciones super-

PROGRAMAS

numerarias no claves, o aquellos puestos que hayan sufrido cambio en el proceso de la reorganización actual y que no afectan de manera significativa a las actividades técnico-científicas y académicas. Asimismo, se deberá transferir costos de personal a proyectos, si existe la demanda de los proyectos por técnicos que están en la planta básica.

c) Reducir y contener gastos del Centro vía implementación de un plan de austeridad general, evitando los gastos innecesarios, controlando las operaciones, intensificando, dando seguimiento y ejerciendo un control estricto sobre los "puntos principales de gasto" y otras medidas de control necesarias para reducir las erogaciones.

LAGOS -
LAGUNA?
VIAS?

d) Realizar las compras estrictamente al contado, para evitar obligaciones sin respaldo, por lo menos por un período razonable de tiempo.

e) Utilizar todo excedente de ingresos sobre egresos, principalmente aquellos que provienen de las diferencias de cambio, para cubrir exclusivamente deudas y obligaciones de corto y mediano plazo.

f) Readecuar personal de servicios generales concentrando esfuerzos en áreas de producción para aumentar ingresos y fortalecer el presupuesto básico. Al mismo tiempo, contener el aumento salarial, a no ser que sean los de ley.

g) Readecuar el presupuesto, afectando en un 35% de reducción el operativo correspondiente al rubro básico.

h) Se implementaron paralelamente varias medidas tendientes a mejorar la relación ingreso/egreso del Centro (ver disposiciones al respecto). Todo esto debe realizarse sin afectar los compromisos con los Proyectos y Convenios. La norma de la administración actual es "compromisos contraídos, compromisos cumplidos".

Aún cuando la Dirección del CATIE no estimó que el momento era propicio para recurrir a préstamos onerosos, hubo necesidad de recurrir a préstamos paliativos de menor cuantía y manejables por el Centro.

Los resultados logrados con las políticas y medidas aplicadas para la recuperación del Centro, fueron efectivos y están a la vista. No le corresponde a la Dirección comentar los resultados, pero se cita textualmente el párrafo del Informe de Auditoría Externa a diciembre de 1981, "el déficit mostrado en el fondo general de trabajo por US\$1.061,025 a

dicha fecha, más otros factores, creaban la duda si el CATIE podría continuar su existencia a no ser que obtuviera financiamiento o contribuciones adicionales y se logaran resultados positivos en sus actividades". Durante el año de 1981, el CATIE ha logrado recuperar la inversión de recursos en cuentas por cobrar, excepto algunas de socios, cancelar préstamos y reducir las cuentas y gastos acumulados por pagar sustancialmente y obtener un exceso de ingresos sobre costos y gastos. Por lo consiguiente, la incertidumbre de si el CATIE podría continuar como asociación en marcha, se ha disipado.

Es importante, sin embargo, dejar claro que aun cuando hay un exceso de ingresos sobre egresos de casi US\$1,000.000; sin embargo esto debe interpretarse, en términos reales, como una reducción sustancial de nuestro déficit y no como recursos disponibles en caja. En realidad en términos contables los activos de una organización en marcha registran una serie de rubros que no son propiamente realizables, pero valorizables, por ejemplo en el rubro de activo circulante aparece valorizado y contabilizado nuestro "stock" o existencia. Esto no puede realizarse en este momento, para convertirlo en dinero. De manera que, para efecto de interpretación de nuestra buena recuperación se debe tomar en cuenta que el superávit actual es la predominancia de activo de libro comparable con un pasivo de libro. Esto no es suficiente, para declararnos libres del flagelo de la enfermedad económica que afecta al Centro.

Quizás se han afectado algunas de nuestras actividades, aunque de ninguna manera a un nivel crítico, como resultado de las extremas medidas de austeridad que hemos implementado este año. De todos modos, este resultado debe alegrarnos por su importancia, por su magnitud y, por qué no decirlo, porque revela en cierto modo el empeño administrativo de todo el Centro, de todos los Departamentos, de todas las Unidades y de todos ustedes, que han sabido conducir y participar en la vida del Centro en uno de los momentos más críticos de su historia.

Hay algo más en el superávit del Centro: todos los rubros de gastos muestran una posición saludable, al 31 de diciembre de 1981; esto quiere decir que la contención de gastos se ha producido en forma general y sustancial y no solamente se refleja en ciertos rubros de gastos, sino que todos ellos han sufrido variaciones positivas y significativas, aunque

desde luego no en la misma proporción.

Otro aspecto importante que es más cualitativo que cuantitativo, lo constituye las obligaciones de corto plazo del Centro. Las obligaciones de carácter comercial han llegado a cero. No tenemos, al presente, ninguna deuda comercial que pese sobre el Centro. Claro, tenemos obligaciones de mediano y largo plazo, pero son de carácter institucional.

Hemos trabajado a plena luz del día. Yo había explicado claramente la grave situación financiera del Centro desde el momento que llegué a trabajar con ustedes por el CATIE, he informado desde un principio las obligaciones de corto, mediano y largo plazo que pesaban sobre el Centro, así como el carácter de estas obligaciones, unas puramente comerciales y otras de carácter institucional. Es satisfactorio decir que en este momento no tenemos un apremio estrangulante pero tampoco vamos a ilusionarnos al extremo de trabajar como ricos, no Señores, no tenemos dinero en exceso.

Hemos cubierto una gran parte de nuestros compromisos con empresas y entidades que no pueden esperar. Las obligaciones de mediano y largo plazo están absolutamente controladas y programada su cancelación y reintegro para el año 1982.

Una estimación bastante conservadora nos hace ver que este año estaremos cubriendo todo nuestro pasivo, tal vez antes de fin de año. Si continuamos con el mismo ritmo de contención de gastos, ejecución normal de los proyectos y la captación de recursos (cuentas por cobrar, cuotas, "overhead", y otras) se puede decir que para setiembre u octubre de este año el Fondo General de Trabajo mostrará cifras positivas. A partir de este momento, respiraremos un aire de mayor tranquilidad y seguridad.

Otras series de constantes participan en nuestra recuperación económica; algunas de orden cuantitativo y otras cualitativas, pero ambas configuran elementos vitales de la Institución. Por ejemplo, el reintegro del Fondo de Cesantía para el Personal Profesional Nacional y el Fondo de Retiro del Personal Profesional Internacional.

Afortunadamente estos rubros se van recuperando de a poco y estimamos que para este fin de año se podrían ya restablecer en una gran parte. Como ustedes recordarán, estos Fondos quedaron con un déficit

superior a medio millón de dólares. Las medidas tomadas, aseguran o garantizan a nuestros compañeros la disponibilidad de los recursos en el momento en que por alguna razón deseen desvincularse del Centro, al poder recibir gradualmente sus ahorros.

Hablando de reserva de fondos me complace informarles que se ha creado el Fondo de Contingencia y Garantía para el Personal Nacional en general (esto incluye el personal obrero, personal de apoyo y personal profesional nacional). Este consiste de un monto equivalente al 3% del salario percibido por el personal nacional, apropiado de los recursos del CATIE. No hemos querido constituir este Fondo con la contribución mixta del empleado y empleador, sino solamente se retiene del empleador la totalidad del 3 por ciento.

En general, se puede decir que se han ido restableciendo las reservas para prestaciones legales por desvinculación del personal; esto constituyó un problema muy serio el año pasado, pues cuando se desvinculaba un colega, un obrero, personal de apoyo, etc., el Centro no contaba con la solvencia suficiente para efectuar las liquidaciones, de conformidad con las leyes laborales del país.

La previsión del Fondo para el movimiento del Personal Profesional Internacional también se está restableciendo. Es de la mayor importancia contar con las reservas para traslado o para repatriación del personal. Otro aspecto importante es la regularización del flujo de caja y la canalización de recursos rezagados. En este momento, no podemos decir que nuestro problema de flujo de caja está muy saludable; pero tampoco debemos quejarnos, por lo menos tenemos una previsión de fondos para dos o tres meses; esto es particularmente importante en el primer trimestre (enero, febrero, marzo), período en que normalmente la captación de recursos de las varias fuentes no es fluida. Realmente, esto no es un problema particular de este año, sino es un problema de todos los años, siempre en el primer trimestre no es muy rápida la captación de recursos. Esperamos aún más, quizás somos muy optimistas; pero creemos que en el primer trimestre podemos captar los recursos necesarios para proyectar nuestra reserva, no sólo a tres meses adelante, sino a cuatro o cinco meses.

En resumen, el estado financiero al 31 de diciembre de 1981 revela lo siguiente:

- a) Exceso de Ingresos sobre Egresos, que en cantidad se acerca a US\$900.000, en consecuencia, el fondo general de trabajo se ha desahogado.
- b) Todos los rubros de gastos muestran posición saludable, en términos de asignación/erogación.
- c) El Centro no tiene obligaciones comerciales de corto plazo.
- d) Las obligaciones del Centro en esta fecha son todas de carácter institucional y de mediano y largo plazo.
- e) El reintegro del Fondo de Retiro del Personal Profesional Nacional sigue su curso acorde con las posibilidades.
- f) Se ha creado el Fondo de Contingencia y Garantía para el Personal Nacional en general, que está funcionando a partir del 1^a de enero de este año.
- g) Se ha iniciado la apropiación de recursos para la reserva de cesantía del personal nacional en general.
- h) Previsión del Fondo para el movimiento del Personal Profesional Internacional.
- i) Regularización del flujo de caja y canalización de recursos.
- j) Elaboración e implementación de normas de manejo de los bienes del Centro.

3. RECUPERACION FISICA DEL CENTRO

3.1 Bienes muebles e inmuebles

El espíritu de los Artículos 7, 8 y 59 del Contrato de Creación y Reglamento del CATIE respectivamente, indican claramente que es responsabilidad del Director del Centro velar por el mantenimiento a los bienes patrimoniales (muebles e inmuebles) del Centro, de manera que éstos no sufran menoscabo ni deterioro.

Nos asiste la obligación, a todos, de prestarle la debida atención a los bienes del Centro. La recuperación de nuestros bienes patrimoniales, por el estado en que se encontraban requiere de inversiones de gran magnitud, que como ustedes saben no tenemos. Sin embargo, lo vamos haciendo en la medida de nuestras posibilidades. El inventario de

nuestros bienes muebles, al 31 de diciembre de 1981, arroja un valor aproximado a US\$1,500.000 (un millón quinientos mil dólares). En este momento, se está procesando una revaloración de los bienes patrimoniales inmuebles, tanto edificaciones como terrenos y esperamos contar con esta información a muy corto plazo. Nuestro Consejo Directivo ha insistido para que se realice un inventario completo de los activos fijos del Centro, lo hemos hecho y lo hemos actualizado hasta al 31 de diciembre de 1981, de manera que la cifra que les menciono aquí se aproxima bastante a la realidad.

No voy a referirme en detalle a la variedad y composición de los bienes patrimoniales que hemos hecho el esfuerzo de recuperar.

3.1.1 Bienes Muebles

Se ha hecho una clasificación de estos bienes por unidad operativa así como también por localización, salas, cuartos, galpones, etc., donde están físicamente estos bienes. Los bienes fueron divididos por su ubicación en cuatro grupos, tomando como unidad principal, los Departamentos, éstos a su vez se subdividen en sub-unidades y éstas en salas u oficinas. También se ha elaborado otra clasificación simplificada, por tipo de bienes.

<u>POR UBICACION</u>	
<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>TOTAL US\$</u>
Dirección y Administración	341,971.60
Producción Vegetal	369,583.85
Producción Animal	194,756.00
Recursos Naturales Renovables	<u>318,235.80</u>
	Total <u>US\$1,224,547.25</u>

POR CLASE DE BIEN

Maquinaria estacionaria y equipo de talleres	91,284.20
Maquinaria y equipo agrícola	57,280.00
Vehículos automotores	440,200.00
Mobiliario y equipo de oficina	257,548.85
Mobiliario y equipo de laboratorio	199,923.65
Mobiliario y equipo de aulas	45,812.95
Mobiliario y equipo de dormitorios	16,029.35
Mobiliario y equipo de cocina	17,780.00
Mobiliario y equipo de comunicaciones	10,100.00
Mobiliario y equipo diverso	<u>88,588.25</u>
	<u>US\$1,224,547.25</u>

A manera de referencia se hace notar que a junio de 1973, fecha de creación del CATIE, el inventario de bienes muebles alcanzó a la suma de Q3,924.565, que a la tasa de cambio actual es aproximadamente diez veces menor que el actual.

3.1.2 Semovientes

A partir del año 1981 se comenzaron a llevar registros de inventario para los semovientes. El resultado al 31 de diciembre de 1981 es el siguiente:

<u>Clase de animales</u>		<u>Valor estimado</u>
Ganado vacuno	927	Q3,047.400
Ganado caballar	29	86.100
Cerdos	101	158.800
Cabras	76	80.700
Ovejas	133	182.500
Gallinas	231	<u>12.845</u>
	Total	Q3,568.345

3.2 Bienes inmuebles

3.2.1 Edificaciones

Se está terminando una cuidadosa labor de medición y avalúo de todas las edificaciones con que cuenta el CATIE.

Un resumen de los edificios y sus valores, es el siguiente:

52 residencias	US\$ 714,000
3 edificios de apartamentos	128,000
13 casas para personal de campo	26,000
Edificios de trabajo, laboratorios, aulas, dormitorios, invernaderos, bodegas, etc.	<u>1,592.000</u>
Total	US\$2,460.000

El valor de los inventarios de bienes muebles y semovientes se incluyó por primera vez, en los Estados Financieros al 31 de diciembre de 1981.

3.2.2 Terrenos

No es fácil hacer una estimación del valor del terreno del CATIE, primero porque las áreas colindantes con la ciudad habría que estimarlo comparativamente con su valor como tierra urbana o urbanizable. El precio actual por metro cuadrado de la tierra en este lugar es alrededor de \$200.00.

En segundo lugar, las áreas que se encuentran cubiertas con cultivos permanentes, café, caña, cacao, árboles, etc., que totaliza aproximadamente 300 ha. debe considerar el valor o incremento de valor, a lo largo de su vida útil. Hay que agregar a esto aproximadamente 100 ha. de cacao en nuestra Estación Experimental La Lola. Considerando otros elementos de mejora como caminos, puentes, etc., se ha hecho una estimación conservadora, en la siguiente forma:

Terreno	US\$10,000.000
Cultivos y mejoras	<u>4,000.000</u>
Total	US\$14,000.000

La cifra mencionada refleja la gran importancia que representa el adecuado manejo de los bienes de una organización como la nuestra. En nuestra administración se le ha dispensado lugar prioritario al inventario, reubicación, manejo y control de los bienes muebles y semovientes del Centro.

El último registro existente de los bienes muebles de este Centro, corresponde al año 1976. Después de esa fecha, no se han puesto en práctica los mecanismos que permitan mejorar eficientemente al cierre de cada ejercicio económico los bienes de que se dispone.

Hay una variación sustancial del patrimonio mueble e inmueble, en términos de valor entre 1973 y 1981. Algunos de estos bienes, de acuerdo con la Ley de Creación del Centro, son propiedad del CATIE. Esto significa que se necesitará la anuencia del IICA para "realizarla" en caso de que hubiera necesidad de recurrir a ventas. Los bienes inmuebles, en su totalidad, son de propiedad del IICA y están en usufructo por el CATIE; un usufructo temporal de diez años que caduca en junio de 1983.

Ya está en marcha una negociación entre el IICA y el Gobierno de Costa Rica para ajustar y prorrogar el Convenio por otros diez años más, creándose quizá, una nueva figura jurídica para el Centro; a mi entender no habrá mayores problemas para lograr prolongar la vida del CATIE. El Gobierno de Costa Rica había planteado también la conveniencia de que el IICA cediera todos los bienes del activo fijo al CATIE en propiedad, para que éste a su vez pueda disponer de ellos en los casos necesarios. Esto significa constituir el CATIE como una sociedad científica y educacional con personería jurídica propia y con patrimonio propio.

3.3 Mejoras realizadas

Con inmenso esfuerzo hemos llevado a cabo un conjunto de actividades tendientes a salvar, rescatar o reconstruir las facilidades del Centro. Algunas de las mejoras ya no son nuevas, porque lo hicimos desde el primer día que llegamos aquí; otras obras son simplemente refacciones de las existentes. En fin, la obra es grande y diversificada.

Se han hecho algunas remodelaciones e incorporado algunas mejoras en el propio edificio principal; en algunas residencias que necesitaban urgente cirugía de fontanero, electricista, albañiles y carpinteros; algunos casos han salido bien, otros no, pero por lo menos hemos practicado la acción paliativa tratando de remendar lo que era remendable; se continúa con el esfuerzo en la misma dirección, con la colaboración de todos los compañeros; algunos inclusive han facilitado materiales y obreros, yo hice lo mismo al facilitar materiales para reparar mi casa. Creo que la operación de recuperación va a tomar un tiempo más, pero pondremos en condiciones usables y presentables al Centro!

3.3.1 Operación de rehabilitación física de la Estación Experimental de Producción Animal (EEPA)

Los bienes de la Estación Experimental de Producción Animal, como ustedes saben, se encontraban en un estado de extremo deterioro. Se ha invertido un poco de recurso nativo (propio) para recuperarla. Creo que en este momento, todavía queda mucho por hacer, pero los bienes están en mejores condiciones y ofrecen mayor comodidad y facilidad para

el trabajo.

Entre el 1^a de julio y el 30 de setiembre de 1981, se realizaron los trabajos de rehabilitación de un viejo camino que conduce a la Estación Experimental de Producción Animal. La conveniencia de este trabajo se puede ver de la siguiente manera: a) acortar la distancia en 1 Km; b) habilitar parte de una importante área fangosa en los potreros; c) ubicar la entrada de ese camino frente a la entrada principal del CATIE, para un mejor control del movimiento a la Estación.

Como no se cuenta con recursos presupuestarios para efectuar una obra costosa, se hizo los contactos necesarios con personeros del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y de la Municipalidad de Turrialba (MT); habiéndose logrado una amplia cooperación en el sentido de ofrecer al CATIE los servicios de vagonetas, cargador, niveladora, retroexcavador y el suministro de material necesario (piedra, lastre).

Se construyeron 1.000 metros de camino compactado, con 6 metros de ancho. Se construyó un importante puente y se acondicionaron tres alcantarillas. Se hizo una labor de canalización (drenajes) de 600 metros.

El costo estimado del trabajo realizado es alrededor de \$500.000. El gasto real en que incurrió el CATIE fue apenas de \$65.000 (pago de horas a personal del MOPT y MT, combustible, alimentación, materiales, piedra del tajo del CATIE y mano de obra del CATIE). De esta forma, el desembolso real del CATIE fue de \$37.000, ya que la piedra del tajo suministrada, así como la mano de obra, que está incluida en la planilla regular, suman \$28.000.

En el costo total estimado de alrededor de \$500.000 se incluyen mejoras en los caminos y sitios adyacentes a los edificios del sector central de la EEPA. En ese sitio (incluyendo un camino que se abrió a para el arreo y tránsito de animales) se usaron 300 metros cúbicos de piedra y lastre. El total de material usado (piedra y lastre) es de 1.700 m³.

Se pueden sintetizar de la siguiente manera los resultados de los esfuerzos y recursos invertidos en la EEPA: se construyó un laboratorio modesto, pero funcional, para extracción, mantenimiento y distribución de semen; b) se remodeló el galpón contiguo al Laboratorio de Semen para habilitar una sala-aula; c) se acondicionó el Edificio Central de la EEPA, eliminando las paredes y divisiones innecesarias. Se hizo una reparación general de ventanas y se pintó el exterior; d) en el Edificio Central se acondicionó el Laboratorio de diagnóstico y primeros auxilios, instalando ahí mismo la "enfermería" que estaba ubicada en otro sitio; e) se dividió en dos partes un galpón que contenía chatarras y materiales diversos sin uso; una de ellas se acondicionó para que sirviera de depósito central. De esta manera, se ha logrado centralizar el manejo ya controlado mediante tarjetas de bodega, de los bienes (alimentos, medicamentos, fertilizantes y otros). La otra parte se acondicionó para un tallercito de mantenimiento; f) se realizó una labor de mantenimiento del área adyacente a los edificios, que estaba enfangada, colocando material (piedra y lastre) y recuperando zonas verdes; g) se remodeló y acondicionó el galpón de media luna, de manera que una parte sirviera de aula al módulo de producción de leche en fincas pequeñas y la otra como depósito; h) se rehabilitó el galpón viejo (antigua sala de ordeño) y se construyó la ternerera nueva; i) la vieja ternerera se convirtió en galpón de maquinarias, luego de una fuerte reparación; j) adyacente al Laboratorio de Semen se instalaron los sepos y mangas para extracción de semen; k) asimismo, se rehabilitó la vieja ternerera adyacente a la cafetería, para convertirla posteriormente en establo para manejo de toros; l) la antigua cafetería fue rehabilitada. Sin embargo, se tiene la idea de cambiar de lugar; m) se eliminaron las dos casas de obreros ubicadas al lado de la vieja ternerera y se acondicionó la casa de Teca para ubicar dos familias; n) también se realizaron labores de emergencia en la cremería para asegurar el procesamiento adecuado de la leche. El trabajo continuará en el propio salón de cremería; o) la mayor parte de las edificaciones para la investigación de especies menores fueron construidos durante este período, sumando a esto un biodigestor. Estas obras las llevamos adelante con la cooperación del BID; p) de gran importancia ha sido el reequipamiento del Laboratorio de Semen con más de US\$50,000

de inversión, gracias a la cooperación del BID; q) se realizaron otras obras de menor envergadura en el terreno de la EEPA.

3.3.2 Refacción de edificios y equipos de trabajo del Departamento de Producción Vegetal

Es satisfactorio informarles que la planta física del Departamento de Producción Vegetal fue de "punta a pértiga" refaccionada, inclusive con grandes adiciones y remodelaciones de los edificios. Esto se ha hecho extensivo también a las facilidades de campo, que está ubicado en "la montaña" del campo experimental de cultivos.

Intentando ser un poco más específico, se pueden enumerar las obras como sigue:

- a) Refacción y remodelación, pintura de paredes y techos de los cuartos y pabellones del Departamento.
- b) Reacondicionamiento de bodegas de cristalería, materiales, útiles, etc.
- c) Reconstrucción de 9 invernaderos y galpones para preparación de materiales, incluyendo cambio de cedazos, techos y en 4 casos se realizó la reconstrucción total.
- d) Construcción de la Cafetería del Departamento.
- e) No menos importante fue la rehabilitación de desagües, tuberías externas e internas, calles, iluminación, etc.

Además de esto se llevó a cabo una "cruzada" de recuperación de los equipos e instrumentos de trabajo. Gran parte de los equipos se encontraban en precario estado de mantenimiento y funcionamiento. Algunos equipos de precisión se encontraban fuertemente deteriorados como microscopios con vidrios enmohecidos y otra serie de aspectos que dificultaban el normal funcionamiento de los mismos. Como ejemplo ilustramos algunos casos:

- a) Más del 30% del mobiliario de las oficinas del Departamento es nuevo.
- b) La totalidad de las mesas, estanterías, dispositivos de trabajos y muebles de laboratorio fueron refaccionados y rehabilitados.
- c) Los equipos técnicos de laboratorio fueron reparados y se adquirieron equipos nuevos por valor aproximado de US\$100,000, gracias

a la colaboración de FIDA.

e) Otra serie de obras, difíciles de enumerar pero que están a la vista, fueron realizadas gracias a la cooperación de todos ustedes y los organismos co-socios que han comprendido, apoyado nuestra obra y otorgado su confianza para seguir adelante.

Los trabajos en los campos de Cultivos, La Lola, La Montaña y La Laguna continuaron su curso acelerado de recuperación y esperamos, a corto plazo, rehabilitarlos e incorporarlos al proceso productivo, tan necesario para el Centro, particularmente en las áreas comerciales de café, cacao y caña ocuparán atención especial en nuestra administración.

La Estación Experimental de Cacao "La Lola", está mereciendo una atención especial por parte de la actual administración. La política anunciada por esta Dirección, en junio de 1981, conocida como "revitalización del programa de cacao", especifica con claridad que la investigación y la enseñanza en cacao se llevará a cabo en "La Lola". Evidentemente, esto conlleva un mejoramiento físico y reacondicionamiento del antiguo edificio de alojamiento, aulas, laboratorios, etc., que se encontraba en muy malas condiciones. Hemos instalado un teléfono en la Finca Experimental, ya que la estación de radio que tenía desapareció; dichas instalaciones implican cubrir aproximadamente 900 metros de distancia para extender el cable de Madre de Dios a 28 Millas (Finca La Lola).

La Lola se proyecta como una importante unidad de investigación y enseñanza en cacao para la región. Estamos reparando o mejor dicho, construyendo la cafetería de la finca, también estamos instalando una pequeña biblioteca sobre cacao, asimismo, vamos a instalar un pequeño laboratorio con microscopios y equipos básicos para la labor de investigación y enseñanza.

Estamos en proceso de firmar un Convenio con ACRI para fortalecer nuevamente el programa de cacao. Estamos en comunicación con el Señor Presidente y Vice-Presidente de ACRI, que vendrán aquí en el mes de julio próximo para firmar el Convenio de Cooperación. ACRI ha aprobado el financiamiento parcial por cinco años de un técnico, nivel Ph.D. Este Convenio lo firmaré en La Lola, para darle el toque característico al

evento y reafirmar nuestro interés permanente de seguir mejorando nuestras facilidades de investigación y enseñanza para ofrecer mejores servicios a los países que servimos.

El apoyo del IICA y del CATIE de nuevo se manifiesta y favorece al café y al cacao. Desde luego, que estos dos cultivos son vitales para la economía de varios países y nunca perderán vigencia. Estos rubros han dado nombre al Centro de Turrialba en los últimos treinta años. Yo diría que en muchos aspectos el CATIE sigue viviendo de su pasado cafetalero y cacaoero. De manera que estos dos rubros básicos adquieren importancia estratégica y vital para la agricultura de cualquier escala (agricultura de baja rentabilidad, pequeña agricultura, etc.). En una conversación con el Director de PROMECAFE, Dr. Carlos E. Fernández, sobre las actividades de este año, me reveló el renovado interés del IICA y de otros organismos en el programa de café. El CATIE y PROMECAFE deben iniciar a corto plazo la construcción de un complejo de planta beneficiadora de café, oficinas de trabajo, laboratorios, galpones e invernaderos, que se va a construir en el área de "La Molina".

Espero que comiencen a muy corto plazo las edificaciones para la investigación y procesamiento del café. Inclusive, a partir de este año nosotros exportaremos nuestro café, dentro de la cuota regular. Les repito que es interés de la Dirección darle una personalidad propia al programa de café, al igual que el de cacao.

El CATIE desempeña un rol importante en la investigación y enseñanza y para la generación y transferencia de la tecnología en estos dos rubros. Recuerdo bien que en el pasado el Centro mantuvo dos revistas o boletines; uno sobre café y otro sobre cacao. Particularmente yo tengo mucho interés en que se revivan estos boletines, pero lo veo con cierto excepticismo, primero por ya existir otras publicaciones de otro organismo y segundo porque los intereses mutan y la gente cambia. Con esto quiero decir que si viene otra gente que no le da la importancia que merece el café y el cacao, perecería de nuevo el material bibliográfico y los boletines de café y cacao.

Desde el punto de vista social como cultivo de pequeños propietarios de Centro América y El Caribe se mantendrá vigente por muchos años más la importancia de estos dos cultivos; y tal vez hay que buscar nuevos mecanismos para diseminar la información y conocimientos tecnológicos sobre café y cacao. La diseminación de la información se puede hacer por medio de manuales de cierta cobertura de distribución o por otros medios audiovisuales, donde se puedan mostrar temas específicos concernientes a ciertos aspectos problemáticos de la producción. Todas estas ideas creo que pueden convertirse en realidad, si así se justificase en el momento en que le demos personalidad propia a estos dos rubros vitales.

No menos importante para el CATIE es la caña de azúcar, a la que también se ha prestado la debida atención en el sentido de habilitar la importante área de "La Laguna" para ampliar este año en unas 20 ha. nuestra plantación.

También se ha habilitado una área importante después de "Puente Culebra" para un almacigal de "caturra" de 50.000 plantas este año y 150.000 para el próximo año.

Me siento contento de ver recuperados los instrumentos de trabajo para la investigación y la docencia. Esta recuperación física ha sido una preocupación permanente de la actual administración. Causaba tristeza llegar al Centro y encontrar los elementos y las facilidades de trabajo deterioradas y abandonadas. Reitero que se ha hecho un esfuerzo enorme, apoyado y animado por la reacción positiva de organismos que cooperan con el CATIE. Ustedes son partícipes de la cruzada de recuperación de las facilidades para la enseñanza y la investigación, están a la vista los laboratorios e invernaderos del Departamento de Producción Vegetal vestidos de otro ropaje. Sin embargo, el esfuerzo debe continuar porque yo creo que si nos sintiéramos confiados con lo realizado pararíamos nuestra acción e inspiración de construir una entidad grande y sana, de verdadera vocación y acción de investigación y docencia, de manera que seguiremos trabajando en la medida de lo posible, remodelando, ampliando facilidades y mejorando las condiciones generales de trabajo.

3.3.3 Algunas ampliaciones en el Departamento de Recursos Naturales Renovables

Quizás hemos hecho muy poco por este Departamento, no por falta de interés, sino por la razón fundamental de que el Departamento de Recursos Naturales Renovables está mal ubicado, ocupando los cuartos del segundo piso, que eran dormitorios en el pasado.

Es propósito de esta administración reubicar el Departamento, pero pido un poco más de paciencia, no podemos construir nuevos predios en este momento, no tenemos recursos; pero puedo asegurar a los compañeros de este Departamento que apenas se mueva la Biblioteca a su nuevo edificio (esto puede ocurrir a fin de año) haremos todo lo necesario para dotar al Departamento del predio adicional. La otra posibilidad que creo puede producirse a menor plazo, es el predio que dejará Recursos Genéticos cuando se traslade a su nuevo edificio que comenzará a corto plazo. Inclusive, podemos pensar en otras alternativas, con algunos movimientos internos de Unidades. De todas maneras, por el momento, hemos realizado algunas labores paliativas, que son:

- a) Ofrecerle tres salas más en el mismo piso en que se encuentra el Departamento.
- b) Construir un galpón para aserradero en el lugar llamado "La Molina".
- c) Construir y reparar algunos muebles, estanterías y reacondicionamiento de facilidades.

Repito, de todas maneras, que el Departamento merece tener un lugar más apropiado de trabajo. Así lo haremos, en cuanto tengamos un pequeño respiro.

3.3.4 Algunas acciones tomadas para equipar el Departamento de Desarrollo de Recursos para la Investigación y la Docencia

Este Departamento es más joven que los tres mencionados anteriormente y como tal no tiene la infraestructura física adecuada. Debo confesarles con toda franqueza y honestidad que siempre me

caracterizan, que el Departamento de Desarrollo de Recursos desempeñará un papel vital en todo lo que concierne al apoyo técnico para la investigación y la docencia y, por qué no decirlo, el apoyo necesario que requieren los países para llevar a cabo su investigación.

Enumeremos algunas de las mejoras incorporadas a este Departamento:

a) Formación de Recursos Humanos. De vital importancia para el Centro. Está ubicado en dos partes, Posgrado en el primer piso del Edificio Principal, cuya oficina fue totalmente remodelada para crear mejores condiciones de trabajo para el Director UCR/CATIE y, por consiguiente, para la atención de los estudiantes. La otra parte correspondiente a la Capacitación de Ciclos Cortos y Especialización se encuentra en el segundo piso del mismo Edificio y no ha sufrido variaciones de tipo físico.

El Aula E que forma parte integral de este Departamento, fue reacondicionada, principalmente, el piso, techo y las paredes fueron cambiadas o reparadas.

El salón de conferencias del CEE que también es parte integral de este Departamento fue cortinado, retocada la salida de proyecciones, reinstalado el equipo de sonido y algunas unidades amuebladas.

b) Unidad y Taller de Comunicación. Este fue totalmente reacondicionado, está ubicado en el segundo piso de la parte del frente de Mantenimiento. La sección de reprografía se encuentra ubicada en el primer piso y en el segundo la sala de técnicos en producción de medios audiovisuales, cuarto oscuro, sala de composer, equipo de imprenta, sala de artes y secretarías.

c) Sección de procesamiento de semillas de la Unidad de Recursos Genéticos. Esta Unidad situada al lado de la sección de Comunicaciones está debidamente equipada y con la infraestructura necesaria. Sin embargo, le hemos ofrecido al programa que ocupara también el gimnasio, para ampliar sus facilidades físicas. La ubicación actual de los especialistas en Recursos Genéticos será cambiada este año del segundo piso del Edificio Principal a su nueva sede, que estará ubicada entre Producción Animal y Producción Vegetal, la cual esperamos terminar este año.

d) Laboratorio para Cultivo de Tejidos. Las facilidades se han mejorado en cuanto a equipos se refiere. Se tiene diseñado y está en proceso de implementación la construcción de un nuevo laboratorio para este importante campo del conocimiento humano. Se prevé unas facilidades anexas a este nuevo Laboratorio, para trabajos de Arquitectura e Ingeniería Genética. Este complejo estará ubicado entre el edificio de Producción Animal y Producción Vegetal.

e) Laboratorio y facilidades para estudio del agroambiente. Según informe de especialistas, nuestra actual Estación Meteorológica va perdiendo las condiciones de confiabilidad y precisión de registros ambientales. Esto se debe a su ubicación, por la interferencia de algunos obstáculos naturales y algunas construcciones vecinas. Asimismo, el gabinete actual de trabajo y los equipos disponibles necesitan de una modernización.

Consecuente con las recomendaciones y la importancia de un Laboratorio que registre con la necesaria precisión los fenómenos que inciden sobre la reacción y producción de los seres vivos; se ha tomado la determinación de construir un Laboratorio especializado de agroambiente.

Las recomendaciones son de cambiar la ubicación actual, pero por razones de medio se construirá un pequeño predio -semisótano- detrás del observatorio actual y el futuro edificio de Germoplasma (entre Producción Animal y Producción Vegetal).

Está prevista también la adquisición de nuevos equipos de acuerdo con las recomendaciones de especialistas.

f) Facilidades de Laboratorio para análisis de suelos y plantas. Por considerar que la actividad de análisis de suelos y plantas tiene una cobertura de apoyo técnico-científico para todos los Departamentos y áreas técnicas y, por qué no decirlo de apoyo a los países, se ha decidido transferir su dependencia actual, del Departamento de Producción Vegetal al Departamento de Desarrollo de Recursos para la Investigación y la Docencia.

Las facilidades actuales están recientemente reacondicionadas por el Departamento de Producción Vegetal. Si bien se tiene que adquirir algún equipo y refaccionar otros, el actual está prestando un excelente servicio. Este predio formará un conjunto armónico con su futuro vecino de agroambiente, germoplasma, cultivo de tejidos e ingeniería genética.

g) Facilidades para Metodología Experimental y Procesamiento de Datos. Con la cooperación de GTZ se ha iniciado la construcción de una sala de computación y procesamiento de datos. Con esto se amplían las facilidades actuales, para poder ofrecer las condiciones adecuadas al personal y usuarios de este importante servicio.

Aun cuando sea del conocimiento de ustedes, les comunico de nuevo que el Centro ya adquirió una computadora IBM 4331 con 1000 K en la memoria central, excelente capacidad de almacenamiento y algunos terminales para "job entry". En el futuro se ampliarán los terminales y se puede tener instalado en cada Departamento este dispositivo de acceso directo.

Cabe destacar la generosa donación de la GTZ, la DDA y la propia IBM, para equipar nuestra Unidad de Procesamiento de Datos con máquinas de buena capacidad y flexibilidad.

En el futuro, una vez ubicado el Departamento de Recursos Naturales Renovables, también se readecuará el actual Laboratorio Forestal, para ser utilizado por Metodología Experimental y Procesamiento de Datos.

h) Nuevo edificio de la Biblioteca y Servicio de Documentación. Este es una obra sencillamente colosal, en lo que respecta a esqueleto físico de la nueva biblioteca y trascendental por su significado y contenido. Sí señores, así se erige nuestra nueva biblioteca situada detrás del lago. Aun cuando está apenas comenzando esta importante obra, ya se ve y se puede imaginar lo que será una vez terminada. Gracias a la generosa donación del Gobierno Inglés se ha podido superar la barrera del sueño para pasar a la realidad. Está previsto para ser terminado el edificio en 15 meses y su costo total es aproximadamente $\text{Q}45,000.000$; la primera etapa tiene un costo de $\text{Q}25,000.000$ para cubrir más de 2000 m^2 .

Esta facilidad albergará toda la colección actual de la Biblioteca Conmemorativa Orton y la futura expansión de la totalidad del acervo. Hubo momentos difíciles en la negociación, pero gracias a Dios se superaron y ahora con satisfacción y orgullo podemos decir que la monumental obra se erige rápidamente, de acuerdo con un plan esmeradamente diseñado y elaborado por arquitectos e ingenieros ingleses y costarricenses.

No esperaremos ni un día para trasladar nuestra colección y personal una vez terminada y amueblada la obra. Les invito de antemano a disfrutar a plenitud del ambiente y facilidades de esta importante obra, que trascenderá los límites de Turrialba para proyectarse con su servicio a todos los usuarios, no sólo de Latinoamérica sino del mundo entero.

3.3.5 Mejoras físicas de facilidades manejadas por la Administración.

a) Residencias. No estamos ajenos a la necesidad que tienen las residencias del "campus" de remodelación y mantenimiento adecuado. Al fin y al cabo estamos pagando el derecho de ocupación. Sin embargo, hasta ahora hemos tomado solamente acciones remediales. Tenemos un plan para que a medida que las casas vayan quedando desocupadas temporalmente, porque sus dueños se encuentran disfrutando de viaje a la patria o por otras razones, trataremos de prestarle a las residencias una atención más acorde con lo que ustedes se merecen tener. Quiero ser explícito en este punto. Existen residencias que requieren trabajos de rehabilitación de gran envergadura, que sin duda alguna necesitan de tiempo y dinero. Pero tengan confianza en nosotros, iremos practicando la acción de "bombero" pero, al mismo tiempo implementando un plan de refacción. Tenemos inclusive, un plan de mejoramiento de las áreas inter-residenciales que por su estado actual se presta como guarida no sólo de animales peligrosos sino también de antisociales.

Algunas cosas ya se han realizado, por ejemplo, la ampliación de las áreas verdes, que ahora se da en llamar el parque inter-residencial. Esta área está ubicada frente al lago, detrás de las casas modelo 102, las casas Abacá y casas 60. Se ha limpiado esta zona por varias razones, primero por el peligro permanente que ofrecía un lugar bastante sucio principalmente poblado por pejibaye y alguna que otra especie forestal. Aunque los forestales no están muy satisfechos con la operación de "destugurización", creemos que fue necesario hacerla para evitar problemas a los niños que juegan detrás de las casas. La medida tomada está bien diseñada, pueden tener la seguridad de que no se ha hecho nada sin consultar a la gente que ha estado involucrada en estos trabajos de pejibaye o la colección de pejibayes supuestamente sin espinas. Lo cierto es que existía un 92% de plantas con espinas. Ahora dejamos solamente pejibayes sin espinas, que inclusive se piensa enriquecer con especies importantes para configurar un hermoso bosque tropical cultivado; que imite el trópico, que dé colorido y animación, fruta, etc., para atraer de nuevo los pájaros, que en este momento están alejados de esa zona, porque no tienen comida y no se les ofrece las condiciones. En fin, no es un nicho ecológico tropical atractivo para los animales en general y en particular los pájaros.

b) Facilidades recreativas, el Club Internacional y sus anexos.

El Club Internacional forma parte integral de la actividad de recuperación física, hemos desarrollado una actividad no a la medida de lo que quisiéramos porque la magnitud de la tarea de reconstrucción del Club Internacional requiere de un esfuerzo colectivo y de grandes proporciones y tomará tiempo y una buena dosis de paciencia de todos hasta repararlo bien, pero por lo menos se está readecuando una parte para reabrir de inmediato nuestro Club. El plan es ampliar mucho más el Club, de tal manera que se pueda desarrollar un complejo recreativo, que merezca el nombre de Unión de Empleados. Hay ejemplo de esto en los Estados Unidos y en varias partes del mundo que quisimos imitar algo de ellos pero con toque propio. Esto va a configurar varios salones, se están ampliando algunas áreas, instalaremos tres o cuatro salones más, uno de belleza, muy necesario para las damas, una barbería,

un gimnasio y un pequeño predio destinado a baño sauna. Por otra parte, estamos ampliando el salón de juego, estamos adquiriendo dos mesas de billar de tipo profesional, porque la única mesa que tenemos en este momento no ofrece las condiciones necesarias.

La piscina que ustedes disfrutan ahora, está bien iluminada y bien mantenida, en lo que se refiere a limpieza e higiene (clorinación). Como ustedes saben, esta piscina se tuvo que reconstruir debido a la filtración (de profundidad) que tenía; costó más de lo que esperábamos, pero lo hicimos. El bar está separando la cocina y se le dará todo el toque atractivo y acogedor. Los muebles están siendo totalmente reparados.

El edificio del Club fue totalmente remodelado, techo, cielos, pisos, subdivisiones, etc. Inclusive tendrán un balcón colgante al aire libre, dos o tres kioscos, otro vestidor-baño, etc.

Como parte también del Club Internacional quedará el pequeño lago, en construcción ahora, donde los niños podrán pescar, navegar, con sus botes, etc. No puedo dejar de mencionar también que habrá uno o dos miradores en los picos más altos del tajo. Estos miradores tendrán comunicación directa por medio de un sendero que va del edificio central del complejo recreativo del Club.

También me complace anunciarles que se está rehabilitando el camino de circunvalación. A un lado del camino se sembrarán plantas ornamentales, flores de varias especies para dar colorido y animación a las áreas residenciales y recreativas.

c) Edificio Principal. Fueron realizadas varias mejoras y refacciones para conservar esta hermosa casa, expresión indeleble del origen del Centro e íntimo aliado de la propia historia del CATIE, que llamamos corrientemente "edificio principal". En el sector administrativo se ha readecuado internamente el área de Contabilidad, Servicios y Patrimonio y, Manejo de Convenios. Se construyeron estantes para almacenar los documentos contables y administrativos. Se instaló el sistema PBX en la sala de teléfonos para permitir fluidez en las entradas y salidas de llamadas. Asimismo, fueron readecuadas las oficinas de Relaciones Oficiales y la de Viajes y Documentación.

Fueron reubicadas las oficinas de Archivo y de Correo, para mantener juntos en este edificio todos los servicios de comunicación: teléfono, télex, correo y archivo.

Todavía falta de incorporar algunas modificaciones internas tales como: corredor de acceso a la administración, reubicación del equipo de reproducción, rehabilitación de las actuales bodeguitas para convertirlas en vitrinas y exhibidores de publicaciones y motivos referentes al CATIE. Estamos diseñando, para instalar en el "hall", vitrinas de libros y publicaciones del CATIE.

El Comedor o Cafetería del edificio fue refaccionado, incorporando algunas mejoras y adquiriendo más equipo de trabajo. Se construyó el llamado "Comedorcito", utilizado principalmente para almuerzos y comidas de trabajo. Los muebles deteriorados del Comedor fueron reparados y devueltos al salón para darle a la Cafetería una capacidad de aproximadamente 120 personas.

Al costado del edificio principal, frente a Computación fue remodelada totalmente la entrada, para ello se removió el pino, que estaba perjudicando el piso y la carretera y se construyeron dos maceteros de piso tapizado de pasto y con una planta de tabebuia cada maceta.

Se han realizado otras reparaciones de cunetas, pintura, paredes, ventanas, que están a la vista de todos ustedes. Se anuncia que la entrada que muere en la rotonda frente al edificio principal, será destaponada para remitir la comunicación directa con la otra calle, una vez habilitada se limitará la circulación detrás de la Cafetería, frente a la lavandería y facilidades de Mantenimiento.

d) Reparaciones de otras edificaciones. Las salas de mantenimiento, transporte, lavandería, talleres y fontanería fueron reorganizadas e incorporadas subdivisiones y reparaciones de equipos. La bodega central y el almacén para el mantenimiento de dormitorios y apartamentos fueron mejor acondicionados.

Se remodeló la Comisaría Central para permitir mayor capacidad y crear mejores condiciones de trabajo. Anexo a ella se habilitó el salón de hortimercado que en el futuro puede evolucionar a un mercado de productos primarios y elaborados.

La idea es mudar la Comisaría en un nuevo predio, probablemente situado en la entrada principal del CATIE. Esto permitirá un mejor control del movimiento de las personas extrañas a la Institución.

e) Rehabilitación y mantenimiento de automotores. El CATIE ha descongestionado el garaje central de transportes con la venta de unos 25 vehículos viejos y más de 100 toneladas de chatarras. Recuerden que el Centro tiene como 130 carros de todo tipo. La política de renovación de vehículos anunciada por esta administración se mantiene, es decir por cada dos vehículos que se vendan se autoriza comprar uno nuevo, si hay necesidad. Esto conducirá al CATIE, en un plazo de dos años a tener solamente vehículos nuevos que requerirán poco mantenimiento.

Un aspecto importante que quiero señalar es el mal mantenimiento de los equipos agrícolas, tractores, rastras, arados, regadores de abono, etc. Se está elaborando un plan para tener probablemente en "La Molina" o en "La Montaña" o, en Ganadería, un taller central de maquinaria agrícola. Esto es urgente, en este momento el Centro tiene quince tractores de los que normalmente más del 50% están parados, debido a su pésimo estado de conservación.

f) Servicio de Hortimercado. Esta Dirección ha manifestado su vivo interés y sólido apoyo a la creación de una unidad de expendio de varios productos perecederos, que se cosechan regularmente en los terrenos del CATIE. Por varias razones, esta Unidad no ha operado con regularidad; sin embargo, se ha adquirido cierta experiencia con algunas de las actividades realizadas este año. Consecuentemente, a partir del 1º de enero de 1982 se consolidó el Hortimercado con su local propio y se creó el mecanismo necesario para que los productos ofrecidos para la venta lleguen oportunamente a conocimiento de todo el personal, de tal manera que todos y cada uno de nosotros tengamos la misma oportunidad de comprar los productos que ofrezca el Hortimercado.

El año pasado prácticamente duplicamos nuestro ingreso por venta de productos misceláneos. No sé si en el futuro podemos llegar otra vez a lo que se tenía en los años 50; un mercado de abarrotes relativamente completo, con venta de carne y de animales; tengo la seguridad de que eso se puede revivir si el Hortimercado ofrece

condiciones adecuadas de servicio. Creo inclusive que las condiciones ahora son mejores. Tenemos un poco más de experiencia en la producción de animales menores y no me cabe la menor duda que vamos a ir en franco mejoramiento. La leche nunca hemos dejado de producirla, producimos y abastecemos a la población del CATIE y casi el 50% se vende en la ciudad de Turrialba; la leche pasteurizada nuestra es de una calidad sin competencia desde luego. Todos los productos se pueden poner a disposición de los compañeros del CATIE para que ellos los adquieran del Horti-mercado.

4. LOS RECURSOS HUMANOS DEL CATIE

El CATIE, al igual que cualquier otra comunidad organizada con rumbos claros y definidos, descansa fundamentalmente en sus recursos humanos, de cuya responsabilidad, eficiencia, dedicación y honestidad depende el logro de los objetivos institucionales y por que no decirlo su misma existencia, cualquiera que sea la función que desempeñe el funcionario o la categoría que se le acuerde. Pero, también esto crea un compromiso empleador-empleado.

La actual administración está decidida y comprometida sin desmayo, a hacer de este Centro una institución modelo, merecedora del respeto y admiración de otras organizaciones similares del mundo. Sin duda alguna, esto exige la participación activa y creciente de todos nosotros.

A pesar de la difícil situación que atraviesa el Centro, se ha tratado de ofrecer a sus funcionarios lo mejor posible. Ustedes son testigos del tremendo esfuerzo realizado para mejorar, o por lo menos intentar mejorar las condiciones generales de los empleados y sus familias.

El CATIE tiene más de 600 empleados, cerca de 80 familias viviendo en el Centro incluyendo trabajadores ocupando casa de la institución) y más de 60 estudiantes graduados. Esto indica la complejidad que conlleva el manejo y trajinar diario de nuestra comunidad. Aquí me referiré solamente a los empleados del Centro.

4.1 Problemas generales

Del análisis de los procedimientos aplicados en la selección, reclutamiento, clasificación, nombramiento, evaluación, promoción, movimiento y, en general, manejo de los Recursos Humanos del CATIE, se desprende que ha habido fallas e inconsistencias en esta materia, que tienen serias implicaciones laborales, legales y económicas para el Centro,

La falta de políticas, normas, procedimientos y estándares para el manejo de los recursos humanos, asociada con la débil estructura

gerencial en la sede y la inexistencia de unidades administrativas en los países, hacen extremadamente difícil y delicado el manejo de personal. Las normas del IICA que se aplicaron en el pasado con cierta rigidez, fueron abandonadas y aplicadas tímidamente y parcialmente después.

El CATIE no dispone de normas ni procedimientos apropiados para el manejo de los recursos humanos, salvo un juego de formularios y unos cuantos memorandos e instrucciones referentes a algunos renglones que atañen a la gerencia de los Recursos Humanos.

Todo el Personal Profesional Internacional en la sede y en los países, tiene el nombramiento de Personal Asociado del IICA y recibe, en buena medida, apoyo administrativo del Instituto. Pero más específicamente en lo referente a residencia, exención de impuestos, emisión y manejo de pasaportes de la OEA, etc. Como ustedes saben, el CATIE no tiene personería jurídica y "status" legal en los países del Istmo, con excepción de Costa Rica.

Para que el CATIE pueda manejarse con normas y administración propia en esta materia en cada país, debería tener "status" legal reconocido y no lo tiene, debido a que los acuerdos básicos con los países no fueron firmados con ese espíritu. Afortunadamente, el IICA nos viene dando respaldo necesario. Además, para operar con motor propio se debe contar con una estructura descentralizada mínima para dar apoyo administrativo y logístico a los técnicos que trabajan en el terreno.

Hasta el momento, personalmente no veo problemas con el sistema actual y si el IICA sigue ofreciendo su apoyo a los empleados del CATIE en los países, no se espera tener problemas insuperables.

Los problemas principales que afronta el Centro en esta materia y que afortunadamente se van superando son:

a) Las contrataciones de personal efectuadas sin observar debidamente las especificaciones y restricciones de los Convenios, crean serios problemas y enfrentamientos entre los organismos de cooperación -financiera y el Centro, como el rechazo de "vouchers" por este concepto, por exceso de tope, falta de documentación y de aprobación previa por parte de los organismos cooperadores.

b) Al revisar la información disponible sobre cada uno de los empleados, se tropieza con dificultades por la falta de un archivo histórico o porque éste se encuentra trunco e incompleto, en los archivos de Recursos Humanos.

c) El desajuste en la relación de personal técnico de los Proyectos versus planta básica, crea dificultades de contrapartida y de manejo de un Centro en acelerado crecimiento. El aumento de Proyectos financiados con fondos externos, ha exigido contrataciones en gran escala, pero el desarrollo de la capacidad gerencial del CATIE no se ha incrementado en la misma proporción.

d) Por no estar desde un principio estructurada, organizada y dotada del personal necesario, la Unidad de Recursos Humanos no puede atender las exigencias y demandas en esta materia.

e) El CATIE, al no observar y aplicar estrictamente las políticas, normas, y procedimientos del IICA para la clasificación y el manejo de recursos humanos, ha llevado a los administradores a incurrir en irregularidades contractuales que se van corrigiendo a medida que se renuevan los nombramientos.

f) La incompleta documentación encontrada en los expedientes del Personal Profesional Internacional y Personal Profesional Nacional, asociada a la tímida aplicación de normas, han producido incoherencias en las promociones, traslados, clasificaciones, uso de vacaciones, etc. Se supone que algunos asuntos delicados referentes a recursos humanos, en muchas ocasiones se manejaban con instrucciones verbales de los superiores, en consecuencia, no quedan registrados en los archivos.

g) Los atrasos o adelantos en las autorizaciones para viajes a la patria, en muchos casos se apartaban de las normas del IICA.

h) La contratación de personal nacional desde Turrialba sin ajustarse a las leyes laborales locales, puede crear serios problemas con los países miembros, por ejemplo no retienen los impuestos sobre la renta en las fuentes, ni se hacen las deducciones por cargas sociales. Las remuneraciones para nacionales fijadas y pagadas en US\$ pueden crear dificultades al CATIE.

i) Las contrataciones de servicios sin la documentación escrita ha acarreado muchas presiones sobre la Unidad de Recursos Humanos, por reclamos de derechos prometidos verbalmente o por derechos adquiridos por fallas contractuales.

4.2 Acciones y medidas correctivas

Se organizó la Unidad de Recursos Humanos en la sede del Centro. Esta Unidad depende directamente de la Dirección, hasta tanto se hagan los ajustes administrativos pertinentes. En los países, en vista de la falta de apoyo administrativo y carencia de "status" legal y personería jurídica del Centro, la contratación del personal se lleva a cabo por el IICA a solicitud del CATIE. La colaboración prestada por el IICA es excelente. Entre las medidas de carácter administrativo adoptadas por la Dirección, se enumeran las siguientes:

a) Se ha completado el archivo del personal. A los técnicos internacionales y nacionales se les solicitó su "curricula" para reevaluarlo y adecuarlo de acuerdo con los méritos individuales; evitando así discrepancias en la clasificación del personal que desempeña funciones similares y que tiene preparación académica y experiencias similares.

b) Redistribución de responsabilidades y líneas de mando a diferentes niveles jerárquicos y operativos.

c) Ajustes en las Jefaturas y Coordinaciones de los Proyectos, a fin de asignar responsabilidades y delegar autoridad a los responsables del manejo operativo de los proyectos.

d) Racionalización y regularización en el pago de las horas extraordinarias del personal obrero y de apoyo.

e) Regularización de las vacaciones acumuladas correspondientes a los años anteriores, con o sin previa autorización de los jefes inmediatos.

f) Adecuación del Personal Profesional Nacional a una Escala de Salarios, de acuerdo con las funciones y responsabilidades que les toca desempeñar.

g) Actualización de la normas para la contratación de personal, aplicando en lo posible lo del IICA y derogando disposiciones incoherentes.

h) Exigencia en el cumplimiento de lo estipulado en los Convenios, para la contratación de personal, topes salariales, beneficios indirectos, calificaciones, localización, etc. Se eliminó el subsidio de alquiler al PPI que trabaja en los países y no está contemplado en el Reglamento del IICA.

i) A medida que el personal vaya completando el período contractual, se tratará de corregir, en la continuación de nombramiento, las distorsiones de remuneración extra, clasificación y porcentaje de participación en el fondo de previsión.

Debo informarles que se están aplicando, en la medida de lo posible, las recomendaciones de los Auditores, con relación a este asunto. Asimismo, se está dando cumplimiento a lo estipulado en el "Manual de Administración de Personal del IICA". Sin embargo, esto tiene su barrera, impuesta por la naturaleza y duración de los Contratos, motivo por el cual nos tomará tiempo sanearlo completamente.

4.3 Mejoras en los beneficios del Personal Nacional

Es política de la actual administración crear beneficios complementarios a los establecidos por la ley, particularmente para los empleados. En esta oportunidad, con singular satisfacción, me complace informar que se ha establecido un paquete de beneficios para el personal nacional del Centro, ellos son:

a) Fondo de contingencia y garantía para personal nacional

A partir del 1^a de enero de 1982 el CATIE estableció este Fondo, el cual se constituye de la apropiación mensual del 3% del sueldo básico del Personal Nacional (obreros , apoyo y profesional nacional) por concepto de salario. Esa suma será depositada mensualmente en cuenta bancaria abierta exclusivamente para este efecto.

Los objetivos del fondo son: a) Asegurar al Personal Nacional una cantidad de recursos, la cual podrá retirar cuando se desvincule del CATIE, por cualquier motivo.

b) Crear un mecanismo institucional, que facilite al Personal Nacional obtener préstamos de contingencia, a bajo tipo de interés y de disponibilidad inmediata, si cumple con los requisitos de elegibilidad. c) Proteger a los funcionarios nacionales del CATIE de situaciones que pueden afectar a la economía familiar. d) Estimular al personal nacional a participar y contribuir en el desarrollo institucional del CATIE con interés y dedicación que comprometa al Centro a la reciprocidad y justa compensación al esfuerzo. e) Crear facilidades de recreación y bienestar del personal. El Fondo constituido por el CATIE será manejado por éste, con la cooperación de un Comité nombrado por el Director del Centro. Dicho Comité está compuesto por cinco miembros: Un representante de la Dirección, quien será el Presidente del Comité, un representante de la Unidad de Recursos Humanos, un representante del Personal Obrero, un representante del Personal de Apoyo y un representante del Personal Profesional Nacional.

b) Mejoras en el reconocimiento al personal obrero por años de servicio.

Actualmente, el monto correspondiente al reconocimiento de años de servicio para el personal obrero, no ha sufrido **variación** desde su inicio hasta ahora. La Dirección considera necesario hacer un ajuste en los montos, por lo tanto ha decidido aumentar los beneficios. A partir del 1º de enero de 1982, la nueva asignación por este concepto es la siguiente:

<u>Años de servicio</u>	<u>Anterior</u>	<u>Actual</u>
5 años	¢200.00	¢ 500.00
10 años	300.00	1.000.00
15 años	400.00	1.500.00
20 años o más	500.00	2.000.00
25 años o más	500.00	2.500.00

c) Pago de incapacidad al personal obrero.

Conscientes de la situación económica que aqueja y afecta con mayores **consecuencias** negativas al personal de escasos recursos, particularmente al obrero cuando está incapacitado para trabajar, a partir del

1ª de enero de 1982 el CATIE paga a los obreros medio sueldo durante el período de incapacidad por enfermedad o accidente, equiparando así este beneficio al que percibe actualmente el personal de apoyo. Como es del conocimiento de ustedes, hasta la fecha se le ha venido pagando al personal obrero medio sueldo únicamente durante los primeros cuatro días. Con esta nueva medida de beneficio **social**, al pagar nuestra Institución el otro medio sueldo después del cuarto día de incapacidad, se ~~complementará~~ el medio sueldo que reconoce el Seguro Social. Este beneficio queda reglamentado en la siguiente forma:

1) Las incapacidades deberán ser extendidas por el médico oficial del CATIE y en caso de incapacidad por accidente o certificada por médicos especialistas ajenos al CATIE, las mismas tendrán que ser analizadas por nuestro médico oficial y contar con su visto bueno y,

2) el plazo máximo de incapacidad reconocido por el Centro por una misma enfermedad, es de tres meses. A partir de este período es responsabilidad de los organismos nacionales de seguridad social que se encargan del pago, de conformidad con lo establecido por las leyes nacionales.

d) Fortalecimiento de la participación del personal en la vida institucional.

Se han creado varios Comités para cooperar con la Dirección del Centro en el análisis y las recomendaciones para la toma de decisiones, algunos de estos Comités funcionan como asesores de la Dirección, como por ejemplo el Comité de Recursos Humanos, el Comité de Investigación, el Comité Académico, etc. Existen otros Comités que participan en forma más directa en la vida institucional del Centro; algunos de ellos son:

1) Comité para el manejo del Club Internacional.

A partir del 1º de diciembre de 1981 se integró un Comité para la rehabilitación, manejo y mejoramiento del Club. Este Comité está compuesto por un representante del Conjunto Artístico del CATIE, un representante del Grupo Deportivo, un representante de los Estudiantes, un representante del Club Panamericano de Damas y un representante de la Dirección.

2) Elenco artístico del CATIE

Merece nuestra especial simpatía y por supuesto nuestro apoyo irrestricto, el hecho de que un grupo de empleados se haya unido con el sólo afán de promover actividades artísticas, para el deleite de los miembros del CATIE. Considerando que este tipo de actividad fomenta el acercamiento cordial de la familia catiana, la Dirección ha decidido reconocer oficialmente a este grupo de entusiastas compañeros como parte integral del complejo recreativo y de servicios del Club Internacional. Aun cuando la finalidad principal de este conjunto es la recreación interna, también se estimulará su participación en los eventos realizados fuera de la Ciudad de Turrialba.

3) Conjunto Deportivo

Dada la importancia de promover, estimular y apoyar las actividades deportivas en el Centro, la Dirección ha decidido, de común acuerdo con los empleados, crear el conjunto deportivo del CATIE, como parte integral del programa recreativo y de expansión del Centro.

4) Otros grupos de recreación, acercamiento y expansión espiritual

La Dirección del Centro promoverá y apoyará la creación de otros grupos específicos, orientados a complementar y robustecer las actividades de los conjuntos ya constituidos. Se espera que a medida que se amplíe la cobertura de acción de los grupos recreativos se consolide también, dentro de la División de Recursos Humanos del CATIE, una verdadera unidad de bienestar del personal.

4.4 Preparación de elementos de reemplazo

Es criterio de la Dirección que un Centro de excelencia debe contar con un equipo humano de excelencia, para cuyo objetivo se irán practicando las evaluaciones necesarias que permitan introducir los ajustes pertinentes y, al mismo tiempo, pueda procederse a la promoción y capacitación del personal del CATIE a todos los niveles,

Toda la concepción del desarrollo de Recursos Humanos gira, por lo menos en mi concepto, acerca de la excelencia profesional. El CATIE tiene un excelente recurso humano que debe mantener, mejorar, reciclar y actualizar. Tenemos que establecer mecanismos para que nuestra

gente pueda estar en contacto más frecuente, más permanente, con otras entidades o núcleos humanos, de nuestro mismo género.

La evaluación que estamos practicando con regularidad no tiene necesariamente por objeto sancionar en forma positiva o negativa; nuestra evaluación de Recursos Humanos se realiza más para readecuar personal, para poder reubicarlo en campos en donde pueda dar mejor contribución a la Institución, ya que todo el acervo físico e informacional de recursos humanos, con todos sus componentes, es el tesoro máspreciado del CATIE de hoy y del futuro.

Debemos ir cultivando y desarrollando nuestro personal, aquí deseo mencionar que hemos buscado y logrado becas para colegas del Centro, que ya ostentan su Maestría y con gran experiencia en el CATIE, y que saldrán a efectuar estudios hacia el doctorado próximamente. Esto tiene el respaldo institucional dentro de nuestra idea de una excelencia profesional. Yo les pido no asociar la excelencia con el título de Ph.D. El título de Ph.D. no garantiza la excelencia, los dos colegas que saldrán a estudiar han manifestado su interés de seguir estudiando y hemos tratado de ayudarles dentro de nuestro plan de desarrollo de Recursos Humanos. Me asiste la seguridad de que estos colegas van a regresar con nosotros.

Además, en el plan general de reciclaje se contempla la especialización de Recursos Humanos en cursos cortos y especialización o adiestramiento en servicio.

Con relación a la licencia sabática, les confieso que no he podido lograr mucho ya que no he encontrado en el IICA o el CATIE una forma adecuada para manejar la sabática de los empleados, pero la creo muy necesaria pues después de ciertos años de servicio el personal, independientemente de su categoría internacional o nacional, debe tener oportunidad de salir a remozar y ampliar sus conocimientos.

4.5 Remuneración

Hemos hecho un gran esfuerzo para hacer ciertos ajustes salariales, particularmente al personal nacional muy castigado en este momento por la situación económica que vive el país. Pero no hemos podido hacer más, no porque no queremos sino porque no nos fue posible; hemos

hecho lo que está a nuestro alcance. Seguiremos con este mismo espíritu, buscando para todos ustedes el mejoramiento, no sólo remunerativo sino el desarrollo global del personal en un sentido amplio. Estoy seguro que crearemos el grupo de excelencia profesional, el grupo con vigor híbrido en ideas, talento y producción.

Es grande el beneficio que el CATIE deriva de sus funcionarios, pero también es grande el prestigio y respaldo institucional que éste le da a sus funcionarios. En cierto modo hay reciprocidad, que en mi concepto es bien equilibrada y justa.

Nunca fui partidario de pomposidades ni suntuosidades, ustedes saben que mi posición es muy clara sobre este particular. Nuestro Centro debe ser modesto en la apariencia, pero rico y deslumbrante en la calidad de sus productos y en la ciencia y tecnología derivada de sus actividades y transmitida a sus usuarios.

Ojalá que no se incrementen desmedidamente las remuneraciones de los profesionales del Centro. Esto, a veces, hace que peligre la propia mística y el estímulo del científico potencial o principiante en la carrera.

Tenemos que ser modestos. Existen cosas suntuosas que a todas luces no son coexistentes con el propio concepto e imagen de un Centro de enseñanza e investigación como el nuestro.

5. REGULARIZACION DEL MANEJO DE LOS CONVENIOS Y ACUERDOS

El Centro mantiene un número considerable de Convenios, Contratos y Acuerdos con varios organismos internacionales, regionales y nacionales. Con la cooperación de varios colegas del Centro se ha analizado el estado actual, ritmo de ejecución, apropiaciones de fondos, estado financiero, etc., de todos los compromisos de cooperación técnico-financiera que ha contraído el Centro.

Es de hacer notar que existen grandes variaciones de Convenio a Convenio, en cuanto al manejo de los fondos; asimismo, existen diferencias apreciables en cuanto a la flexibilidad o rigidez exigida por los organismos cooperadores en la administración de dichos fondos.

Las exigencias de los organismos se han acentuado, después de la dificultad económica detectada en octubre del año 1980. Esto ha repercutido en la confianza que tenían en el Centro y ha afectado a tal punto que algunos organismos contribuyentes al CATIE han retenido sus desembolsos, hasta tanto se demuestre la capacidad de manejo de los fondos confiados al CATIE.

Por otra parte, la irregularidad en el envío de los informes financieros y técnicos sobre la marcha de los Proyectos, ha alertado a los cooperadores acerca de las dificultades internas del Centro. Este es un círculo vicioso, no ha habido informe porque los estados contables no estaban al día y ello sucedía porque realmente era difícil ordenar y organizar la información sin contar con un archivo maestro.

5.1 Problemas principales encontrados

El análisis practicado a los Convenios, Contratos y Acuerdos, principalmente enfocado desde el punto de vista administrativo-financiero, permite detectar los siguientes aspectos:

a) Muchos de los Convenios firmados no se han concretado en un Proyecto con su plan operativo detallado y directrices claras, para la ejecución ajustada a los términos del Convenio. Esto abre la posibilidad de manejos y apropiaciones de gastos (recursos humanos, materiales, etc.) no necesariamente acordes con lo convenido.

b) Todo parece indicar que existe un desconocimiento generalizado de los documentos de Convenios, con excepción de algunos pocos que los conocían, lo cual pudo haber afectado la operación, en términos de la relación: metas a lograr-recursos disponibles, logros, compromisos, plazos, etc.

c) Muchos de los Convenios no tenían Coordinadores responsables de velar por el cabal cumplimiento de los mismos.

d) Las autorizaciones de gastos imputables a los Convenios, pocas veces llevaban el V^o B^o del Coordinador, sino más bien del Jefe del Programa. Se registraban y autorizaban gastos por cuenta de los Proyectos, que se apartaban de lo convenido. Esto se prestaba para efectuar cargos indebidos que quedaban fuera de lo previsto por el Convenio

y, en consecuencia, los informes financieros se exponían a rechazos, devoluciones, reexamen, etc.

e) En la mayoría de los Convenios lo presupuestado se apartaba radicalmente de lo ejecutado, con unas pocas excepciones, tales como: la GTZ, ROCAP y el CIID. Se observaba subejecución generalizada.

f) Es importante destacar que existen Convenios y Proyectos de ejecución que no tienen contenido económico propio. Aun cuando los Convenios estipulen la forma de depósito, los desembolsos se atrasan por varias razones: informes financieros, informes técnicos, carencia de comunicación, falta de gestión, etc. Esto tiene una grave repercusión en el débil presupuesto básico, que debe soportar y mantener la operación, mediante préstamos, con intereses altos, transferencias de partidas de otros fondos, etc. Todo esto con el riesgo de que resulte difícil conciliar las cuentas de donde se han transferido las partidas.

g) Algunos proyectos no tienen costos de administración y apoyo logístico ("overhead"). Esto dificulta la operación, debido a que el presupuesto básico es limitado y no alcanza para usarlo como contraparte.

h) Los recursos externos (de los Proyectos) superan en un amplio margen al monto del Presupuesto Básico, en una relación aproximada de 4 a 1. Esto tiene varias implicaciones importantes: como dilución de los recursos de contrapartida del CATIE, por debilidad del Presupuesto Básico; aplicación múltiple de una misma contrapartida, para apoyar varios proyectos; y baja capacidad de apoyo gerencial, por insuficiencia de fondos propios.

i) Las circunstancias actuales constituyen una consecuencia del crecimiento acelerado de los fondos externos, que exige una organización y gerencia central relativamente fuerte y ágil. Pero la realidad es que no tenemos fondos básicos suficientes para hacerle frente a los problemas de manejo y administración adecuada de los Proyectos.

5.2 Acciones remediales

5.2.1 Disposiciones generales

a) Revisión de los Convenios y sus respectivos Proyectos, para los efectos de renegociación y reprogramación, si el caso lo requiere.

- b) Reorganización y replanteamiento de algunos Proyectos, con miras a hacer más efectiva la ejecución y consecución de los objetivos.
- c) Designación de Coordinadores técnico-administrativos de los Proyectos, quienes a su vez brinden respaldo al Jefe de Departamento y a la Administración.
- d) Diseño y discusión de los mecanismos necesarios para implementar proyectos con recursos externos.
- e) Revisión y ajuste del Programa-Presupuesto, preparación del Programa Operativo y conciliación de informes financieros.
- f) Concentración de esfuerzos en la Administración, con el fin de poner al día los informes financieros correspondientes a los Convenios.

5.2.2. Conocimiento de los Convenios

Se han dictado las siguientes disposiciones sobre el tema:

- a) Cada uno de los técnicos, o cualquier persona asignada a determinado Convenio, debe tener un conocimiento completo de su Proyecto y del medio en que opera.
- b) Los responsables de la operación de proyectos (Coordinadores y Jefes de Departamento) deben transmitir a todo su equipo la información necesaria del Proyecto, tal como: objetivos, metas, compromiso del CATIE, compromiso de los organismos cooperadores, monto total presupuestado, contrapartida si la hubiere, productos que se deben lograr para entregar a los socios y a los países, cronograma de compromisos con el país de actuación y con el organismo de cooperación, limitaciones, flexibilidades, plazos de informes, etc.
- c) Entregar a cada uno copia del documento del Convenio.
- d) Es fundamental formar equipo y trabajar juntos. Como dice el viejo adagio: "la unión hace la fuerza".
- e) Los recursos de Proyectos deben aplicarse estrictamente para los propósitos del Convenio. La Dirección no acepta distorsiones de ninguna especie en la apropiación de los fondos de un Proyecto dado, para otros fines. Si por ventura ocurriere, los gastos serán cargados

a la cuenta personal del funcionario responsable.

5.2.3 Puntos por destacar en el manejo de Convenios

a) Ajustarse a los objetivos originales del Convenio, a menos que se propongan cambios aceptados por las partes, en cuyo caso se observan las enmiendas.

b) Las áreas temáticas y geográficas sujetas de atención y especificadas en el Convenio, deben ser respetadas.

c) Los rubros de gastos previstos inicialmente (su estructura y composición) no se alteran sin que las partes hayan revisado y aceptado los cambios propuestos.

d) Intensificar la información sobre la marcha (éxito y dificultad) a cada organismo de cooperación financiera.

e) Es importante, a nivel de país, relacionar (o por lo menos mantener informado por medio de documentos, informe financiero, técnico, etc.) y visitar al representante del organismo cooperador.

f) En todas las publicaciones hay que darle crédito al organismo cooperador, no simplemente con frases de agradecimiento que se pierden en el texto, sino destacar en la carátula y contratapa los nombres de los organismos cooperadores y la naturaleza cooperativa del Proyecto, involucrando también al organismo cooperador y dar crédito a los técnicos nacionales participantes en el Proyecto.

g) Crear capacidad en los organismos nacionales es una meta común (CATIE, organismo cooperador), en consecuencia el éxito de los Proyectos se mide por el nivel de transferencia de responsabilidad al país receptor.

h) En lo sucesivo, la contraparte del Centro debe ser institucional y no de personas. Es decir, la contrapartida se compone de infraestructura, facilidades, enseñanza, información técnica, respaldo metodológico, exención de impuestos, etc. Si se suman estos conceptos probablemente nuestra contrapartida es suficiente. Claro, los compromisos ya contraídos en términos de contrapartida, cabeza por cabeza, los trataremos de cumplir, aun cuando no simpatizamos con ellos.

i) Los informes tienen que llevar en anexo las publicaciones y otros productos de los Proyectos.

j) El concepto de "overhead" hay que abandonarlo, debido a que esto implica algo de ganancia y nosotros somos institución sin fines de lucro. Debemos de institucionalizar el concepto de apoyo técnico-administrativo y logístico en reemplazo del "overhead".

k) No hay duda que los enfoques innovadores ganan terreno en todos los convenios que tenemos. Lo tradicional es poco aceptado.

l) La Dirección está preocupada en lo que debe quedar en el país al finalizar el proyecto. Esto es clave y debemos de trabajar por crear las condiciones locales, algo así como la "ecología de los Proyectos" para la adopción segura de los esfuerzos en la transferencia de metodología, tecnología, etc.

m) La contrapartida nacional merece un tratamiento especial e independiente, creo que esto en la mayoría de los casos todavía no es suficiente. Acaso no se puede pensar en un nuevo concepto de proyecto a nivel de país? Esto es a partir de interpretar de que la contraparte nacional no es suficiente y hay que crearla como parte de la asistencia técnica.

Quizás la modalidad de la contrapartida nacional debe ser revisada con cuidado. Una manera de concebirla en el mediano plazo es incorporar por contrato al personal nacional como parte integral del Proyecto, pagando 100% del costo en el primer y segundo año (digamos años de gracia). A partir del tercer año el país debe pagar 20% del salario y el operativo del técnico nacional participante del Proyecto, el cuarto año 40%, el quinto año 60%, el sexto año 80% y al séptimo año 100%. Es decir después del séptimo año pasa a ser responsabilidad nacional el proyecto y su equipo de personal, hay que contemplar también el incremento de personal nacional en el equipo. Claro, hay que cooperar con el país para encontrar la forma de ir absorbiendo e incrementando la responsabilidad traspasada por los técnicos internacionales. En la misma proporción en que el país asume la responsabilidad e incrementa su capacidad técnica, el personal internacional del Proyecto debe pasar a desempeñar otras funciones, si esto cabe hacer, o declararlos de baja o trasladarlos. Probablemente se necesiten dos o tres años de presencia del técnico internacional por absorción de todo el personal nacional, para asegurar que la acción sea permanente. Este enfoque requiere de más análisis, estudio y diseño y les pido ayuda a todos ustedes.

5.2.4. Manejo de fondos de Proyectos en los países

a) Los fondos para gastos operativos de los Convenios que maneja el CATIE en los países, deben registrarse en cuentas corrientes especiales y usarse exclusivamente para los fines del proyecto correspondiente.

b) Lo anterior, significa que en dichas cuentas deben depositarse la totalidad de los fondos que les remite la Administración del CATIE, y los cheques que se emitan tienen que corresponder a gastos presentados en los informes mensuales.

c) Los gastos de menor cuantía y aquéllos que por su índole no sean pagados directamente mediante cheque, pueden ser reembolsados al técnico por medio de cheque a su nombre, teniendo cuidado de que haya coincidencia en las fechas de los comprobantes y cheques y que éstos correspondan entre sí.

d) Estamos en proceso de adoptar el método de fondo fijo y reembolsos mensuales de gastos, para lo cual será necesario que cada uno de los técnicos informe sobre el movimiento y saldo de cada cuenta, a fin de cotejar esta información con los registros del CATIE.

e) Con el propósito de aplicar los procedimientos normales de control de fondos, los residentes responsables por proyectos deben mantener la documentación para las revisiones periódicas que en lo sucesivo efectuará nuestra administración o para lo que la auditoría estime conveniente.

No cabe la menor duda de que el manejo de los proyectos a nivel de país se ha regularizado en gran medida. Sin embargo, debemos ir perfeccionándolo con el correr del tiempo hasta llegar, a mediados de este año, a producir un manual. Tampoco cabe duda del interés del Centro por nuevos proyectos sin embargo, tenemos que poner restricciones a la aceptación de nuevos compromisos. No me sorprendería, inclusive, que tengamos una gran oferta de recursos financieros para proyectos específicos, proyectos nuevos, proyectos viejos, ampliaciones de los actuales. Desde febrero del año pasado a esta parte, nosotros hemos firmado casi 20 Convenios, esto revela el gran interés que tiene el Centro por atraer el apoyo de muchos organismos, sin embargo es necesario reexaminar el proceso para captar fondos.

UNA MIRADA A LOS PROXIMOS DIEZ AÑOS

1. Base sólida para el futuro

Como ustedes saben, está en proceso de renegociación entre el Gobierno de Costa Rica y el IICA el futuro "status" del CATIE, después de junio de 1983. Todo da a entender que el contrato actual sufrirá ajustes en varios de sus aspectos. Me asiste la seguridad de que habrá continuidad del Contrato quizás en un esquema jurídico-institucional distinto al actual.

El Director General del IICA ha manifestado en varias ocasiones su apoyo a las actividades del CATIE e inclusive manifiesta su interés de fortalecerlo y articular la acción del Centro más estrechamente con el IICA.

Existen cuatro constantes o elementos institucionales que tiene el Centro como herramientas esenciales que le permitirá continuar su noble tarea, ellos son:

1.1 La finca del productor como fuente permanente de inspiración y acción del Centro.

La investigación realizada por el Centro tiene un profundo raigambre en la propia unidad de explotación del productor, fuente inagotable del quehacer de los investigadores del CATIE.

Las encuestas periódicas llevadas a cabo en las comunidades rurales proporcionan la información fundamental reveladora de los problemas reales de la producción, del productor y de su medio. Con base en la radiografía del lugar se diseñan las investigaciones de los factores condicionantes del sistema, dándole atención prioritaria a la solución de aquellos más críticos.

Los países miembros del CATIE, así como los de su área de influencia en América Latina y El Caribe, están realizando ingentes esfuerzos para mejorar los enfoques de la investigación y la transferencia de tecnología agropecuaria y hacerlos más eficientes. La tecnología del presente y del futuro debe responder cada vez mejor a las necesidades de la producción, el abastecimiento y a las expectativas de los productores; condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr los

objetivos del desarrollo general del país. No obstante, estos esfuerzos y la difusión de tecnología de los países, los problemas de la investigación agropecuaria en los países en desarrollo se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Difusa especificación de las metas, enfoques y estrategias de la investigación para el desarrollo.
- b) Insuficiente cobertura conceptual metodológica y operativa de la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, de la organización, de la gerencia y de las técnicas de manejo de los centros generadores de tecnología y técnicas de producción.
- c) Variación frecuente de prioridades, áreas de concentración y rubros básicos de producción.
- d) Insuficientes mecanismos para la conservación, manejo y divulgación de la información científica y tecnológica generada por la investigación.
- e) Esfuerzos descoordinados de los organismos que trabajan en campos similares; en consecuencia, hay duplicidad y competitividad de acciones.
- f) Tímida política de recursos humanos, fundamentalmente en relación con la preparación de personal clave y su permanencia.

Este conjunto de aspectos problemáticos que enfrentan los centros de investigación de los países, solicitan la atención y el interés de los organismos de cooperación técnica y financiera. Sin embargo, la cobertura geo-temática y las directrices que orientan la acción del CATIE lo encuadran dentro de ciertos marcos normativo-operativos más definidos y limitados que las propias necesidades de la investigación regional. De ahí la necesidad de estrechar vínculos, mancomunar y complementar esfuerzos con los centros y organismos internacionales del mismo género y áreas afines para cooperar, participar y aportar soluciones a los problemas permanentes de la producción y la productividad. Las relaciones de cooperación recíproca entre centros y organismos internacionales, regionales y nacionales merecen ser cultivadas con mayor intensidad; bajo el principio de complementariedad en vez de competitividad.

1.2 El enfoque de la investigación en los últimos 12 años

La investigación en sistemas de producción para fincas pequeñas, como enfoque del Centro, conlleva el uso integrado y completo de la tierra, mano de obra y capital. La investigación en cultivos nuevos de valor potencial para producir alimentos, energía y suplemento, o cultivos de baja demanda de insumos técnicos, viene mereciendo la atención y el interés creciente de nuestros investigadores.

La investigación dirigida a la generación de "tecnología evolutiva" para productores de menores recursos, identifica internacionalmente al CATIE, dándole una fisonomía definida y diferente a la de otras instituciones de su género.

La investigación en sistemas de producción que considera el complejo de actividades de la finca como un conjunto unitario y coherente de producción, exige al Centro a desarrollar e implementar estrategias y mecanismos multidisciplinarios, integrando la producción agrícola, animal y forestal en forma armónica y compatible con el uso racional de la tierra, mano de obra y capital disponible o alcanzable por el productor.

La función de cooperación con los países está dirigida básicamente al apoyo directo que brinda el CATIE a la investigación de problemas prioritarios o críticos que afecten la producción y productividad de los sistemas y lo hace por medio del personal profesional residente en los países. Por otra parte, proporciona cooperación estratégica de amplio espectro para el fortalecimiento de los organismos, programas y proyectos nacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola. Cabe reiterar que el CATIE lleva a la práctica estas labores, observando y respetando los intereses nacionales. El Centro tiene en Turrialba un núcleo básico de profesionales que apoya, estimula y apunta el trabajo descentralizado de los residentes a nivel de países y organismos de la región.

El Centro de Turrialba dedica una buena parte de su esfuerzo a la transferencia y adopción de la metodología, tecnología y prototipos de sistemas de producción. El enfoque integral pone énfasis en el estudio de las interacciones de los componentes fundamentales y

críticos de los sistemas y de las condiciones socio-económicas e infraestructurales que definen el nicho ambiental del productor y la comunidad agrícola. Por otra parte, el CATIE dedica ingentes esfuerzos a la captación sistemática de la información, al análisis objetivo del medio y, con base en la radiografía de la realidad imperante, promueve la transferencia de tecnología al productor. Esta es una labor que se lleva a cabo en cooperación con las instituciones nacionales responsables de la transferencia tecnológica.

La capacitación como instrumento esencial en el desarrollo agrícola, se integra en el quehacer del Centro bajo un esquema no-conventional y complementario de la investigación y transferencia de tecnología.

El CATIE enmarca el radio de acción de la investigación alrededor del productor de escasos recursos, balanceando el quehacer del Centro con el manejo de un conjunto de recursos materiales y no materiales que sirve de apoyo a los centros de investigación de la región. Los centros de investigación y difusión de tecnología de los países deben contribuir en forma más directa a incrementar la eficiencia productiva de las unidades de producción a fin de aumentar los ingresos de los agricultores y ayudar a mejorar el bienestar de la población rural.

1.3 Una estrategia operacional pragmática

La acción del Centro descansa en los siguientes principios:

a) Acción descentralizada. La mayor parte de la investigación sobre sistemas y alternativas de producción se lleva a cabo en los países, trabajando conjuntamente con los organismos técnicos nacionales.

b) Acción complementaria. Las actividades y esfuerzos del CATIE complementan y refuerzan el empeño de los países, en la premisa de hacer con ellos y no por ellos.

c) Acciones de comprensión, entendimiento y respeto mutuo. Entre el Centro y los organismos nacionales éstas se mantienen, en lo concerniente a proyectos y actividades a nivel de país.

d) Acción integradora de esfuerzos. Se trabaja conjuntamente con otros organismos regionales e internacionales, en búsqueda de soluciones viables a los problemas de producción y productividad agrícola de la región.

e) Acción integradora de recursos. Promueve los sistemas mixtos de producción, que incluyen cultivos, animales y bosques y garantizan el uso económico adecuado y continuo de los recursos de producción.

f) Acción de fortalecimiento a organismos de investigación. La Carta Constitutiva del CATIE enfatiza el fortalecimiento institucional de las entidades de investigación.

g) Acción sistemática. El CATIE impulsa la creación y operación de un sistema cooperativo de investigación, capacitación y cooperación recíproca.

1.4 Una estructura operativa completa

Ha sido una preocupación permanente de la administración actual, dotar al Centro de una organización estructural y funcional, sólida y armónica que permita el trabajo multidisciplinario que practica el Centro en todos sus quehaceres en la región de su influencia.

1.4.1 Departamento de Producción Vegetal

Este Departamento está dotado de recursos, facilidades, equipo y materiales para realizar investigación, enseñanza y cooperación técnica, conforme a lo previsto en los programas y sus respectivos proyectos que son ejecutados tanto en el Centro como en los países, en forma articulada con los organismos nacionales. La investigación del Departamento se orienta a la solución de los problemas de las fincas como un todo y se aplica el enfoque de sistemas de producción de cultivos.

Desde hace doce años este Departamento orienta su investigación a sistemas de producción de cultivos y en el transcurso de ese lapso se han venido perfeccionando los diseños y métodos. Se han incorporado también especies de cultivos de valor económico en el complejo de producción. Este enfoque ha sido seguido con éxito por muchos países del Istmo Centroamericano y del resto del Continente.



El Departamento ha intensificado sus esfuerzos para transferir la tecnología y alternativas de producción a los países de la región, por medio de los organismos nacionales de investigación y transferencia, al igual que estableciendo los prototipos en las propias fincas del productor.

El trabajo de investigación se concentra en el mejoramiento de los sistemas de cultivo y del trópico y en la búsqueda de alternativas apropiadas de producción para el agricultor de escasos recursos. Se identifican y estudian los factores que definen el ambiente físico-biológico y socio-económico en que se desarrolla la agricultura de pequeña escala, sus interrelaciones, sus influencias sobre las decisiones del agricultor y sobre la producción de los sistemas de cultivos anuales y perennes. La investigación se dirige a la solución de problemas reales y críticos, en su mismo ambiente.

El Departamento tiene los siguientes objetivos principales:

- a) Diseñar, desarrollar y llevar a la práctica los métodos y sistemas de investigación en cultivos anuales y perennes, a nivel de sede y de los países de la región.
- b) Determinar sistemas típicos de producción de cultivos en los países y diseñar modelos de producción para el mejoramiento de los mismos.
- c) Probar y difundir los sistemas de producción mejorados y diseñar nuevos sistemas evolutivos de producción.
- d) Enfatizar el componente agrícola haciéndolo compatible con los componentes pecuario y forestal, para asegurar el uso racional y económico de la tierra, mano de obra y capital.
- e) Programar, ejecutar y evaluar el adiestramiento de profesionales de América Latina y El Caribe, en los métodos y técnicas de sistemas de producción de cultivos anuales y perennes, de importancia económica.
- f) Documentar, publicar y difundir, en forma sistemática, los resultados y hallazgos de la investigación y acción del Departamento.

1.4.2 Departamento de Producción Animal

La investigación del Departamento tiene un enfoque multidisciplinario que se ejecuta por medio de proyectos específicos en sistemas de producción. El énfasis se ha puesto en el desarrollo de alternativas viables de sistemas que resuelven o alivian los problemas del productor.

Se estudian los sistemas de producción de bovinos de leche, de carne y de doble propósito, así como los sistemas que incluyen especies de animales menores, más comúnmente utilizados por el productor.

El Departamento cubre un amplio campo de la producción bovina y de especies menores. La investigación bovina en el Istmo Centroamericano enfatiza en la producción de leche, debido a que el 80 por ciento de las fincas pequeñas y medianas contribuye con el 61 por ciento de la población bovina total de la región. La mayoría de los recursos de la finca que puede utilizar el animal son de alto contenido de fibra y bajos en proteínas de buena calidad para el consumo humano. Ultimamente se han intensificado los esfuerzos en la producción bovina de doble propósito, considerando que esto es de la mayor importancia para las fincas pequeñas. Las especies de rumiantes menores (cabras y ovejas) y otras como cerdos, y aves, constituyen un componente promisorio de los sistemas de producción de pequeñas fincas.

Casi sin excepción, las fincas pequeñas tienen un conjunto de actividades de producción en que el componente animal juega un rol muy importante, particularmente los animales pequeños y sus productos desempeñan un papel como fuente cotidiana de alimento y son una alcancía de reserva para las emergencias de la familia. Los animales mayores tienen una función más definida en el complejo de producción del pequeño agricultor.

El aprovechamiento del pasto y de los residuos agrícolas como elementos para reciclar y convertir en energía a otro de mayor valor, es vital en los sistemas de producción pecuaria; de ahí que el enfoque integral de utilización de los productos agropecuarios ofrece grandes posibilidades, frente a las crisis alimenticias y energéticas.

Los objetivos principales de este Departamento son:

- a) Determinar sistemas típicos de producción bovina y de especies menores en los países del Istmo Centroamericano y El Caribe.
- b) Diseñar modelos de producción que garanticen una productividad ventajosa para el productor y compatible con los otros rubros integrantes del sistema.
- c) Probar y difundir la tecnología de los sistemas y las alternativas de producción mejorada.
- d) Enfatizar en el componente pecuario pero armonizado con los de cultivos y forestal, que asegure una mayor rentabilidad y menor riesgo al productor.
- e) Programar, ejecutar y evaluar el adiestramiento de profesionales de América Latina y El Caribe, en los métodos y técnicas de sistemas de producción animal de importancia económica.

1.4.3 Departamento de Recursos Naturales Renovables

El Departamento de Recursos Naturales Renovables del Centro tiene más de treinta años de actividades de investigación y enseñanza. Su acción se dirige hacia el aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el manejo racional de los mismos para el aumento de la producción y productividad forestal, la conservación de los recursos naturales y la investigación sobre leña como fuente alterna de energía.

Los árboles tratados como cultivos, a semejanza del ecosistema natural con un conjunto de especies (algunas muy valiosas y otras de menor valor) pero como una sociedad vegetal en que cada uno de los miembros tiene su importancia económica, probablemente es la manera más segura de aprovechar la tierra, el agua y otras formas de energía.

Es bien conocida la fragilidad de los ecosistemas naturales del trópico, de ahí la necesidad de desarrollar sistemas de producción forestal que aseguren una rentabilidad económica, social y

ecológica. El Centro ha venido dedicando sus esfuerzos al aprovechamiento integral de las áreas forestales, tratando de introducir cultivos anuales y perennes, así como las combinaciones con pasto para ganado. Los resultados alcanzados permiten reforzar la hipótesis de que el trópico húmedo tiene particular vocación para producir cultivos perennes, árboles maderables, frutales y otras especies nuevas de valor alimenticio e interés y aceptación para el hombre.

La combinación de árboles con cultivos anuales y perennes, así como con pastos (sistemas agro-pastoriles), es un tema que merece especial atención en el CATIE. De hecho, los productores han venido practicando desde tiempos remotos las asociaciones de varias especies. Sin embargo, hace falta una apreciación más precisa de los sistemas, sus ventajas y desventajas, métodos y técnicas para aumentar el rendimiento por área y a la vez, mantener o incrementar la capacidad productiva del suelo.

Los objetivos principales de este Departamento son:

a) Diseñar y operar sistemas de producción forestal que aseguren un mayor ingreso para los pequeños productores y, al mismo tiempo, garantizar el mejor uso de la tierra, y la rentabilidad continua y sostenida de los recursos naturales renovables.

b) Estudiar y desarrollar sistemas que combinen el componente forestal con el agrícola y animal, como alternativa para el aprovechamiento de las tierras tropicales húmedas.

c) Establecer esquemas de cooperación con las instituciones nacionales, donde se investiguen los modelos de producción que permitan afrontar y extrapolar metodologías que coadyuven a la transferencia de tecnología.

d) Programar, ejecutar y evaluar el adiestramiento de profesionales de América Latina y El Caribe, en los métodos y técnicas de sistemas de producción forestal, de importancia económica.

e) Documentar, publicar y difundir en forma sistemática, los resultados y hallazgos de la investigación y acción del Departamento.

1.4.4 Departamento de Desarrollo de Recursos para la Investigación y la Docencia

Este Departamento surge del reordenamiento de un conjunto de unidades y actividades que venía realizando el CATIE, pero que resultaba difícil articular con las necesarias labores de apoyo a los programas y a los países a los cuales sirve el CATIE. Este Departamento centraliza la coordinación de la capacitación en las tres áreas básicas: Producción Vegetal, Producción Animal y Recursos Naturales Renovables; por otra parte, dirige la labor de las diferentes unidades de apoyo técnico.

Las actividades finales de investigación y docencia requieren de una combinación organizada y eficiente de recursos logísticos y técnicos, que sirven de elementos y medios de apoyo para lograr los objetivos institucionales.

Los recursos de apoyo técnico comprenden: Recursos Genéticos, Banco de Germoplasma, Cultivo de Tejidos, Estudios de Agroambiente, Metodología Experimental y Procesamiento de Datos, Servicios de Análisis de Suelos y Plantas, Bibliotecas, Información y Comunicación Técnica y otros recursos y servicios que apoyan y complementan las actividades básicas del Centro.

Los objetivos de este Departamento son:

a) Capacitar técnicos nacionales dentro del marco de compromisos con el desarrollo agropecuario de los países, bajo una orientación programática definida, con ámbito de acción y área temática de competencia del Centro.

b) Crear capacidad propia en las instituciones y programas nacionales de investigación y docencia agrícola, pecuaria y forestal.

c) Desarrollar capacidad interna de apoyo técnico y logístico para prestar mejores servicios al Centro y a los organismos nacionales que sirve.

d) Diseñar y poner en práctica mecanismos para aprovechar en forma completa y coordinada los recursos técnicos, materiales, físicos y logísticos de la Institución, en beneficio directo de los programas básicos.

e) Ofrecer servicios a los programas y actividades de investigación y enseñanza para el mejor cumplimiento de las funciones que desempeñan.

f) Programar, ejecutar y evaluar el adiestramiento de profesionales de América Latina y El Caribe, en los métodos y técnicas de sistemas de desarrollo para la investigación y la docencia.

g) Documentar, publicar y difundir en forma sistemática los resultados y hallazgos de la investigación y acción del Departamento.

2. Desarrollo normativo del Centro

Ha sido preocupación permanente de esta administración dotar al Centro de instrumentos normativos y operativos adecuados para su funcionamiento y fiel cumplimiento de su cometido. Como ustedes saben, al principio, se aplicaba estrictamente las normas y procedimientos del IICA, luego se abandonó esta práctica. Nosotros estamos volviendo a esto, aplicar normas del IICA y donde sea necesario desarrollar las nuestras, inclusive esto es un mandato, nuestro Reglamento dice que debemos de ceñirnos a las normas del IICA, hasta tanto el Centro cuente con sus propios instrumentos normativos.

El desarrollo de los instrumentos normativos y procedimientos que hemos venido tratando de hacer tiene prioridad para nuestra administración. Una institución como el CATIE no puede funcionar sin normas claras actualizadas, modernas. Realmente esto no debe interpretarse como instrumento burocratizador, no se trata de eso, sino medios para uniformar criterios gerenciales. Con este propósito, personalmente he dedicado bastante de mi tiempo, con la colaboración de algunos compañeros, para diseñar o desarrollar los documentos normativos, como por ejemplo "Directrices y normas de información y comunicación del CATIE". Este es un documento que orienta nuestro sistema de producción oral y escrita, producción de diapositivas y otros medios o instrumentos de comunicación que explica una situación dada. Hay otros instrumentos normativos que han sido desarrollados, tales como: el Reglamento actualizado, la Guía Complementaria para el Manejo de Recursos Humanos, el Ajuste en la organización del Centro, y las Normas para el manejo de bienes muebles e inmuebles del Centro.

Otros documentos son más informativos que normativos como: el Estado Financiero al 31 de diciembre de 1981, el Programa-Presupuesto 1982, el Programa-Presupuesto 1982 --A nivel de Proyectos-- y el Plan de Ejecución Presupuestal 1982.

Sin embargo, hemos creído conveniente solicitar la cooperación de firmas especializadas para que nos ayuden en la elaboración de los manuales normativos de tipo administrativo y operativo. Es así que logramos la cooperación de ROCAP, como siempre dispuesto a prestar su valiosa ayuda; éste, a su vez, contrató la firma Price Waterhouse & Co. para que revisara, ajustara y desarrollara los instrumentos normativos necesarios para el normal desarrollo de las actividades del Centro.

Debemos de hablar el mismo lenguaje, por ejemplo cuando nos referimos a la organización del Centro que nuestro Consejo Directivo ya aprobó en su estructura fundamental. El CATIE está constituido por el Consejo, el Comité Ejecutivo, la Dirección, dos divisiones de apoyo, una división de administración, una división de planificación y cuatro Departamentos, eso es lo que aprobó nuestro Consejo.

Los Departamentos son Producción Animal, Producción Vegetal, Recursos Naturales Renovables y el Departamento de Desarrollo de Recursos para la Investigación y la Docencia. Probablemente, tendremos un nuevo programa de socio-economía o transferencia o difusión de tecnología. En realidad no se está creando un nuevo programa, se está reabriendo un programa que existió por casi 21 ó 22 años. Las razones son fundadas y justificadas para tener un núcleo de personal especializado en este campo.

En este nuevo programa participará el IICA y la Universidad de Costa Rica. El Doctor Francisco Morillo lo ha llamado "un triángulo de esfuerzo para la formación de recursos humanos en socio-economía rural". En su época, el programa produjo grandes profesionales, que están contribuyendo en el desarrollo de los países de América Latina y El Caribe. El programa, en su época, pasó por lo menos por seis ajustes, de Sociología Rural, Economía Agrícola y Bienestar Rural, Departamento de Extensión, Departamento de Desarrollo Rural, Departamento de Recursos para el Desarrollo.

Esta serie de metamorfosis institucional conlleva cambios de énfasis y la reapertura del programa conlleva una serie de trabajos que va desde la actualización de la colección especializada, estructuración de "pensum" y selección adecuada de los profesores y de los técnicos que van a participar en el programa.

Todo da a entender que el apoyo que vamos a recibir es bastante fuerte, particularmente del IICA y de la Universidad de Costa Rica. Nosotros no estamos en condiciones de aportar recursos suficientes para este programa, pero sí estamos en condiciones de reorganizar y readecuar nuestro personal. Tenemos excelentes economistas agrícolas, colegas trabajando en el Centro que han producido materiales muy importantes, de una cobertura de difusión bastante amplia. Producción Animal tiene un economista y tendrá otro, Producción Vegetal tiene dos y algunos extensionistas, Recursos Naturales Renovables tiene un economista y un antropólogo.

La idea de este programa es cubrir un "pensum" original y atractivo y no competitivo, que tal vez se debe concentrar en un tercio de economía agrícola, un tercio de transferencia y un tercio de gerencia y administración de fincas. Les confieso que no hemos entrado a detallar el "pensum" académico del programa, tampoco hemos entrado a detallar las áreas temáticas que cubriríamos; pero en principio, dos o tres áreas de concentración podrían ser convenientes. Tengo la convicción y la seguridad de que este programa va a ser muy bien recibido por todos.

Varios documentos normativos están siendo usados actualmente. El Programa-Presupuesto a nivel de proyectos tiene un descriptivo, una narración de cada uno de los programas y dentro de éstos los proyectos y la correspondiente asignación presupuestal. El Programa-Presupuesto a nivel global, el Programa-Presupuesto a nivel de proyectos y el Plan de ejecución presupuestal 1982 constituyen instrumentos normativos que debe manejar todo el mundo, la Dirección, la Administración, los Jefes de Departamento, los Jefes de Programa y Unidad, los Coordinadores de Proyecto y los mismos técnicos. Estos instrumentos pueden recibir ajustes, pero tienen sus canales correspondientes y su oportunidad.

Por ejemplo, la eliminación de proyectos dentro de un mismo año económico no es fácil y sería raro, pero si se justifica eliminarlos o sustituirlos por nuevos proyectos, se podrá examinar y aprobar la medida. Esto es competencia de la administración superior.

Eliminar actividades de un proyecto y sustituirlas es competencia del Jefe del Departamento, comunicando desde luego a la administración. También el Jefe del Departamento está facultado a transferir fondos de rubros de proyectos hasta el orden del 15%, pero se debe lograr también la anuencia de los organismos de cooperación. Una vez propuestos los cambios, la administración inmediatamente sustituye las hojas del plan de ejecución presupuestal y lo devuelve al Departamento afectado. No tengo inconveniente de revisar las proposiciones de cambio, pero sigamos los canales regulares y los procedimientos existentes. Esto es importante para que nuestra contabilidad no se confunda. La contabilización mensual va revisando lo presupuestado o alterado contra lo gastado en el mes, hasta el mes acumulado y la diferencia entre asignado y gastado a la fecha es la disponibilidad.

La disponibilidad no es inmediata sino de libro. Hay que revisar la caja; afortunadamente nuestros colaboradores administrativos lo hacen todo. El plan de ejecución presupuestal del CATIE en el IICA recibe el nombre de Programa Operativo; en realidad, nunca entendí muy bien ese nombre, me parece mucho más apropiado Plan de Ejecución Presupuestal como lo usamos nosotros, lo cual significa que el Consejo Directivo nos aprobó el Programa-Presupuesto globalmente, pero nosotros lo elaboramos a nivel de proyectos y actividades, inclusive para poder ejecutar.

Dentro de nuestra acción de desarrollo de instrumentos normativos se procedía a la actualización del Reglamento. Este instrumento es importante para todos, conocer su alcance y limitación. El accionar del CATIE depende de esto, nuestra política se ve ampliada o restringida por el Reglamento, tal como reza en la Ley de Creación del CATIE, el Reglamento es parte integral de la Ley, como se expresa en "La Gaceta" que publicó el Reglamento. Los miembros del Consejo Directivo recomendaron una serie de ajustes a dicho Reglamento; estamos haciendo los cambios para enviarlos de nuevo a "La Gaceta", previa aprobación del Consejo.

La Guía Complementaria para el Manejo de Recursos Humanos elaborada por nosotros y presentada al Consejo Directivo fue aprobada en octubre del año pasado. Este documento, como su nombre lo indica, complementa al Manual de Manejo de Personal Internacional del IICA, que si bien cubre todas las partes relacionadas con aspectos administrativos y funcionales del personal, no contiene otras cosas que consideramos importantes. Por esta razón, se elaboró la Guía Complementaria que en síntesis se refiere al procedimiento de selección de personal, los criterios de selección, los criterios de clasificación, la remuneración, los criterios de evaluación y los coeficientes salariales existentes hasta el momento; todos ellos referentes a personal de investigación y docencia.

Aun cuando hemos elaborado una serie de documentos, hemos pedido a ROCAP su colaboración, en forma de ayuda financiera, para contratar una firma consultora que nos ayude a preparar los documentos normativos.

La firma Price Waterhouse & Co. ya inició su trabajo de revisión de las normas existentes. Le hicimos ver a la Price que el Centro no debe ser asimilado como una empresa convencional, puesto que es un Centro de Investigación y Enseñanza y que tiene características propias y, por lo tanto, debe tener estándares propios.

Aun cuando no sea una norma de la organización, porque se refiere más bien a estilo de liderazgo pero que evidentemente tiene un paralelismo que lo vincula con las normas institucionales, quiero mencionar aquí los puntos que he repetido en varias ocasiones, referentes a la forma y el estilo gerencial que hemos implementado en el CATIE con bastante éxito, ellos son:

a) Una política clara, franca y de puertas abiertas. Se ha puesto en práctica el diálogo y la participación de los funcionarios en las medidas y acciones de carácter técnico-administrativo y operativo. Esto ha fertilizado el campo de trabajo cotidiano y le ha inyectado nuevos bríos y empuje a la gran cruzada para la recuperación y revitalización del Centro.

b) Humildad de servicio. Desde el más renombrado científico hasta el obrero y aseador del CATIE, reciben el mismo respeto y consideración en el Centro.

c) Discreción en el manejo de bienes y recursos públicos internacionales. Con la participación y comprensión de los funcionarios del Centro, se han desplegado incesantes y sistemáticos esfuerzos para combatir, con serenidad y energía, el despilfarro y el manejo indebido de los bienes y servicios que nos ha confiado nuestro cuerpo rector y los organismos de cooperación técnico-financiera.

d) Austeridad es sinónimo de buen manejo de los recursos en épocas difíciles. Dada la situación difícil por la que atraviesa el Centro, se ha diseñado e implementado un vigoroso y amplio plan de abstinencia y contención de gastos e inversiones.

e) Apuntalamiento de la credibilidad del Centro. Nuestra administración ha realizado una silenciosa pero efectiva campaña para recuperar la confianza y el apoyo imprescindible de los organismos de cooperación técnico-financiera con el Centro. La estricta observancia y el cabal cumplimiento de los objetivos y metas de los acuerdos y convenios han sido enfáticamente defendidos, impulsados y practicados por esta administración.

f) Desarrollo de una atmósfera gerencial propicia. Se ha redoblado el empeño para garantizar a las entidades que cooperan con el Centro, una gerencia lógica y racional y respetuosa de lo convenido.

g) Absoluta lealtad y observancia de los principios y normas rectoras de la Institución. Hemos predicado y practicado con vigor y apego religioso, la lealtad pareja y consistente hacia todos los miembros de la sociedad del CATIE: el IICA, el Gobierno de Costa Rica y los demás países miembros.

h) Reafirmación de la personalidad del CATIE. Con base en el sano postulado de la investigación, la capacitación y la cooperación técnica deben estar comprometidas con el desarrollo agrícola de los países. Que los beneficios derivados de la cooperación deben estar dirigidos a los trabajadores de la tierra que más los necesitan, los

pequeños productores, quienes reclaman un sistema más eficiente de producción, compatible con sus recursos e idiosincrasia y respetando el apego singular al terruño que les vio nacer.

i) Las normas son vitales para una organización como el CATIE. En toda comunidad o entidad organizada, los principios normativos juegan una función reguladora y sistematizadora del quehacer en la vida institucional. Consistentemente con ello se ha anunciado y puesto en práctica la política de "gerencia y técnica, un binomio inseparable", para "con el mínimo de restricción y control, alcanzar la máxima seguridad y eficiencia en el manejo de los recursos".

j) Estrategia operativa sencilla y eficiente cuyo contenido se traduce en: a) acción descentralizada, que implica intensificar la acción de campo junto con los países; b) acción complementaria, hacer con los países y no por los países; c) acción de comprensión, entendimiento y respeto mutuo: los países trazan sus propias políticas tecnológicas y de desarrollo, y el CATIE participa en la consecución de los objetivos nacionales; d) acción integradora de esfuerzos, que implica trabajar en estrecha articulación con los organismos nacionales, regionales e internacionales, para el logro de objetivos y metas de las políticas agrícolas nacionales; e) acción integradora de recursos, el Centro promueve e interviene en el desarrollo de los sistemas de producción que garanticen un uso racional y económico de los recursos, tierra, mano de obra y capital; f) acción de transferencia de capacidad del CATIE a organismos nacionales.

Se parte del principio que un organismo de cooperación y sin fines de lucro, tiene la misión de crear competencia y capacidad, en el sentido de despojarse de todo egoísmo y transferir todos los conocimientos y experiencias.

3. Proyección a los próximos diez años

3.1 Orientación científica y tecnológica

El CATIE, como Centro de investigación y enseñanza físico-biológica, reclama una política o marco de orientación claro para el desarrollo de la investigación. Esta necesidad se hace sentir en mayor

medida en el CATIE, debido a la multiplicidad de los puntos de acción para generar la información científica y tecnológica sobre la producción y productividad físico-biológica y la amplitud de las formas de producción de la tierra que cubre el Centro, que abarca la agricultura, la producción animal y los recursos naturales renovables.

Por otra parte, también existe una diversidad en su fuerza viva, como personal científico, estudiantes graduados y técnicos de los países trabajando en proyectos cooperativos.

El tipo de beneficiario de las investigaciones del CATIE primariamente está dirigido a pequeños y medianos agricultores; aunque la aplicación de la tecnología no tiene frontera y puede ser utilizada por otros beneficiarios, independientemente de la escala de la explotación. Sin embargo, el desarrollo de tecnología para pequeña escala de producción tiene sus requisitos, métodos y técnicas propias.

El Centro cubre toda la tipología o naturaleza de la investigación físico-biológica, tales como investigación básica, en menor proporción (tal vez 10%); investigación aplicada, este tipo de actividad predomina en la sede más del 60% y por último desarrollo tecnológico, que el CATIE no realiza independientemente de los otros sino que lo realiza indirectamente o en combinación.

En mi opinión, en los conceptos de investigación básica y aplicada y desarrollo de tecnología, el CATIE aplica simultáneamente las combinaciones de las tres "categorías" de investigación cuando se trabaja en sistemas de producción. La definición de desarrollo tecnológico, sin embargo, incluye también a métodos de uso de tecnología, métodos de elaborar tecnología; de ahí nuestra interpretación de que el desarrollo tecnológico que realiza el CATIE está asociado con los prototipos de producción. Seguiremos en esta dirección, en el futuro, con la investigación de prototipos de producción, diseño de sistemas, prueba de sistemas, validaciones de sistemas, etc.

Existen dos aspectos que gravitan sobre el desarrollo de la agricultura de los próximos 10 ó 20 años y que necesariamente deberán ser tomados en cuenta en los centros de investigación y todavía más en un centro de enseñanza e investigación como el nuestro, que tiene

la responsabilidad de mirar no solamente los aspectos inmediatos e instantáneos sino mirar kilómetros más adelante. Los dos aspectos importantes de la agricultura del futuro son: a) tasa de interés sobre créditos para la producción extremadamente alta y, b) el nivel de ruralidad que declina en forma muy rápida y acentuada en casi todos los países de América Latina y El Caribe.

Con relación al primer aspecto, como ustedes conocen, en este momento no hay dinero barato; todos los créditos, no sólo para el sector productivo primario sino también en otros rubros, tienen una tasa de interés en continuo crecimiento. Esto implica que no será fácil producir económicamente en el futuro. Con las tasas actuales de interés el nivel de ahorro es también bajo, así como la posibilidad de inversión; y si no hay inversión no hay infraestructura de producción y, consecuentemente, la producción se resentirá. Este aspecto sumamente importante debe inspirar, debe orientar la investigación de la mayoría de los centros (no solamente del CATIE) a buscar sistemas eficientes de producción.

Por otra parte, el nivel de ruralidad decreciente en América Latina y El Caribe traerá como consecuencia, a mi juicio, por lo menos una selectividad natural de agricultores, puesto que sólo algunos permanecerán en el campo, quizás aquellos productores más eficientes. De ahí la necesidad de intensificar nuestra investigación sobre sistemas más eficientes de producción de la tierra. Sin duda alguna, esto exigirá a los organismos de apoyo al desarrollo, como son los de investigación, a promover y hacer énfasis en el desarrollo de los sistemas evolutivos de producción como sistemas autosostenidos y eficientes.

Aquí debo manifestar también y es una opinión personal, que el concepto de tecnología apropiada no fue un concepto del todo feliz, en el sentido de que puede haber implicado una situación de estatismo. Por otro lado, el concepto infelizmente fue asociado con sustentación, implica mejorar un poquito lo que tiene el pequeño productor y no alterar mucho lo que ya hace. Esta interpretación, equivocada desde luego, de la tecnología apropiada tiene la grave implicación de hacer solamente algunas cosas por el productor pequeño y dejar después que él conviva con un estándar de producción mejorada pero no suficiente ni proyectiva.

Por esa razón, estamos dando una interpretación más amplia a la tecnología que debe desarrollar el CATIE y que he dado en llamar la "tecnología evolutiva", que conlleva la caracterización del sistema del productor como el punto de partida. Pero el compromiso de partida de la investigación es mejorar, magnificar, hacer evolucionar la agricultura, la ganadería y las otras formas de producción. A partir del punto o sistemas actuales, hay que crearle al productor la necesaria capacidad para mejorar su sistema productivo y evolucionarlo a una tecnología más rentable, de más amplio espectro y participación en el desarrollo agrícola y su propio bienestar.

Nuevamente les invito a nuestros científicos a concentrar su esfuerzo mental y físico para desarrollar el concepto en los sistemas de producción evolutiva del futuro.

Nuestra tarea es desarrollar un sistema de producción o varios sistemas de producción evolutiva, autosostenida, eficiente y rentable, en otras palabras desarrollar el concepto de sistemas dinámicos que comienzan en un punto tal vez insuficiente y van progresando a medida que adquiera el productor la capacidad para expandir su radio de acción, su tecnología y su propia forma de pensar.

La cooperación científica y tecnológica tiene como finalidad la mira de crear capacidad local transfiriendo metas, técnicas y tecnología a los productores.

Hay varias formas de trabajar con los países u organismos de los países para generar una capacidad local, sea por medio de acción directa como hacemos hasta ahora o por acción indirecta. El CATIE hay que descentralizarlo más, localizando nuestro personal en los países u ofreciendo más asistencia desde el CATIE.

La acción descentralizada debe ser más bien de esfuerzo dirigido hacia afuera y no necesariamente de personal. Las primeras ideas que tenía de transferir el 50% de los técnicos a los países, las tuve que desestimar porque es importante tener la capacidad en el corazón central de la Institución.

La articulación interdepartamental debe ser más fuerte, más estrecha, por eso estamos tratando de utilizar en la investigación el concepto de sistemas mixtos, para desarrollar proyectos conjuntos. Los proyectos cooperativos interdepartamentales constituyen un buen punto de partida, aun cuando existan proyectos propios de cada Departamento, para que éstos profundicen en ciertos campos temáticos. Los grandes avances de la ciencia y de la tecnología se han producido en condiciones mono-disciplinarias, pero los proyectos cooperativos, de múltiples objetivos, necesitan de técnicos de varios Departamentos.

Trabajar en proyectos conjuntos no quiere decir volver a todos los técnicos generalistas, sino entender la importancia de tener el concepto de globalidad, el concepto de sistemas. Pero la contribución efectiva y productiva de los técnicos, debe estar dentro de su línea de especialidad.

Los rubros por seguir en los próximos diez años están claros y definidos, por lo menos en las ideas centrales. Espero que estos conceptos sean elaborados con bastante amplitud por cada uno de los Departamentos técnicos para luego consolidarlos en un documento sobre política científica y tecnológica del CATIE. Sin embargo, me siento en la obligación de clarificar más las ideas y me permitiré hacerlo por áreas temáticas y departamentales:

3.1.1 Investigación en Producción Animal

El CATIE debe revisar o ajustar los sistemas de producción de doble propósito, leche y carne, actualmente en desarrollo y la prueba y validación de sistemas incluyendo animales menores como parte de los sistemas mixtos.

La producción animal debe basarse en el aprovechamiento de los recursos abundantes del trópico. El sistema de producción animal del futuro debe ser eficiente. Nuestro esfuerzo evolutivo en producción animal debe orientarse al aprovechamiento de la biomasa tropical como alimento sustitutivo de las raciones balanceadas y la melaza. Esta última, a corto plazo, escaseará debido a que los ingenios productores de azúcar ya están iniciando la producción de alcohol.

Hasta el momento veo que se han logrado progresos importantes, pero debemos de intensificar esfuerzos en la búsqueda de eficiencia. La experimentación propiamente dicha tendrá lugar para ciertas cosas pero hay que aprovechar mejor ciertos materiales e información existente.

He venido insistiendo con los colegas de ganadería sobre la necesidad de preparar un documento posicional del Centro sobre un menú tropical. Este consistiría de una mezcla de varios forrajes existentes en el CATIE, varias hojas, tallos, o raíces de plantas que en combinación puedan tener un contenido muy satisfactorio de energía y proteína. No descarto la posibilidad de que nosotros llegemos a producir este tipo de "coctel" tropical para animales. Inclusive debe estudiarse la forma de deshidratar la mezcla de hojas de poró, yuca, camote, raíces de malanga, ñame, etc. y preparar de esto una verdadera ración balanceada para animales. El CATIE puede convertirse en una Institución proveedora de fórmulas de alimentos de este tipo. Esto requerirá de estudios; por el momento vamos a desarrollar y aplicar la tecnología en nuestra propia Estación Experimental. Los experimentos comparativos son sumamente prometedores.

Como componente del sistema, no puede faltar el control sanitario de los animales. Esto es particularmente importante en el trópico húmedo. Los datos del año pasado revelan una tasa de mortalidad relativamente alta en nuestros rebaños, particularmente terneros, ovinos y caprinos. La tasa de mortalidad debe reducirse sustancialmente.

La política científica y tecnológica del Centro promoverá y apoyará el desarrollo de los sistemas de producción autosostenidos, eficientes y rentables. Se deben reciclar todos los elementos producidos en el trópico. También hay que explorar nuevas posibilidades. Me asiste la seguridad de que el sistema de producción animal, así concebido, se complementa con cualquier otro rubro de producción. Ya se ha iniciado en nuestra Estación Experimental un uso más completo de la biomasa; en este momento hay 11 especies vegetales que producen la materia prima básica para la elaboración del menú tropical o varios menús experimentales. Importante, también, es resaltar que ya estamos

re-aprovechando los residuos de animales, tenemos un biodigestor de cierta capacidad que produce casi 1.5 toneladas de bioabono y 20 m³ de gas diario. El gas se aprovecha para la cocción de los alimentos para monogástricos y el bioabono regresa al mosaico de producción para producir biomasa.

El biogas (metano) desgraciadamente no se puede almacenar y se debe usar casi de inmediato y en forma continua en la cercanía del lugar en donde se produce. De cualquier manera, por el momento, sigo creyendo que es el bioabono el producto más importante del digestor que sigue su curso y regresa al campo para convertirlo en más biomasa. Esto implica más cantidad de carne y mayor cantidad de leche, tanto para animales menores como para bovinos.

Este esfuerzo es un intento serio para un aprovechamiento integral de los recursos del trópico barato, sencillo y eficiente.

La producción animal de los países pequeños debe inspirarse en un concepto de cuasi-urbanización animal, es decir, considerar un parque de animales, que necesita de un cinturón verde de abastecimiento de alimentos y un servicio básico de manejo. El CATIE está tratando de desarrollar el cinturón verde de forma y proporción adecuada con base en las diferentes especies vegetales. Las observaciones preliminares indican que el cinturón verde suministrará en forma continua una cantidad suficiente de materia seca de composición aceptable, tanto en energía como en proteínas. Creo firmemente que la ganadería de los países pequeños debe seguir el concepto de aprovechamiento de recursos abundantes para una producción más eficiente.

Tenemos como ejemplo el sistema experimental de producción del CATIE, con animales menores en 12 has. La mitad (6 ha.) se usa como cinturón de producción de biomasa y la otra mitad como parque de animales e instalaciones. La población total es de alrededor de 600 animales entre cerdos, cabras y ovejas. Parece posible en esta misma área llegar a 1.000 animales menores. El especialista que colabora con nosotros en la remodelación está simulando para ver la carga sostenida soportable por el predio experimental de 12 has. El sistema de producción de leche, el de doble propósito y el de carne, tal vez puedan desarrollar el mismo criterio.

Para los países pequeños no parece promisorio, ni va a ser posible en el mediano o largo plazo, dedicar grandes áreas de tierra a ganadería extensiva porque otros renglones serán más rentables y competitivos. Esto obligará al desarrollo de sistemas eficientes. Claro está que para los países que cuentan con grandes extensiones de tierra desaprovechada, la ganadería extensiva encuentra posibilidad y puede perdurar esta situación por mucho tiempo todavía.

3.1.2 Investigación en Producción Vegetal

En los últimos 12 años el CATIE viene trabajando en el mejoramiento de sistemas de producción de cultivos anuales y perennes. La investigación de varios cultivos de valor económico ha permitido derivar mucha información, mucho conocimiento de los sistemas y mucha tecnología para preparar literatura activa en policultivos. Creo que el avance ha sido uno de los más importantes en la investigación aplicada. Sin embargo, debemos pensar también en los sistemas rotacionales de producción; personalmente estaba revisando alguna literatura sobre el particular y encontré trabajos de hace 125 años de Rothansted. Los sistemas rotacionales han sido muy exitosos y revelan la importancia que tiene para el mantenimiento de la capacidad productiva del suelo. Ha habido áreas experimentales que han sido sometidas por varios años a experimentación con el sistema rotacional y simultáneo, con resultados sencillamente espectaculares.

La investigación que desarrolla el CATIE en sistemas de cultivos, ha permitido conocer y aplicar los conocimientos derivados de ello en el desarrollo de una tecnología eficiente de producción.

El sistema rotacional y el simultáneo o multicultivo son formas de producción eficientes. No hay mejor sistema de producción para todas las condiciones sino existen varios sistemas según las condiciones del medio. Los sistemas mixtos de cultivos del CATIE, fueron diseñados e implementados por los Doctores Jorge Soria y Rufo Bazán y el suscrito colaboró también en la medida de su capacidad. El primer experimento central fue establecido en 1970, así como algunos satélites.

Los cultivos no tradicionales de valor económico, para su consumo en fresco como para la agroindustria son de interés del Centro, prueba de ello es la investigación sobre raíces y tubérculos tropicales, que viene ya mereciendo nuestra atención. Existe también un proyecto de mayor envergadura, que incluye frutales tropicales no tradicionales y algunas especies que son comunes pero poco estudiadas pero que tienen enorme potencial como cultivo principal o como complemento para formar parte de un sistema de producción. Espero que a corto plazo estemos investigando varios cultivos no tradicionales de gran potencial económico.

El Centro está abocado al desarrollo de sistemas evolutivos de producción, de eficiencia aceptable. Los cultivos perennes como café y cacao merecen de nuevo atención. Así lo estamos haciendo, principalmente investigando métodos de control de enfermedades y manejo de las plantaciones. Debemos también promover y apoyar el trabajo con otros rubros y cultivos de tipo estratégico, de vital importancia para la economía de la región. El Centro comenzó, en 1942, como una entidad más bien dedicada al desarrollo de productos agrícolas estratégicos, particularmente hule y abacá. Pero estamos en otra época, en que tenemos que pensar en los productos alimenticios y en los rubros principales de la economía regional como café y cacao, así como en nuevas alternativas del trópico, de alto potencial económico.

3.1.3 Recursos Naturales Renovables

Este es un campo del saber humano que ha adquirido y está adquiriendo una importancia cada vez mayor. El uso que se le ha dado a los productos forestales, la producción de leña y fuentes alternativas de energía; el manejo racional de las áreas silvestres; los parques nacionales, etc. debe ser fortalecido. En el CATIE existen experiencias y resultados sumamente valiosos que merecen apoyar las actividades que desarrolló nuestro Departamento especializado en este campo.

Sin embargo, habría que darle una perspectiva integracionista y de mayor participación en el proceso productivo y económico. Los árboles que producen leña como fuente no convencional de energía, por qué no pueden producir también alcohol o resinas? Estos árboles

pueden tener mucho más uso en el trópico. El bosque tropical produce una gran cantidad de especies, algunas de valor actual y otras durmientes porque no evolucionan al concepto de bosque útil.

En Brasil he visto uno o dos experimentos donde se trata de crear una sinecia o sociedad vegetal útil, donde cada miembro de la sociedad tiene su valor económico y tiene una participación con función propia dentro de esa comunidad vegetal; algunos producen hojas para forrajes; otros producen tablas, otros latex, raíces, etc. He insistido con el Departamento sobre este particular, pero quizás no fue oportuno todavía desarrollar modelos de producción similar al bosque útil. Sin embargo, el concepto de agroforestería me parece que aplica el concepto arriba descrito, por lo menos en parte.

El manejo de cuencas hidrográficas y vida silvestre constituye hoy tareas importantes del Centro. El manejo de cuencas con fines reproductivos o de protección para evitar la degradación es sumamente importante, no menos importante también las áreas de reservas, parques, etc. desde el punto de vista recreativo. El único programa del CATIE que podía combinar las tres cosas, producir, conservar y recrear es el Departamento de Recursos Naturales. Lo importante en el Departamento es ir revisando las metas y enfoques e introducir los ajustes a los programas. En este momento, no hay otra organización en América Latina, que esté cubriendo estas áreas a nivel regular en una forma organizada integrada al CATIE.

3 1.4 Desarrollo de Recursos para la Investigación y la Docencia

Este nuevo concepto de armonización de funciones y tareas se expresa en el Departamento que ahora nos ocupa y configura un conjunto de actividades heterogéneas en cuanto a campos temáticos pero homogéneas en cuanto a objetivos se refiere. La finalidad de todas ellas es desarrollar recursos humanos y recursos de apoyo técnico para la investigación y para la docencia.

Tengo la convicción de que en el futuro adquirirá una importancia mayor este Departamento. El CATIE, como Centro de recursos

que prepara o capacita profesionalmente y desarrolla recursos de apoyo técnico tiene un reconocimiento y un prestigio internacional ganado. Esta es una línea de acción que el Centro debe fortalecer para poder prestar mejores servicios a sus propias dependencias y a los países.

Con mucha complacencia debo informarles que el fortalecimiento en la formación de recursos humanos ha merecido el apoyo del IICA. Prueba fehaciente de esto lo constituye el traslado del colega Carlos Molestina al CATIE, quien colaborará en esta materia. El Centro le ha pedido a este colega que con su amplia experiencia nos colabore también en otros campos como la comunicación técnico-científica, que en la actualidad el Centro no tiene bien.

La Revista Turrialba también merece nuestra atención y hemos planteado al IICA que estudie la posibilidad de transferir la Revista de nuevo a su medio nativo, que es el Centro de Turrialba. Esta Revista tendrá un gran apoyo de nuestros científicos para la publicación de artículos, comentarios sobre libros, etc. en fin, la Revista es un patrimonio histórico del Centro.

El Departamento adquiere nuevo brío y empuje con la adquisición de un dispositivo de buena capacidad y velocidad para apoyar la tecnología en procesamiento de datos. Las actividades de los laboratorios de suelos y plantas; de recursos genéticos; de cultivo de tejidos, etc. dan relieve y personalidad al Departamento y sirven como instrumento de apoyo para la investigación y la docencia.

Se vislumbra un nuevo campo temático para la formación de recursos humanos: el Programa de posgrado en transferencia de tecnología y bienestar rural. Se está analizando la necesidad y posibilidad de implementar de nuevo la enseñanza de posgrado en este campo, a partir de 1983, fortaleciendo así el vínculo entre el IICA, la Universidad de Costa Rica y el CATIE, lo que puede constituir un verdadero triángulo de esfuerzos. La mayor participación de colegas especialistas, muy calificados que tienen la Universidad de Costa Rica, es fundamental en este proceso.

El IICA está estudiando la forma de cooperar con el CATIE en la enseñanza; hay manifestaciones favorables para la cooperación y la docencia que, por parte del IICA, puede consistir en: servicios de profesor de un cuarto de tiempo, medio tiempo y tiempo completo, para colaborar con la Escuela de Posgrado, así como también en la investigación. El profesor de un cuarto de tiempo no tendrá responsabilidad académica de aula, pero participará como miembro del Comité de Estudiantes o como miembro de un equipo de investigación. El profesor de medio tiempo tendrá una responsabilidad académica en un curso, o sea participará en enseñar en un trimestre por año. El profesor de tiempo completo tiene que participar muy activamente en todas nuestras labores de investigación y docencia, todo con atención al estudiante, dirigir tesis, investigar, etc. Espero confiado que, con la buena voluntad manifiesta en el IICA y la UCR, podamos implementar estas ideas a corto plazo.

4. Proyección de Recursos Financieros

La composición del presupuesto está desbalanceada. El presupuesto regular o básico, comparado con el monto de los recursos externos, alcanza la relación de 1,0 a 3,5 aproximadamente. Este hecho dificulta el manejo de las actividades regulares del Centro y las de Convenios, porque la contrapartida del Centro, estimada en términos de personas, es limitada.

La composición del presupuesto regular o básico es aproximadamente como se detalla a continuación: 1/3 contribución de los socios; 1/3 ingresos provenientes de la operación de fincas, facilidades de alojamiento y otros servicios; y 1/3 el "overhead" de los Proyectos.

El siguiente Cuadro muestra la proyección presupuestal en los próximos cinco años:

Cuadro 1. Proyección Presupuestal del CATIE 1981-1986, en US\$

CONCEPTO	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Regular	2,500.000	2,900.000	3,200.000	3,400.000	3,700.000	4,000.000
Externo	7,500.000	8,600.000	9,200.000	9,600.000	10,500.000	10,000.000
TOTAL US\$	10,000.000	11,500.000	12,400.000	13,000.000	14,200.000	14,000.000

Se espera lograr un incremento en el presupuesto regular mediante el aumento de la cuota del IICA, el ingreso de México y Venezuela y consiguiendo más miembros corporativos como el FIDA, la CEE y otros.

Del Cuadro 1. se desprende que la acción de captura de recursos externos debe ser fundamentalmente para reforzar el presupuesto básico, tratando de mantener los proyectos especiales al mismo nivel actual, pero bien seleccionados e integrados a las áreas básicas del Centro. La política de captación de recursos externos, por medio de proyectos especiales, debe ser cautelosa.

A partir de este año, deseamos reducir el crecimiento económico relativo del Centro por concepto de proyectos especiales. Tal como revela el Cuadro 1, se va a reducir paulativamente el crecimiento relativo de los recursos externos.

Las razones que inducen a regular el crecimiento de recursos de proyectos son obvias, si vemos que en los últimos 5 ó 6 años el crecimiento ha sobrepasado la capacidad del manejo del CATIE, que no creó la capacidad, tanto gerencial como técnica, para manejar un volumen desproporcionado de recursos especiales. De ahí que es muy sensata la medida de reducir la tasa de crecimiento de recursos no regulares, lo que implica que la escogencia de los proyectos que debemos promover deberá estar dentro de los campos temáticos que trabaja el Centro, de otra manera se abre un abanico demasiado grande, que puede desvirtuar nuestros propios objetivos y función.

A partir de este año trabajaremos arduamente en la línea de mejorar nuestros recursos básicos, en la expectativa de que se pueden mejorar. Según nuestra estimación, para 1986 mantendremos la tendencia de reducir los recursos especiales, que se estimó en 10 millones, pero hay un crecimiento esperado a 4.5 millones de recursos regulares. La proyección quinquenal controlada presupone una relación más favorable entre presupuesto básico y recursos externos; esto puede permitir organizar y desarrollar una capacidad gerencial que puede dar más seguridad y estabilidad al CATIE.

Todo el mundo piensa en una mayor captura de recursos externos. Sin embargo, la estabilidad científica, académica y económica del Centro depende fundamentalmente de los recursos básicos.

El CATIE ha probado tener bastante habilidad para captar recursos externos para proyectos, pero no así recursos para presupuesto regular; para ello tenemos que seguir un sistema diferente. El fortalecimiento de recursos no vendrá por la vía de incorporar mayor número de socios puesto que la cuota es pequeña; sin embargo, existen países que dado su interés por Centroamérica y El Caribe y su capacidad, pueden aportar muchas veces más de la cuota actual de los países socios.

Si llegamos a incorporar a México y Venezuela, por ejemplo, como socios del CATIE, tendremos un aporte, de cada uno de ellos, no menor de US\$500,000 por año. Por otro lado estaremos trabajando para incorporar al Centro, como socio corporativo, a otros organismos internacionales.

El Centro de Turrialba tiene dos tipos de miembros: socios países y socios corporativos, ejemplo de esto último es el IICA. Por ello, ya le planteamos oficialmente al FIDA su posibilidad de asociarse al CATIE, participando con un millón de dólares por año, en nuestro presupuesto básico, lo que implica que tendría representante ante nuestro Consejo Directivo y participación en toda la vida institucional. También le ofrecimos al FIDA que el CATIE sea su Centro Coordinador de proyectos en América Latina y El Caribe, así como que nuestra Unidad de Capacitación de Ciclos Cortos y Especialización estaría dispuesta a organizar, implementar y supervisar todos los cursos de capacitación en el campo de producción, ganadería, producción agrícola, investigación, recursos de apoyo, etc. Además de la estrategia que les señalo, se están fijando metas con la producción comercial del CATIE. Esto es muy importante, ya que por concepto de ello, el Centro recibe casi US\$1,000.000 al año.

Para aumentar la producción animal se estima pasar de 120 vacas lecheras en los próximos dos años, lo que indudablemente contribuirá a fortalecer el presupuesto. En producción vegetal se planea pasar de 65 ha. a 110 ha. en café; en 1980 se produjo 1.320 fanegas de café y en 1981 casi se duplica la producción, que llegó a 2.075 fanegas de

café. En cacao no estimamos necesario ampliar áreas sino más bien se deben mejorar las plantaciones actuales, practicar algunas renovaciones que son muy necesarias y hacer trabajo de drenaje, poda y fertilización y con esto se estima que el cacao puede producir un 35% más de la producción actual. La línea de producción de semillas híbridas es otra fuente de ingresos, creo que el CATIE estará incrementando, hasta 1985, la producción de semilla híbrida para llegar a alrededor de 6 millones de semillas.

Después habrá que reducir la producción de semillas, porque los jardines nacionales de los países entrarán ya a producir.

La caña de azúcar pasa de 70 a 110 ha. entre este año y el próximo; en este año incrementaremos alrededor de 15 ha. más y en 1983 25 ha. adicionales.

En cultivos anuales se piensa que al cortar la caña se debe aprovechar 20 ó 30 hectáreas para sembrar frijol u otro cultivo introducido a la caña. Hay experiencia en Jamaica y he visto algo en Trinidad sobre esto.

La composición presupuestal del CATIE muestra que de los recursos regulares un tercio constituye ingresos por cuotas, un tercio de ingresos propios y un tercio de "overhead". Nuestro análisis de factibilidad revela que el ingreso propio puede contribuir hasta en un 50% del presupuesto básico actual.

5. Proyección de Recursos Humanos y excelencia profesional

El Cuadro de personal, tanto en composición como en número, debe ir cambiando conforme a las necesidades de mediano y largo plazo del Centro.

La integración del personal profesional debe ser revisada y ajustada, de acuerdo con las áreas prioritarias de acción más permanente.

El Cuadro 2. ilustra la distribución del personal del Centro y su proyección:

Cuadro 2. Proyección de personal con presupuesto regular

CATEGORIA	1980		1981		1982	1983	1984	1985	1986
	Reg.	Proy.	Reg.	Proy.	Reg.	Reg.	Reg.	Reg.	Reg.
PPI	27	36	15	42	18	23	27	30	35
PPN	8	30	5	33	7	12	18	22	25
Apoyo	105	96	110	98	112	120	125	125	130
Obrero	155	68	140	75	157	150	155	155	160
TOTAL	295	230	270	248	294	305	325	332	350

En realidad, el Cuadro indica una reposición paulatina de la pérdida de Personal Profesional Internacional que tuvo el Centro, a raíz de la crisis financiera que obligó a reducir en un 50% el PPI y porque hasta la fecha se mantienen congeladas las vacantes.

6. Relaciones del CATIE con el medio externo

Desde que nos hemos hecho cargo de la administración del Centro, he manifestado que la mejor proyección externa y elementos de relación del Centro constituyen los resultados de la investigación y nuestro producto profesional.

No debemos construir una expectativa falsa, con base en apariencia y demagogia. Esto no es permanente, ni coincide con las condiciones de un Centro técnico como el nuestro. La peregrinación y visitas protocolarias, de un alto costo pero sin contenido temático adecuado, deben evitarse.

Como medio de articulación y relación con el medio externo, estamos produciendo un volumen considerable de publicaciones y materiales audiovisuales, resultado de acciones cooperativas con nuestros socios y co-socios.

Hay que intensificar la producción de folletos especializados, ojalá por países y organismos cooperadores, donde se muestre, con evidencia contundente, la participación del Centro.

La búsqueda de recursos externos y venta de nuevos proyectos debe ser cautelosa y sólo debe hacerse en los próximos diez años, dentro del marco de trabajo y áreas definidas como de interés del Centro y de los países.

En realidad nuestra capacidad gerencial de manejo de recursos está saturada y debemos de ver con sumo cuidado nuevas responsabilidades, derivadas del manejo de proyectos u otros compromisos, que exijan al Centro una participación más allá de su capacidad real de manejo adecuado de los proyectos.

Hasta tanto no creemos la capacidad necesaria para el manejo responsable de nuevos proyectos, debemos de usar la inteligencia y la cautela en promover actividades que van más allá de nuestra responsabilidad.

Nuestra relación con el país sede y la comunidad local es buena. Debemos de cultivar o fomentar un mayor acercamiento, para ello tenemos preparado para más adelante una reunión con los directivos de Centros e Instituciones de investigación agrícola del país.

En cuanto a la comunidad local hemos anunciado nuestra política de relación, denominada acción cívica del CATIE-Proyección hacia la comunidad turrialbeña.

Espero, estimados colegas y compañeros de trabajo, haber presentado a ustedes, en esta forma amplia y franca, mis ideas sobre el futuro del Centro y las acciones que hemos desarrollado para lograr su recuperación.