

1981

**AJUSTE EN LA
ORGANIZACION DEL CENTRO**

**CENTRO AGRONOMOICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA, CATIE
Turrialba, Costa Rica
Octubre, 1981**

C O N T E N I D O

	<u>Página</u>
1. JUSTIFICACION	1
2. AJUSTE DE LA ORGANIZACION	2
3. BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA PRINCIPAL.	3
3.1 Consejo Directivo y Dirección	3
3.2 Departamento de Producción Vegetal	6
3.3 Departamento de Producción Animal	8
3.4 Departamento de Recursos Naturales Renovables	9
3.5 Departamento de Desarrollo de Recursos para la Investigación y la Docencia	10
3.6 Departamento de Administración y Finanzas	12

- - -

Figura # 1

Organización principal del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	4
---	---

AJUSTE EN LA ORGANIZACION DEL CENTRO

1. JUSTIFICACION

En los 39 años de vida del Centro de Turrialba, éste ha sufrido varios ajustes estructurales y funcionales, para adecuar la cobertura de acción a sus propias necesidades y a la demanda de servicios por parte de los países.

El Centro sufrió en 1977 el último ajuste en su organización, que en realidad afectó la denominación de las unidades técnicas y administrativas, pero formalmente no la estructura, organización y función de las mismas. Al cambiar los nombres de Departamento a Programa, se debió redefinir y readecuar los objetivos y mecanismos de cada unidad programática. Sin embargo, los documentos revisados no revelan los aspectos sustanciales de un cambio de organización interna. Es así que los cuatro Programas básicos han venido operando internamente en la misma forma como lo hacían cuando se les llamó Departamentos (redenominación de dos y desdoblamiento de uno de ellos en dos Programas). Claro, esto fue en una dimensión mayor debido a la expansión de sus actividades.

Por otra parte, se crearon tres Subdirecciones, la de Investigación, la de Capacitación y Cooperación Técnica, y la de Administración, además de varias unidades de apoyo. Las Subdirecciones no dejaron registradas claramente sus funciones y atribuciones, dentro de un marco de organización coherente con la finalidad que persigue cada una de ellas.

Las dificultades financieras que atraviesa el CATIE exigen la puesta en práctica de una política de gran austeridad, que necesariamente implica un reordenamiento de la estructura y funciones de las unidades

operativas. Otro argumento a favor de este reordenamiento lo constituye la propia denominación actual de los Programas, ya que según la literatura especializada, el vocablo programa se usa a menudo como una jerarquía de planificación (plan o línea, programa, proyecto y actividad) y no como estructura de organización, la cual es más estable que las figuras de planificación.

De lo expuesto se deriva la necesidad de redefinir y readecuar las funciones de cada unidad integrante del Centro.

2. AJUSTE DE LA ORGANIZACION

Después de efectuar un estudio y análisis de la situación actual, se ha visto la conveniencia de ajustar la estructura vigente a una nueva, que permita al Centro una reducción apreciable de sus gastos administrativos y operativos, y que asegure la ejecución normal de sus actividades para la consecución de los objetivos institucionales.

El Centro contará con la Dirección y probablemente una Asesoría o Subdirección, si la situación financiera lo permite, y tres Departamentos técnicos: Departamento de Producción Vegetal, Departamento de Producción Animal, Departamento de Recursos Naturales Renovables; además, tendrá dos Departamentos complementarios y de apoyo: Departamento de Recursos para la Investigación y la Docencia, y Departamento de Administración y Finanzas.

Cada una de estas unidades estructurales y funcionales desempeñan tareas específicas y complementarias. Los Departamentos forman parte integral de la estructura ejecutiva y técnica del Centro. En materia administrativa y normativa, todas las unidades observan las disposiciones generales, pero los Departamentos tendrán flexibilidad y autonomía operativa y técnica.

La estructuración interna de cada Departamento se hará por funciones y no por productos específicos, contemplando sus tres funciones básicas: planificación y control de aspectos técnico-científicos, capacitación, y proyección externa. El Departamento de Administración y Finanzas tendrá cuatro divisiones operativas: la División de Servicios y Patrimonio, División de Contabilidad y Finanzas, División de Manejo de Convenios y Apoyo Administrativo, y División de Recursos Humanos.

El siguiente organigrama ilustra las unidades principales de la organización del Centro. Una vez que éste sea aprobado por el Consejo Directivo, se procederá a la organización y descripción de funciones de cada unidad principal.

3. BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA PRINCIPAL

3.1 Consejo Directivo y Dirección

La estructura de la administración superior del Centro se mantiene en su forma y función tal como lo especifican la Carta Constitutiva del Centro y el Reglamento vigente, cuyas partes pertinentes se transcriben a continuación.

3.1.1 Atribuciones del Consejo Directivo

"Artículo 25. El Consejo tendrá las atribuciones principales siguientes:

- a. Determinar las normas generales del CATIE;
- b. Aprobar el Programa-Presupuesto;
- c. Elegir y reconocer el Director y fijar su remuneración;

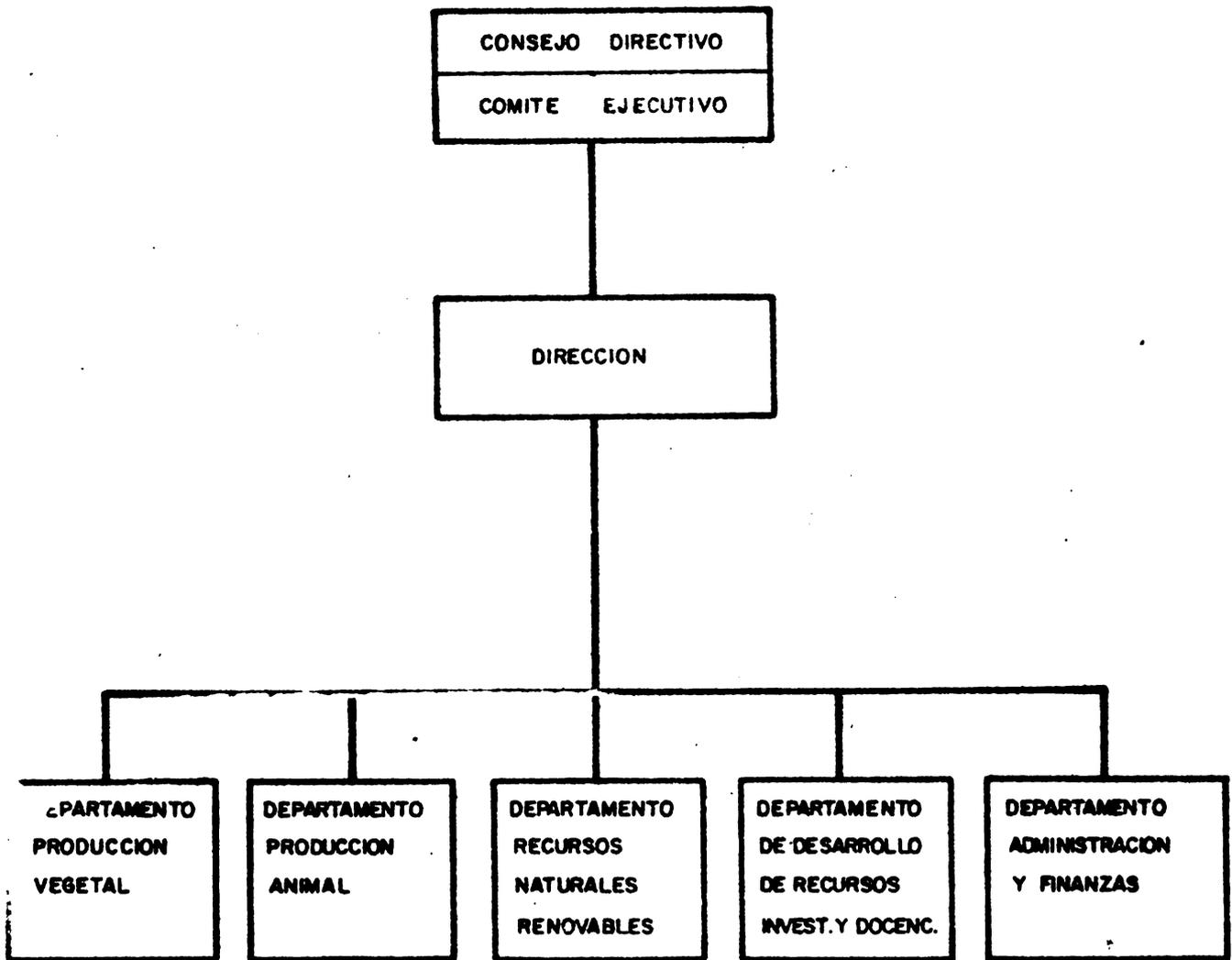


Figura #1. Organización principal del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

- d. Decidir sobre la admisión de socios;
- e. Supervisar las actividades del Director;
- f. Considerar los informes del Director y otros;
- g. Promover la cooperación del CATIE con organismos y entidades que busquen propósitos análogos o afines;
- h. Designar los auditores públicos externos;
- i. Aprobar los reglamentos del CATIE; y
- j. Practicar los actos necesarios para el funcionamiento del CATIE y el alcance de sus propósitos."

3.1.2 Funciones y Atribuciones de la Dirección

"Artículo 33. El Director, bajo la supervisión del Consejo, tendrá la representación judicial y extrajudicial del CATIE y tendrá las facultades de apoderado generalísimo previstas en el artículo mil doscientos cincuenta y tres del Código Civil de la República de Costa Rica, así como las de conferir poderes de toda especie bajo su responsabilidad. Tendrá las atribuciones principales siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes del CATIE y las decisiones del Consejo;
- b. Administrar el CATIE; determinar el número de funciones y empleados; reglamentar sus atribuciones y deberes; fijar sus remuneraciones; y nombrarlos y removerlos;



- c. Preparar el proyecto de Programa-Presupuesto y someterlo a la consideración del Consejo;
- d. Presentar al Consejo un informe anual sobre las actividades y la situación financiera del CATIE;
- e. Proponer al Consejo las medidas que sean necesarias para el cumplimiento de los propósitos del CATIE;
- f. Buscar el apoyo de gobiernos e instituciones que puedan tener interés en las investigaciones sobre el trópico americano;
- g. Coordinar y supervisar la ejecución de los programas;
- h. Mantener las relaciones de coordinación y cooperación con el Instituto;
- i. Celebrar y legalizar con el sello del CATIE los contratos y otros instrumentos necesarios y convenientes para los propósitos del CATIE; y
- j. Participar en las sesiones del Consejo con voz, sin voto."

3.2 Departamento de Producción Vegetal

En la década de los cuarenta este Departamento se organizaba y operaba básicamente por producto, habiendo iniciado sus actividades con dos cultivos del trópico: el hule y el abacá. En el correr de los años se ajustó su organización varias veces, es así que en una época estuvo organizado por disciplinas como suelos, fitopatología, etc. Posteriormente se estructuró por grupo de productos como cultivos alimenticios y productos específicos como café, cacao, etc.

En la década de los setenta la estructura de este Departamento no sufrió mayores cambios, sin embargo, se ajustó su enfoque adoptando el concepto de sistemas de producción para cultivos anuales y perennes, y una metodología de trabajo con proyección a los países. En realidad estos dos aspectos no afectaron la estructura interna del antiguo Departamento de Cultivos y Suelos al cambiar de nombre para llamarse Programa de Cultivos Anuales y Programa de Plantas Perennes, sino más bien, su modus operandi y la figura de planificación.

3.2.1 Funciones Genéricas del Departamento

- a. Dar al CATIE una identidad y personalidad propia, y excelencia en materia de Producción Vegetal.
- b. Innovar y generar tecnología apropiada y evolutiva en sistemas de producción de cultivos de aplicación y utilidad para los productores, particularmente los de escasos recursos.
- c. Mantener el liderazgo técnico-científico, en el desarrollo de tecnología de producción de cultivos tropicales.
- d. Planificar, ejecutar y evaluar proyectos de investigación y capacitación, en áreas críticas de la producción.
- e. Coordinar su esfuerzo con los demás Departamentos del Centro, para promover y apoyar la transferencia y el intercambio de conocimientos, técnicas y tecnologías con los centros de investigación de los países a que sirve.
- f. Crear capacidad en los organismos nacionales de investigación y transferencia, que trabajan en áreas similares.

3.3 Departamento de Producción Animal

Este Departamento desde su inicio, en las postrimerías de 1940, ha venido trabajando en el mejoramiento de ganado bovino de leche y carne, con base en el criollo centroamericano, y en el Romo Sinuano y sus cruas con otras especies y razas. La producción de forrajes y la nutrición animal, también han constituido áreas de concentración.

A pesar de que el Departamento ha sufrido ajustes en el transcurso de los años, éstos han sido más bien de énfasis que cambios sustanciales, tal como lo revelan los documentos existentes sobre el mismo.

Desde hace aproximadamente tres años, el Departamento ha puesto interés en el desarrollo de sistemas de producción de especies menores: ovejas sin lana, cabras, suinos y aves. Ya en épocas anteriores el Centro había trabajado con suinos, pero posteriormente ello se discontinuó.

En la década de los setenta, el Departamento de Producción Animal ha dado énfasis a la integración de conocimientos y esfuerzos, adoptando el enfoque de sistemas de producción animal como metodología fundamental de trabajo.

3.3.1 Funciones Genéricas del Departamento

- a. Promover y realizar actividades de investigación, tendientes a generar sistemas y prototipos de producción apropiados y evolutivos, transferibles al productor, particularmente al de escasos recursos.
- b. Desarrollar y poner en práctica mecanismos de transferencia de conocimientos, tecnología y sistemas de producción animal para el trópico.

- c. Orientar la capacitación de técnicos nacionales hacia la caracterización y solución de los problemas críticos, que afectan los sistemas de producción.
- d. Coordinar esfuerzos con los demás Departamentos, para el desarrollo de sistemas mixtos de producción y sistemas especializados, apropiados a las condiciones de los productores.
- e. Cooperar en el fortalecimiento de los organismos nacionales que trabajan en investigación y desarrollo de sistemas de producción animal.

3.4 Departamento de Recursos Naturales Renovables

Este Departamento apareció en el escenario de trabajo del Centro, en la década de los cincuenta. Comenzó su esfuerzo concentrado prácticamente en bosques tropicales primarios. Posteriormente amplió su cobertura de acción para trabajar con especies forestales introducidas de rápido crecimiento así como en diversificación, y más tarde, en el manejo de cuencas y áreas silvestres, tecnología de maderas, etc.

En la década de los setenta también el Departamento ha enfatizado en los sistemas integrales de producción forestal, agroforestería y sistemas agro-silvo-pastoriles. En la actualidad concentra sus esfuerzos en tres campos: sistemas agroforestales, silvicultura, manejo de áreas silvestres y cuencas, y producción de leña y fuentes alternas de energía.

3.4.1 Funciones Genéricas del Departamento

- a. Realizar investigación en sistemas de producción agroforestal para generar tecnología apropiada y evolutiva, aplicable a los productores de escasos recursos.

- b. Articular los esfuerzos con los otros Departamentos, para desarrollar sistemas de producción mixtos que incluyan el componente forestal, cultivos y animales (sistemas agroforestales).
- c. Promover y apoyar las acciones desarrolladas por los países, en el manejo de cuencas, áreas silvestres y parques nacionales.
- d. Cooperar con los organismos nacionales, regionales e internacionales, para respaldar a los países en la planificación y manejo de los recursos naturales renovables.
- e. Capacitar recursos humanos nacionales, en áreas prioritarias de manejo y aprovechamiento de los recursos naturales renovables.

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

Este Departamento incluye un conjunto de unidades y actividades que opera el CATIE, que no pueden adscribirse exclusivamente a ningún Departamento Técnico, pero que son parte de las acciones de cada uno de ellos en su apoyo a los países. Su centralización facilitará la coordinación a nivel de Centro y evitará duplicaciones y costos innecesarios.

Este tiene la responsabilidad de coordinar la capacitación del Centro y de los recursos y actividades de apoyo técnico y logístico para la investigación, capacitación y asistencia técnica.

La capacitación incluye el Programa de Estudios de Posgrado, los ciclos cortos y la especialización. La enseñanza de posgrado fue establecida en Turrialba en 1946, primeramente con opción al título de Magister Agriculturae y, posteriormente, al de Magister Scientiae. A este nivel y al de especialización, Turrialba ha capacitado un gran número de técnicos latinoamericanos.

La capacitación de ciclos cortos y especialización llamada también entrenamiento no formal, comprende un conjunto de actividades de corta duración en que, sin opción a grado académico, se proporciona al educando conocimientos, metodologías y técnicas actualizadas. Esta, aunque coordinada en este Departamento, se realiza dentro de los proyectos de investigación de cada Departamento Técnico del CATIE, así como en eventos específicos de interés y solicitados por los países.

La dualidad investigación y enseñanza de la acción del Centro, complementada con la cooperación técnica, establece una combinación ideal que facilita el intercambio extenso de conocimientos y experiencias entre estudiantes, profesores e investigadores, y permite al estudiante el aprendizaje e integración de varias áreas temáticas.

Los recursos y actividades de apoyo logístico y técnico, incluyen: Recursos Genéticos con el Banco de Germoplasma y Cultivo de Tejidos; Metodología Experimental y Procesamiento de Datos; Servicios de Análisis de Suelos y Plantas; Biblioteca; Información, Edición y Comunicación Técnica, y otros recursos y servicios que apoyan y complementan las acciones básicas del Centro.

3.5.1 Funciones Genéricas del Departamento

- a. Coordinar la capacitación de técnicos nacionales dentro del marco de compromisos del CATIE, en beneficio del desarrollo agropecuario de los países.
- b. Apoyar las actividades del Centro tendientes a aumentar la capacidad propia en las instituciones y programas nacionales de investigación y docencia agrícola, pecuaria y forestal.
- c. Desarrollar la capacidad interna de apoyo técnico y logístico para prestar mejores servicios a los Departamentos Técnicos del Centro, y a los organismos nacionales que respalda.
- d. Diseñar y poner en práctica mecanismos para aprovechar en forma completa, coordinada y sin interferencias para los Departamentos los recursos técnicos, materiales, físicos y logísticos de la Institución, en beneficio directo de las acciones y objetivos del Centro.
- e. Ofrecer servicios de apoyo a los programas y actividades de investigación y enseñanza dentro de cada Departamento Técnico.

3.6 Departamento de Administración y Finanzas

Este Departamento es la dependencia de apoyo administrativo y operativo por excelencia, de las actividades técnicas del Centro. Para asegurar el cumplimiento cabal de los objetivos y metas de la Institución, trabajará con cuatro Secciones: Recursos Humanos, Contabilidad y

Finanzas, Servicios y Patrimonio, y Manejo de Convenios.

El manejo de los Recursos Humanos contempla la selección, reclutamiento, clasificación y traslado del personal; además, busca cómo lograr la promoción del funcionario y su mejor integración a las tareas del CATIE, con el fin de que las relaciones entre el Centro y sus empleados sean armónicas y productivas.

En Contabilidad y Finanzas, el Departamento concentra sus esfuerzos en los aspectos contables y de presupuesto, así como las finanzas propiamente dichas. La primera de ellas registra todas las transacciones contables, según las normas establecidas en la materia; la segunda mantiene el manejo y control de las partidas presupuestales aprobadas, asesora en materia de flujo de caja y compromisos asumidos, y en el movimiento financiero en general.

Servicios y Patrimonio atiende comunicaciones, transportes, maquinaria, mantenimiento y servicios generales. En comunicaciones se propone centralizar los servicios de impresión, reproducción de documentos y telecomunicaciones que estaban dispersos, con el propósito de lograr una disminución de costos y una mejor atención a los Departamentos. Es responsable también del alojamiento, vigilancia interna, aseo de los edificios, manejo y control de la bodega central de mercaderías, y cuidado de la infraestructura general del Centro.

En todas las áreas de la Administración, el énfasis estará dirigido hacia la racionalización de métodos y sistemas de trabajo pero, sin duda, debieran proveerse medios para enfrentar los crecientes requerimientos generados por los proyectos cada vez más dinámicos. De ahí la importancia para el CATIE de la Sección de Manejo de Convenios, pues se implementa un número considerable de proyectos cooperativos.

3.6.1 Funciones Genéricas del Departamento

- a. Crear o mejorar la capacidad administrativa, financiera y de servicios del CATIE para planificar, diseñar, desarrollar y ofrecer el respaldo necesario a las unidades técnicas del Centro.
- b. Cooperar con los Departamentos Técnicos en el desarrollo e implementación de sistemas y métodos de administración y finanzas.
- c. Desarrollar y aplicar sistemas, métodos y procedimientos apropiados (análisis, diseño y prueba) para la normalización y sistematización de la captación, organización, análisis, conservación de la información administrativa, contable y operativa.
- d. Articular esfuerzos con los Departamentos Técnicos para asegurar una planificación y ejecución coherentes y adecuadas, de las actividades del Centro.