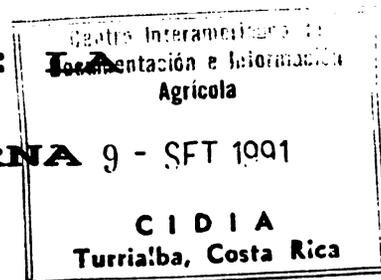


**PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS
RECOMENDACIONES DE LA
EVALUACION EXTERNA 9 - SFT 1991**



1. Evaluación externa de los programas

1.1 Sobre la estructura y organización propuestas

La estructura organizativa propuesta está siendo debidamente analizada por el equipo directivo, el cual está integrado por el Director General, el Sub-Director General, los Sub-Directores Generales Adjuntos, los tres Directores de Programa, el Director de Administración y el Director de Finanzas. Este análisis se hará conforme lo expresado en los acápites 2.6.1, 2.7.2, 2.7.3 y 3.4 del documento: Comentarios de la Administración y Programas del CATIE sobre la Evaluación Externa. Se espera presentar el resultado de este análisis a la próxima reunión del Consejo Directivo.

**1.2 Sobre el Programa I - Mejoramiento de Cultivos
Tropicales**

Partiendo de la recomendación del equipo evaluador con respecto a elaborar planes o programas a largo plazo para los programas individuales, incluyendo los programas educativos, que se integren dentro de un programa central bien articulado, la DG nombró dos comisiones de trabajo para realizar las tareas que se describen a continuación:

1.2.1 Comisión I.

Elaborar un programa sobre Mejoramiento de Cultivos Tropicales, en atención a la ventaja comparativa No. 1 del informe de los Evaluadores Externos: Mejoramiento de Cultivos Tropicales. Dicho programa debe considerar, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

a- Evaluar los cultivos promisorios en el campo, en los ambientes apropiados (áreas piloto u otros sitios).

b- La necesidad de contar con un economista para la realización de estudios de mercado de cultivos promisorios.

c- Los incentivos para asegurar la permanencia en el Centro del personal que trabaje con cultivos perennes.

d- La interacción del Programa I con los Programas II y III. Los participantes en esta comisión son: Dr. Jorge Morera (Programa I), Dr. Jean Vincent Escalant (Programa I) y M.S. John Beer (Programa II).

1.2.2 Comisión II.

Elaborar un programa en Manejo Integrado de Plagas, correspondiente a la ventaja comparativa No.2, indicada por el equipo de Evaluadores Externos. Este programa debe interactuar horizontalmente tanto dentro del Programa I como con el Programa II; así mismo, deberá considerar la participación de este importante componente en el programa de Seguridad Alimentaria (Granos Básicos), financiado por la Comunidad Económica Europea. Sobre el particular es preciso que se discuta con el Dr. Celis lo referente a esta participación.

Esta comisión está integrada por: Dr. Mario Pareja (Programa I), Dr. Thomas Zoebish (Programa I) y M.S. Romeo Solano (Programa II).

1.3 Sobre el Programa II - Producción y Desarrollo Agropecuario Sostenible.

Al igual que para el Programa I, se elaborará un plan o programa a largo plazo para el Programa II, que luego se integre dentro de un programa central bien articulado.

1.3.1 Cultivos alimenticios anuales. Se impartió instrucciones al Director del Programa II a fin de que designara una comisión especial para atender las recomendaciones de los evaluadores externos, en esta área, particularmente en lo referente a lo que el CATIE está en capacidad de aportar en las áreas de manejo y fertilidad de suelos, manejo integrado de plagas, apoyo técnico a programas nacionales y adiestramiento. Igualmente se impartieron instrucciones para que el plan en esta área fortalezca nuestra participación en el Programa de Seguridad Alimentaria (Granos Básicos), financiado por la Comunidad Económica Europea y coordinado por el IICA.

1.3.2 Producción Forestal y Agroforestal. Se impartió instrucciones al Director del Programa II a fin de que elabore un programa que corresponda a la ventaja comparativa No.4 sugerida por los evaluadores externos: Manejo de sistemas integrados Cultivos/Ganadería/Arboles/Pastos. Dicho programa deberá considerar entre otros, los siguientes aspectos:

a- Integrar los proyectos existentes en el área. Sobre el particular debe considerar la posibilidad de negociar con los

donantes ajustes a dichos proyectos para permitir su integración. Una comisión especial designada por el Director del Programa II trabajará en este tema.

b- Buscar la integración con el Programa III, así como con el área de Ganadería Tropical del Programa II. Una comisión especial designada por el Director del Programa II trabajará en este tema.

c- Diseñar algunos sistemas piloto para evaluar la interacción entre sus componentes. Dichos sistemas deberán ser diseñados en atención a su viabilidad económica. Estos sistemas podrían diseñarse para su estudio e implementación en las áreas piloto que se establezcan en los países miembros.

La comisión que trabajará en ésto estará integrada por: Dr. Donald Kass, Dr. Eduardo Somarriba, Dr. Rodolfo Salazar y Dr. Arnim Bonneman, todos del Programa II.

d- Pronunciarse sobre la factibilidad de que se establezcan modelos computarizados del comportamiento de especies forestales. Los Dres. Miguel Musalem y Luis Ugalde del Programa II integrarán la comisión que trabajará sobre el particular.

e- Definir lo que deberíamos hacer con respecto a la caracterización del potencial de suelos en América Central para el uso forestal y agroforestal. Consideramos importante relacionar esta recomendación con las áreas piloto y analizar hasta dónde alcanza nuestra capacidad para involucrarnos en este tipo de trabajo.

La comisión que trabajará en esto estará constituida por: Dr. Donald Kass (Programa II), Dr. Prem Sharma (Programa III), M.S. Dr. Roberto Díz-Romeu, y Dra. Ma. Julia Mazzarino.

1.3.3. Ganadería Tropical

a- Se definirá una posición sobre el programa genético del Area en relación con el cuestionamiento que se hace a dicho programa vs. la alternativa de analizar la diversidad genética interna de los países en su ambiente y apoyar a éstos en la definición de una política genética. La comisión que trabajará en este aspecto estará integrada por: Dr. Assefaw Tewelde (Programa II), Dra. María Kass (Programa II), Dr. Richard Taylor (Dirección General) y Dr. Federico Holmann (Programa II)

b- Se elaborará un programa que considere la ventaja comparativa No. 5, "Sistemas de alimentación de rumiantes", recomendada por el equipo de Evaluación Externa. Dicho programa deberá:

-Integrar mejoramiento de pasturas, alimentación y nutrición, y utilización de follaje arbóreo para rumiantes.

-Considerar los vínculos con el CIAT, con el Area de Agroforestería del Programa II y con el Programa III.

-Incorporar la necesidad de llevar a cabo estudios económicos.

-Considerar los "anti-quality factors" que pueden estar presentes en el follaje arbóreo.

-Involucrar estudios en ecopatología.

-Y que defina, según las zonas, qué especie (cabras o vacunos) es más adecuada para desarrollar sistemas sostenibles.

La comisión que trabajará en este programa estará integrada por: Dr. Danilo Pezo, Dr. Francisco Romero, Dr. Gustavo Morales y M.S. Jorge Benavides, todos del Programa II.

c- Analizar la posibilidad de reducir nuestro hato lechero, incluyendo recomendaciones de alternativas y un análisis preciso del costo/beneficio de los hatos de leche y carne. Este análisis deberá contemplar también el uso educativo y la magnitud del programa genético que se defina. Acordamos que en algún momento de este análisis es preciso ver todas las fincas del CATIE en su conjunto. La comisión que trabajará sobre el particular será nombrada por el Director del Programa II.

1.3.4 Economía y Ciencias Sociales

Se finalizará el "position paper" encomendado por el Consejo Directivo. En esta área deberá buscarse la integración con los socioeconomistas para permitir intercambios horizontales. Deberán considerarse mecanismos de negociación con los donantes, que permitan estos intercambios. Deberá considerar los aspectos de macroeconomía y microeconomía, así como la viabilidad de reasignar dos economistas sugeridos para Ganadería Tropical y estudios de mercado en Cultivos Promisorios. Deberá prestarse atención a la recomendación de utilizar las áreas piloto como una oportunidad para integrar la investigación socio-económica que se lleve a cabo a nivel de finca con aquella que se ejecute a nivel regional. El Director del Programa II designará la comisión que trabajará sobre este tema.



1.4 Sobre el Programa III - Manejo Integrado de Recursos Naturales

1.4.1 Se revisarán los objetivos del área de Agrometeorología para ampliarlos al trabajo en ecosistemas a gran escala y para considerar la ubicación de los aspectos micro de esta área dentro del Programa I o Programa II.

La comisión que trabajará en esta área estará conformada por: M.S. Florencio Maraux (Programa III), M.S. José Arze (Programa II) y Dr. Elkin Bustamante (Programa I)

1.4.2 Se formulará un programa que considere la ventaja comparativa No. 6 "Land systems analysis and management" y la No. 3 "Management of natural resources", según lo recomendado por el equipo de Evaluación Externa. La formulación de dicho programa deberá ser hecha por un "Land systems working committee", que según lo acordado en las reuniones que hemos sostenido, deberá ser conformado por participantes de los tres programas.

El desarrollo de este programa deberá contemplar lo siguiente:

a- La incorporación de la revisión del área de Agrometeorología y el área de Manejo de Areas Protegidas o Naturales.

b- La revisión del área de Manejo de Cuencas para desarrollar el concepto de desarrollo racional y sostenible de prácticas de uso de la tierra a nivel de finca, cuenca y región y sus interacciones. Este programa debe conformarse tomando en cuenta que tiene que desempeñar un rol importante en la integración de la acción institucional. Debe considerarse la sugerencia de los evaluadores en el sentido de que el programa debe constituir un modelo organizacional para la integración. Pensamos que más que un modelo organizacional, dadas las características del programa, debe más bien servir de marco para la acción institucional integrada que se plantea en el Plan Estratégico. Al respecto, creemos que las áreas piloto pueden constituir el modelo que integre los distintos elementos a través de fincas, bosques y otros usos de la tierra dentro de paisajes o regiones. Por lo tanto, es indispensable diseñar los mecanismos apropiados de integración con los Programas I y II.

1.5 Sobre los programas educativos

Con respecto a las recomendaciones del equipo evaluador en cuanto a los programas educativos, el equipo directivo ha tomado los siguientes acuerdos:

1- Cada Programa (I, II y III) deberá involucrarse y tomar una mayor responsabilidad en la conducción técnico-académica de los programas educativos, particularmente en los siguientes aspectos:

a- Asignación oportuna de asesores de tesis de los estudiantes, y revisión de los objetivos de los temas propuestos para tesis a fin de garantizar que el desarrollo de las mismas se

cumpla dentro del plazo de 24 meses estipulado para la culminación de los estudios de Maestría.

b- Supervisión del desempeño de los profesores (incluyendo asesores de tesis), del rigor de los cursos y de la calidad de las tesis realizadas. Al respecto, se preparará un mecanismo efectivo de la evaluación de lo anterior, el cual se diseñará conjuntamente con la Subdirección General Adjunta de Enseñanza y la Dirección de Recursos Humanos.

c- Participación en la asignación equitativa de los cursos y tesis previo análisis de la oferta académica existente, y en la organización y programación de las actividades de enseñanza, tanto de Posgrado como de Capacitación. Esto deberá realizarse conjuntamente con la SubDirección General Adjunta de Enseñanza.

2- Los tres Directores de Programa, conjuntamente con el Coordinador de Posgrado, analizarán la posibilidad de cambiar el formato tradicional de las tesis por un formato de publicación. Esta tarea deberá hacerse en coordinación con el comité que ha sido designado para estimular y evaluar la producción científica.

3- Considerar la posibilidad de establecer un Consejo de Investigaciones para que interactúe con CATIE sobre la dirección y alcance de los Programas de Investigación. Debe analizarse la posibilidad de establecer este Consejo dentro del marco de REDCA, como recomiendan los Evaluadores Externos, o bien más allá de REDCA, a fin de involucrar al sector privado. Este tema deberá ser analizado por una comisión integrada por los doctores José Luis Parisí, Eduardo Casas, Rafael Celis y Víctor Villalobos.

4- El Director del Programa II, Dr. Rafael Celis, a quien le ha sido encomendada la tarea de dar seguimiento a la Sub-Red de Universidades de los Estados Unidos de América, analizará la posibilidad de ampliar dicha Sub-Red incluyendo la consideración de un grupo europeo colaborativo.

5- Los comisionados Ing. Oscar Fonseca, Dr. Ramón Lastra y Dr. Richard Taylor deberán intensificar las acciones tendientes a llegar a un acuerdo con la Universidad de Costa Rica, conforme lo indican los evaluadores externos y atendiendo las recomendaciones del Comité Académico sobre el particular. Dicha comisión deberá trabajar, además, en los mecanismos para que se reconozca en Costa Rica la Maestría otorgada por el CATIE.

6- Determinar el costo real de la Maestría y Cursos de Capacitación. Una comisión conformada por el Ing. Oscar Fonseca, el Dr. José Luis Parisí, el Dr. Virgilio Cozi y el MS. Alvaro Jaikel trabajará sobre el particular.

7- Sobre la posibilidad de establecer una Fundación estimamos que ya hay algún trabajo adelantado. La comisión del Grupo de Desarrollo Institucional, coordinada en este campo por el Dr. Mario Pareja, deberá continuar trabajando sobre el particular bajo la coordinación general del Lic. Agustín López, Director de Administración, quien podrá incorporar a otras personas dentro de dicha comisión.

1.6 Sobre las ventajas comparativas, prioridades, staffing y planificación.

Este aspecto tiene relación con los anteriores. La elaboración de los planes o programas a largo plazo para cada uno de los tres Programas del CATIE desarrollará las seis ventajas comparativas sugeridas por los evaluadores externos, de acuerdo con lo expresado en el acápite 2.7.1 del documento: Comentarios de la Administración y Programas del CATIE sobre la Evaluación Externa. A partir de la elaboración de estos planes, se tendrá una mejor definición sobre la masa crítica necesaria para su ejecución, conforme se indica en el acápite 2.7.3 del mencionado documento.

Los tres planes o programas a largo plazo se articularán dentro de un programa central integrado. La misma comisión que trabajará en los aspectos de estructura y organización propuesta trabajará en este tema, es decir: el Director General, el Sub-Director General, los Sub-Directores Generales Adjuntos, el Director de Administración y el Director de Finanzas. La idea, como se expresó en el acápite 2.7.2 del documento mencionado, es la de presentar dicho programa central a la próxima reunión del Grupo de Apoyo de Donantes, previa aprobación del Consejo Directivo.

1.7 Sobre los servicios de apoyo

1.7.1 Publicaciones, información y biblioteca

Se desarrollará una política institucional sobre publicaciones e información, que integre las unidades de información y documentación de los proyectos dentro de un centro

único de información y publicaciones. La comisión que trabajará sobre este tema estará integrada por: Ing. Oscar Fonseca (Sub-Director General), M.S. Orlando Arboleda (Programa I), ~~Lic.~~ Laura Coto (Biblioteca) y ~~Lic.~~ Claudia Monge (Programa II).

Se elaborará una política para estimular y evaluar la producción científica. Dicha política considerará también lo relativo a las tesis de estudiantes y su posible cambio de formato. La comisión que trabajará sobre este tema está integrada por: Dr. Ramón Lastra. Dr. Assefaw Tewelde y Dr. Eduardo Somarriba.

1.7.2 Centro de cómputo y biometría

Se diseñará una política y procedimientos para los servicios de cómputo, ^Abiometría y manejo de datos experimentales. La comisión que trabajará sobre este tema estará integrada por: Dr. Pedro Ferreira (Biometría), Dr. Luis Ugalde (Programa II), Dr. Carlos Rivas P. (Programa III) y M.S. José Arze (Programa II). Esta misma comisión analizará también la recomendación del equipo evaluador con respecto a no asignarle una alta prioridad a CATIENET.

1.7.3 Ambiente y relaciones externas

Se ha sugerido al Director General del IICA una reunión taller del equipo directivo de ambas instituciones (IICA y CATIE) con el propósito de compartir planes y acciones y buscar mecanismos más efectivos de complementación de esfuerzos.

Se ha instruído a los representantes del CATIE en los países miembros para que establezcan mayores contactos y relaciones con el sector privado.

Se ha iniciado un proceso para dar mayor atención a la relación día a día con los donantes. Esto se inició antes de que culminara el proceso de evaluación externa con la asignación de personas responsables de dar seguimiento a la relación con distintos donantes.

Se definirá una política y procedimientos para las relaciones con los donantes que señale, entre otras cosas: que se espera que los donantes inicien su interacción a nivel del "management", que los proyectos a ser financiados se formulen dentro de un programa central, que defina líneas de autoridad y responsabilidad para el manejo de los proyectos, su contabilidad e informes, porcentaje a cobrar por costos indirectos, etc. En esta comisión, a ser nombrada, participará el Director de Finanzas, el Director de Administración y un representante de cada programa.

2. Evaluación externa de la Administración

2.1 Sobre los órganos de gobierno y el nombramiento del Director General.

Corresponde al Consejo Directivo pronunciarse sobre el particular.

2.2 Sobre el proceso de planificación.

Lo referente a este proceso ya se trató en el acápite 1.6 de este documento.

2.3 Sobre la estructura organizativa y manejo de programas.

Lo referente a la estructura organizativa propuesta se trató en el acápite 1.1 de este documento.

El equipo evaluador sugiere la creación de una serie de comités:

2.3.1 Comité de posgrado. Creemos que ya esta estructura existe bajo la figura del Comité Técnico Académico.

2.3.2 Comité de evaluación (del plan estratégico, revisiones, etc.) Actualmente el equipo directivo se encuentra analizando esta sugerencia y en relación con el proceso de evaluación del desempeño del personal que está siendo implementado con el asesoramiento del IDMC de la Universidad de Maryland.

2.3.3 Comité de presupuestación y planificación. Se ha instruido para que este comité sea presidido por el Sub-Director General y cuente con la participación de los Sub-Directores Generales Adjuntos, del Director de Finanzas, del Director de Administración y de un representante por cada uno de los programas (I, II y III) del Centro.

2.3.4 Comité de investigación y desarrollo. Creemos que esta estructura es equivalente al Consejo de Investigación que ya existe. Sin embargo, estamos considerando la posibilidad de fusionar este Consejo con el Comité Técnico Académico, a fin de contribuir a una mayor integración de la investigación y la enseñanza en el Centro.

2.4 Manejo Financiero

Ya se ha reclutado al nuevo Director Financiero de la Institución, quien ya está trabajando, conjuntamente con el Sub-Director General, en la revisión del número de personas que laboran en el área financiera, el que a juicio del equipo

evaluador, parece excesivo. Este análisis será acompañado de la preparación de un plan de adiestramiento y/o reclutamiento de personal con nuevas destrezas para trabajar con el Sistema Integrado de Información Financiera.

Sobre las actividades productivas ya se ha efectuado un análisis para determinar su viabilidad y para manejarlas como centros de costos separados. Los responsables de este análisis son el Sub-Director General y el Director de Administración. Se prevee la incorporación del Director de Finanzas en este trabajo, que incluye también analizar opciones de manejo para las actividades comerciales.

Se informó sobre el fondo de retiro en el acápite 3.6.3 del documento: Comentarios de la Administración y Programas del CATIE sobre la Evaluación Externa.

Se está concluyendo un estudio sobre los costos indirectos, el cual está siendo realizado por la firma Price Waterhouse. Estamos a la espera de sus resultados.

Sobre la auditoría interna se ha comisionado al Sub-Director General, al Director de Administración y al Director de Finanzas para que revisen y reorganicen esta función.

Sobre los proyectos especiales, como se indicó, se iniciará en 1991 el proceso de establecimiento de esta oficina, dentro de la estructura de la Dirección Financiera. Se definirá una política y procedimientos para su operación, que incluya el seguimiento a informes técnicos y financieros, mecanismos de revisión del financiamiento de los proyectos, etc. Una comisión integrada por los Directores de Programa y el Director de

Administración trabajarán en esta política. Se espera incorporar a ella al nuevo Director de Finanzas.

Además de que compartimos el criterio de los evaluadores externos con respecto a que el Consejo Directivo debe asumir un compromiso más fuerte en el cobro de las cuotas de los miembros, la Administración ha estado trabajando sobre una estrategia para incrementar los fondos de presupuesto básico. Parte de esa estrategia es el mismo proceso de evaluación externa. Ultimamente vislumbramos buenas posibilidades con el mecanismo de canje de deuda externa, el cual ha beneficiado a Costa Rica, entre otros países latinoamericanos.

Sobre el manejo de la planta física ya se inició la reestructuración de esta área la que se espera mejorar a partir de enero de 1991.