

***CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION***

***Y ENSEÑANZA (CATIE)***

***// PROCESO DE REINGENIERIA EN CATIE***

***Presentado al:***

***Comité Ejecutivo y de Finanzas***

***y a la Junta Directiva del CATIE***

***Febrero 1995***

## PROCESO DE REINGENIERIA EN CATIE

### Justificación:

En un diagnóstico hecho el segundo trimestre de 1992, por la presente Administración, se encontró que en CATIE existían los tres problemas abajo apuntados que incidían negativamente en la gerencia eficaz del Centro:

1. Estructuras jerárquicas mal definidas.
2. Deficiencias en la comunicación.
3. Existencia de excesivo número de empleados.

Por lo tanto, se determinó que el CATIE debía someterse a un proceso de re-ingeniería para solucionar tales problemas y potenciar sus escasos recursos en beneficio de los países miembros y de la población mesoamericana.

### Implementación:

Para mejorar la estructura jerárquica del Centro, la Dirección General propuso, y así fue aprobado por la Junta Directiva, un nuevo organigrama en el cual básicamente se eliminaba una serie de puestos de alto nivel ejecutivo (dos Subdirecciones Generales Adjuntas (de Investigación y de Enseñanza), una Dirección de Programa, seis Representaciones en los Países, la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Relaciones Externas, y se fusionaron los programas de Postgrado y de Capacitación, en un Programa de Enseñanza (EDECO).

La estructura anterior originaba una macrocefalia institucional y el uso excesivo de recursos financieros en su mantenimiento. La actual estructura es más dinámica y flexible, con dos programas de investigación y un programa de educación, actuando sinérgicamente como un *continuum* bajo el lema "producir conservando y conservar produciendo".

La puesta en marcha de un Comité Administrativo, en el cual tienen representación los tres Directores de Programa, un Jefe de Área y dos Líderes de Proyecto (además del Director y Sub-Director General y el Contralor), el cual lleva a cabo reuniones semanales, han permitido una mayor fluidez en las comunicaciones con las áreas de acción institucional, así como para promover un flujo e intercambio de información a todos los niveles (horizontal y vertical).

También se inició la publicación del Semanario "CATIE en Acción" de circulación interna, se publica la "Cartelera de Eventos" cada 2-3 semanas (anunciando los eventos venideros), y se sostienen reuniones, talleres y semanarios con el personal profesional internacional, al menos tres veces al año.

El Comité Administrativo, permite además, la gerencia participativa pues en su seno se resuelven la mayoría de asuntos de carácter educativo, investigativo, administrativo y financieros del CATIE. Así mismo, en los procesos de toma de decisión y en los de definición del marco global de acción de la institución (Plan Estratégico y Planes de Acción de los Programas), se ha dado una amplia participación al personal del Centro, a todo nivel.

En el caso del personal nacional, y como consecuencia de un profundo y detallado análisis de tiempos y funciones, se logró la creación de un Manual de Puestos y Salarios, que compatibiliza las funciones que desempeña el empleado con su remuneración salarial, y se determinó el número óptimo necesario para la ejecución eficaz y oportuna de las labores institucionales.

También, se ha logrado aumentar la productividad de los funcionarios de CATIE, especialmente a la relación de Ingresos generados por presupuesto básico, que ha aumentado en 31% entre 1991 y 1994, y número de empleados pagados por presupuesto básico cuya cantidad se ha reducido en 24% entre 1991 y 1994.

Producto de este proceso continuo de Reingeniería se han generado cambios significativos en la efectividad e impacto del CATIE, que consideramos muy importante resaltar, a saber:

- 1) Reordenación y sistematización del esquema financiero-contable del centro, en función de la nueva estructura administrativa. Esto permite una asignación de recursos para cada actividad, con la correspondiente posibilidad de determinar relaciones de costo/beneficio por actividad, así como el origen y la aplicación de los fondos.
- 2) Aumento continuo en monto (\$ 4,292.542 en 1991 a \$ 5,613.457 en 1994), y en porcentaje (28% en 1991 a 34% en 1994), del presupuesto generado por las actividades propias del centro, con relación al presupuesto total (Cuadro 1).
- 3) Durante la presente Administración se han negociado proyectos por un monto de US\$16,4 Millones (Cuadro 2), y se está en proceso de negociación proyectos por más de US\$ 77,1 Millones (Cuadro 3).
- 4) Aumentos significativos en los ingresos provenientes de las actividades productivas de la institución, las cuales pasaron de \$ 1.298.307 en 1991 a \$ 1.658.160 en 1994, para un aumento del 28%, con un incremento en los ingresos netos de actividades productivas de \$ 107.107 en 1991 a \$ 600.631, en 1994 (Figura 1).
- 5) Reducción en el número de funcionarios nacionales pagados por presupuesto básico de 306 en 1991 a 227 en 1994 (reducción del 26%), en proyectos de 309 en 1991 a 280 en 1994 (reducción del 9%), para una disminución total, de 1991 con 676 funcionarios a 1994 con 559 (17% menos). Los recursos ahorrados se dedicaron a generar beneficios directos a los países, con más presencia y asistencia técnica, y a contratar más personal profesional internacional (de 10 en 1990, a 17 en 1994, o sea un aumento del 70%) (Cuadro 4).

6) Este proceso también está orientado a la búsqueda continua de nuevos productos que CATIE puede ofrecer a los usuarios, así:

- a. Se ha presentado y está por aprobarse en la Junta Directiva, el Programa de Estudios Doctorales en CATIE.
- b. Los cursos estratégicos fueron expandidos de 6 a 19, estos son ofrecidos por la institución todos los años (con duración de 15 a 90 días), además de otros tipos de capacitación.
- c. Se ha aprobado una nueva especialización a nivel de Maestría, en Economía y Sociología Ambiental. Además, se ha implementado una amplia campaña de divulgación de las maestrías, lográndose un aumento significativo entre 1991 y 1994 de:
  - i. el número de estudiantes que aplican al programa, de 138 en 1991, a 264 en 1994 (aumento del 91%).
  - ii. número de estudiantes que presentan el examen de admisión, de 96 en 1991, a 168 en 1994 (aumento del 75%).
  - iii. número de estudiantes admitidos de 89 a 1991 a 102 en 1994 (aumento del 15%).
  - iv. número de estudiantes que ingresaron a la Maestría pasó de 44 en 1991, a 50 en 1994.

Lo anterior ha permitido una base más amplia para la selección de los estudiantes que ingresan, con la consecuente mejoría en la calidad del "producto" que ingresa y egresa de las maestrías (Cuadro 5).

- d. Un indicador muy importante a considerar en una institución de educación e investigación es el número de publicaciones técnicas y científicas. En este caso, las publicaciones pasaron de 74 publicaciones en 1991 a 329 en 1993, con un incremento del 445%. Alrededor del 15% y 10%, respectivamente, de las publicaciones de 1993, fueron publicaciones científicas con comité editorial y libros o memorias de conferencias, talleres, etc. (Figura 2).
- e. En el área de capacitación se ha logrado un cambio dramático en cuanto al número de eventos de capacitación y en el total de capacitados, y por lo tanto de la proyección institucional y la transferencia. Los eventos de capacitación pasaron de 100 en 1991 a 125 en 1994 (aumento del 25%) y el total de capacitados de 1169 profesionales de 17 países capacitados en 1991 a 2175 capacitados de 28 países en 1994, con un aumento del 87% (Cuadro 6 y 7).

7) Con el fin de adaptar la institución, en función de su nuevo organigrama, se ha elaborado la normativa jurídica que rige en el centro. De esta manera se han revisado, actualizado o generado: el Contrato de creación de CATIE y más de 20 reglamentos, los cuales a propuesta de la Dirección General han sido aprobados por las instancias superiores del Centro, sea esta la Junta Directiva, Consejo de Ministros o la Junta Interamericana de Agricultura (Cuadro 8).

- 8) La creación de FUNDATROPICOS y la consecución de un fondo patrimonial de ¢ 932 millones (US\$ 6 millones) para ser administrado por la fundación en beneficio de CATIE, marca un hito en el proceso de fortalecimiento de la estructura presupuestaria del centro y en el aseguramiento de un financiamiento a largo plazo.
- 9) La creación de dos revistas técnicas científicas en CATIE que tratan sobre aspectos de gran relevancia para América Latina es otro logro significativo; así la *Revista Forestal Centroamericana* y la *Revista Agroforestería de las Américas* constituyen la primera opción de información para los investigadores, científicos e interesados en los temas forestal y agroforestal en la región.
- 10) El estrechamiento de los lazos con la comunidad de Turrialba ha constituido uno de las principales orientaciones de la Dirección General. En este sentido y en un afán de colaboración se ha promovido la implementación de la Feria Agrícola y Agroindustrial de Turrialba (1992 y 1994), realizadas en terrenos de CATIE. El Club Panamericano (esposas de técnicos internacionales, nacionales y estudiantes) colaboran con las instituciones de beneficencia del Cantón, en actividades que generan dinero (US\$ 18,000 en 1994) que se dona a alrededor de 10 de tales instituciones.

Un punto álgido dentro de las relaciones con la comunidad lo constituía la existencia de un botadero de basura de la comunidad de Turrialba en terrenos de CATIE y que venía operando por más de 10 años; mediante una negociación muy delicada la Dirección General logró, dentro de un marco de colaboración y respeto mutuo, el cierre del citado basurero.

- 11) En 1993 se institucionalizó la Semana Científica como foro para divulgar los resultados de investigación de los estudiantes de postgrado y de los científicos. En este sentido ya se publicaron las memorias del primer evento y en Diciembre de 1995 se realizará la segunda Semana Científica.
- 12) Se creó, en 1992, la Unidad de Informática. En tres años se automatizó el manejo de recursos financieros (Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF), manejo de proyectos (Sistema de Administración de Proyectos - SAP), se introdujo el correo electrónico interno y externo (INTERNET y gopher institucional), se automatizó el acceso electrónico a bases de documentación de la Biblioteca Orton y los procesos en la Escuela de Postgrado, Capacitación, Banco de Consultores, Manejo de Personal, etc.
- 13) Se ha modernizado la infraestructura del CATIE en general: remodelación del Banco Latinoamericano de Semillas (con ayuda de DANIDA), Laboratorios y Módulo para el Control Biológico de Plagas (con ayuda de Gran Bretaña), nueva Cafetería Institucional (con ayuda de E.U.A.), y restauración de edificios, casas, invernaderos y laboratorios (más de 25,000 m<sup>2</sup>) con ayuda de FUNDATROPICOS.
- 14) Se ha puesto en práctica acciones para ayudar a proteger el ambiente con una política institucional ambiental, que incluye entre otros: reciclaje de basura, reciclaje de papel, ahorro sustancial en energía y agua, el 100% de edificios sin fumado público, uso de prácticas MIP en agricultura, eliminación del uso de herbicidas en control de malezas, etc. Ahora practicamos lo que predicamos.

- 15) Con el fin de mantener un flujo de información constante y de primera mano con los miembros de la Junta Directiva, se desarrolló un mecanismo que permite una información rápida, sintetizada y oportuna a través de la Carta Trimestral.
- 16) Se han negociado US\$ 34.5 Millones en donaciones para el CATIE, incluyendo proyectos, el fondo patrimonial de FUNDATROPICOS y las alianzas estratégicas, para un promedio anual de US\$ 8.6 Millones. La cantidad de esfuerzo y la energía que se invierte en esta actividad está aumentando aceleradamente debido a la menor prioridad que la Comunidad de donantes está brindando al área de mandato del CATIE en el presente (Cuadro 9).
- 17) Se redujo la deuda del CATIE con el Fondo de Retiro del Personal Profesional Internacional de US\$ 1.15 millones en 1991 a US\$ 0.127 millones en 1994, equivalente al 89%. Ahora nuestros expertos tienen el dinero de su futuro en el banco (Figura 3).
- 18) En 1995 se ha iniciado un programa agresivo para incorporar los asuntos de género en todos los ámbitos de acción del CATIE, con proyección a las instituciones con las que trabajamos. Ya el CATIE venía trabajando en asuntos de género en algunos proyectos específicos, desde 1992.
- 19) Se ha incrementado la inversión en los países miembros, año tras año, con la excepción de Costa Rica, que se ha mantenido constante alrededor de US\$ 7 millones/año (Cuadro 10).
- 20) Se ha incrementado en más de 400% la cantidad de beneficiarios directos de nuestros proyectos (en la actualidad sobrepasan de 25,000 familias, los directos y 100,000 familias, los indirectos), al igual que las instituciones contraparte que actualmente sobrepasan los 200 (Figura 4).
- 21) Se incrementó el número de países miembros, de siete a diez, de 1992 a 1994 se adhirieron Belize, México, y Venezuela. Además, el Excelentísimo Señor Embajador del Brazil en Costa Rica, Dr. Luiz Jorge Rangel de Castro, anunció formalmente que el Brazil había iniciado los trámites para adherirse cuanto antes al CATIE, lo que se espera que ocurra durante el presente año.
- 22) Se han acordado Alianzas Estratégicas con numerosas instituciones regionales o mundiales, entre ellos centros del CGIAR e.g. ICRAF, CIFOR, ISNAR y CIAT; la UICN, el IICA, NATURA en Europa, etc. para evitar duplicidad de esfuerzos, potenciar el impacto en más países y personas y en general para resolver problemas en forma más afectiva y oportuna para beneficio de la población.

Si tomamos en cuenta la definición de Suran y Dening de Reingeniería como "el repensamiento fundamental y el rediseño de todo el sistema para alcanzar mejoramientos en las mediciones del desempeño" y tomando en cuenta que los objetivos fundamentales de la reingeniería son:

- a. Crecimiento de los ingresos,
- b. Reducciones en los costos de operación,
- c. Reestructuración de la institución en congruencia con lo anterior para mejorar eficiencia e impacto,

Podemos decir sin temor a equivocarnos que la reingeniería en CATIE es un proceso en marcha, que a todas luces ha tenido resultados significativos y que la concepción de la institución se está orientando más y más a impactar decididamente el desarrollo que involucra a la gente y que tiende a mejorar calidad y estandar de vida de los menos favorecidos del continente.

### Áreas de Atención Actual y Futura

Aunque hay logros muy loables, en los años 1992, 1993 y 1994, existen varias áreas en las que se necesita poner el máximo de atención en 1995 y 1996, así:

- 1) Es evidente que AID de E.U.A., ACIDI de Canadá y ODA de Gran Bretaña, grandes donantes y colaboradores de CATIE desde sus inicios, están disminuyendo drásticamente su presencia en la región mandato de CATIE. Sus programas regionales han sufrido recortes muy significativos, lo que incidirá negativamente en las acciones del CATIE en los países.

En 1994 finalizó la ayuda Canadiense y no se vislumbra la implementación en el corto plazo de nuevos programas. Solamente para el año fiscal 1995 la ayuda canadiense hacia América Latina se redujo en más de US\$ 30 Millones, lo que les obligó a no iniciar nuevos proyectos este año.

En 1995 termina el apoyo vía donación (grant) de AID-E.U.A. (US\$ 3.6 - 4.0 Millones anuales) y a nivel regional se vislumbra la aprobación de un proyecto por alrededor de US\$ 20 Millones por cinco años, el que será sacado a licitación. En tal proceso, tienen mucho más probabilidad de éxito empresas que se dedican a consultorias, tales como Winrock Intenational o Chemonics, aunque se ha presentado la posibilidad de que el CATIE también participe en las licitaciones.

Se vislumbra que la ayuda británica terminará a principios de 1996 y se nos ha informado que Gran Bretaña continuará solamente a nivel bilateral en Honduras y Belize a partir de ese año.

- 2) La cuota de la JIA por la vía del IICA (US\$ 1.4 Millones en 1995) no es tan segura como antes. Hoy en día, los países miembros del IICA retrasan el pago de sus cuotas (especialmente Canadá, Venezuela y E.U.A., que son los principales aportantes), esto incide en que el IICA retrase el pago de tal cuota al CATIE.
- 3) El pago de cuotas de los países miembros del CATIE es cada vez más difícil. Esto se debe a los drásticos recortes que han ocurrido en los presupuestos de los Ministerios de Agricultura en los últimos años y a su debilitamiento político vis a vis los Ministerios del Ambiente y la Modernización del Estado. Actualmente la contribución nominal de los países miembros es de US\$ 0.5 Millones al año, 10 países a razón de US\$ 50,000 por año cada uno.
- 4) En Costa Rica se vislumbra una devaluación acelerada de la moneda. Esto erosionará el fondo patrimonial de FUNDATROPICOS y a su vez los ingresos de actividades productivas, contabilizados en moneda dura. Tal panorama, de darse, puede afectar negativamente al CATIE.

- 5) Los gobiernos de Centro América están dando mucha fuerza a *instancias*\* a expensas de las *instituciones*. Esto está conduciendo al debilitamiento de instituciones regionales como el CATIE. Lo más grave es que los países donantes están cayendo en la miopía de aceptar esta tendencia, produciendo una duplicidad innecesaria y a la postre conduciendo a la región a quedarse con instancias e instituciones débiles, con la consecuente pérdida de beneficios para sus habitantes.

*u organismos*

12

*Frntera agrícola*

---

\* Para el caso, recientemente la Unión Europea aprobó un proyecto superior a los US\$ 20 Millones para Agricultura de Laderas en Centro América y cedió su ejecución a una *instancia* intergubernamental, que se creó para dialogar y decidir en torno al ambiente y desarrollo en la Sub-región, la CCAD. Esta decisión está convirtiendo a una instancia (para diálogo, concertación, negociación e integración) de hecho en una institución, con el debilitamiento de las instituciones agrícolas de carácter regional. La ejecución de proyectos y la puesta en práctica de decisiones y acuerdos de *instancias* como la CCAD deben ejecutarlas *instituciones* como el CATIE, ICAP, BCIE, OIRSA, etc.

CUADRO 1

CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA (CATIE)  
PRESUPUESTO TOTAL DE CATIE  
Ingresos del Período 1991 a 1994

(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

	1991	1992	1993	1994
Pta. Básica y Act. Prod.	4,292,542	4,358,997	4,976,362	5,613,458
Convenios y Proyectos	11,093,642	11,794,224	11,503,868	11,170,857
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>15,386,184</b>	<b>16,153,221</b>	<b>16,480,230</b>	<b>16,784,314</b>

file:9194

Cuadro 2.

PROYECTOS APROBADOS, MARZO 1992-ABRIL 1995

NOMBRE PROYECTO	DONANTE	MONTO US\$Miles
Silvicultura en Bosques Tropicales, (Fase 7)	COSUDE	228,1
Sistemas Agroforestales en Trópico Húmedo, (Fase 5)	GTZ	495,0
Sistemas Silvopastoriles Manejo de Semillas Forestales	CIID	51,1
OLAFO (Fase 2)	DANIDA ASDI/NORAD	514,3 2,536,8
Arboles Fijadores de Nitrógeno (Fase 2)	SAREC	330,3
Germoplasma	CEE	58,9
Germoplasma Café	CEE	52,2
Crioconservación de café	CEE	25,0
Control Biológico de Plagas	ODA	121,8
NRI Construcción de invernadero	ODA	72,9
Germoplasma Banano	CEE	68,7
Est. Impacto Ambiental Nic. Manejo Integ. de Manglares (Fase 2)	BANCO MUNDIAL	30,9
Huertos Caseros en C.A.	DANIDA	952,3
Fortalecimiento de Educación Superior	CIID	155,0
Donaciones Misceláneas	Holanda	2,500
Fortalec. Invest. AP Bolivia	FAO, AID, UICN, PENNSTATE, NFTA	161,3
Extensión For-Chixoy	BID/IICA	
IUFRO-Gerencia Invest.	Guat./BID	2,800
Sist. Agrofor.-Fase 6	Varios	46
Trop Hun (GTZ)	BMZ	600
MIP-Belize	AID	109
MIP-Nicaragua	USDA	183
Capacit. Agric. (MRN IICA-CIAT-CATIE)	NORAD	2,714
PROMECAFE	BID	1,256
		260

TOTAL:

US\$16,392,6

CUADRO 3

PROYECTOS EN PROCESO DE NEGOCIACION

Nombre del proyecto	País donante	Monto US\$Miles
Apoyo al presupuesto básico del CATIE	Países Nórdicos	7,200
Becas para Maestría	Mutis/España	150
Logger Education to Advance Professionalism (LEAP) and Protect Ecosystems in Latin America and the Caribbean	BID	3,369
Proyecto Regional de Capacitación para Técnicos y Usuarios de Pequeños y Medianos Sistemas de Riego en Centroamérica y Panamá	BID	250
Regional Integrated Pest Management Adaptive Research and Field Training Project	BID	249
Project to Improve Agroforestry Training and Research at CATIE	BID	250
Red de Recursos Fitogenéticos en Centroamérica (REMERFI)	GTZ	1,000
Manejo Forestal Comunitario en la Reserva de la Biósfera Maya: Una Estrategia para Fomentar la Capacidad Local	USAID	254
Training Capacity in Environmental Economics	Banco Mundial	46
PROMECAFE/IICA Fase II	CEE	5,000
Assessment of Genetic Diversity of Economically and Ecologically Important Tropical Tree Species of Central America and the Caribbean	CEE	180
Participative Management and Conservation of Central American Forest Genetic Resources	CEE, Noruega	6,395
Strengthening CATIE's educational activities	DANIDA	4,802
Fortalecimiento del Programa de Enseñanza del CATIE	DANIDA	2,500
Regional Program for Protected Areas Training	Por definir	1,876
Producción de cinco módulos de la Serie Radiofónica Educativa "Una Verde Esperanza"		65
PROCAFOR	FINNIDA	3,000

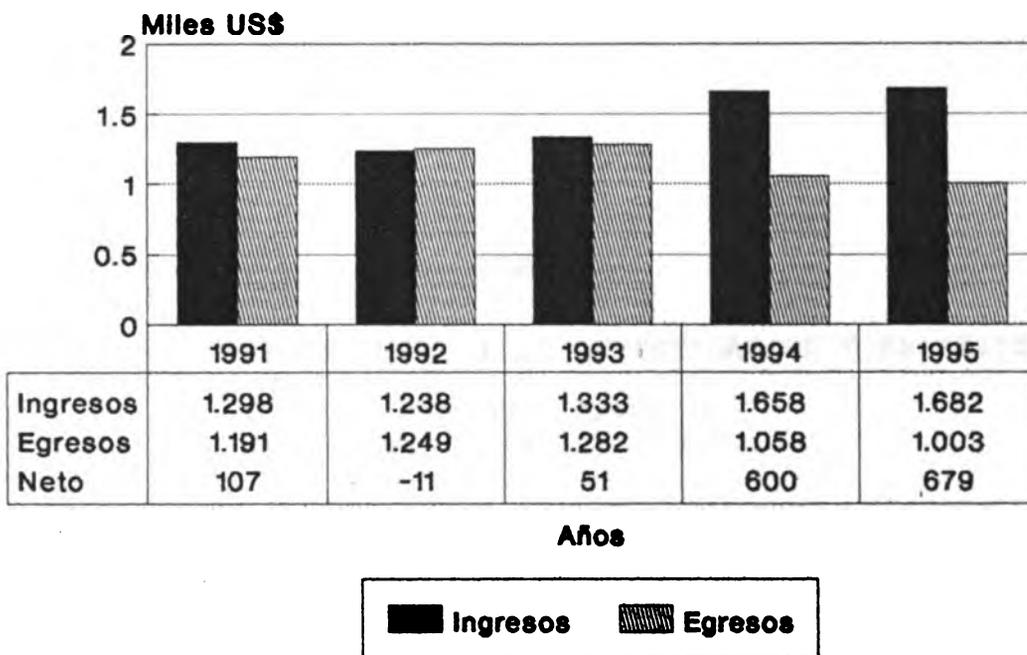
Continuación Cuadro 3

Nombre del Proyecto	País Donante	Monto US\$Miles
Trees 2000: An Expanding Crop for Central America	GEF	12,416
Adoption of agroforestry technologies and soil conservation practices on the sloping lands of Central America and the Caribbean	IDRC	5,865
Sylvopastoral technologies to reverse land degradation and increase productivity in Central American and the Caribbean	IDRC	4,100
Development of Masters level Education in Agroforestry	IDRC	360
Socioeconomic and Biodiversity of Home Gardens in the Rural Regions of Central America	IDRC	637
Regional integrated pest management training and technology transfer project	IDRC IFAD/FIDA	5,266
Transferencia tecnologías de Conservación de suelos y aguas a pequeños productores de centroamérica y Panamá	IFAD/FIDA	3,792
Transferencia de tecnología y promoción de la formación profesional en manejo de bosques naturales	COSUDE	2,400
Investigación y Demostración de Prácticas Sostenibles de Manejo de Bosque Amazónico Yield, Resistance, and Quality.	CIAT, Alemania	1,827
A Comprehensive Cocoa Breeding Program at CATIE	ACRI	268
Technical Cooperation Support to the CATIE Tree Improvement STD3. Assessment of Genetic Diversity of Economically and Ecologically Important Tropical Tree Species	ODA	175 210
Sistemas Agroforestales	GTZ	1,700
Conservación Recursos Genéticos Cacao	Common Fund for Commodities	1,800
Apoyo a la Capacitación e Investigación para la Extensión Forestal Participativa (1996-2000), MADELEÑA-3/El Salv.	GORDON STRAUH	732
TOTAL US\$		77,134

# CATIE

## Ingresos vs. Egresos Act. Productivas

Período 1991 - 1995



1995: Presupuestado

FIGURA 1

Las actividades productivas han evolucionado positivamente en los últimos tres años.

Los precios del Café favorecieron el aumento de los ingresos durante 1994 y se espera lograr la venta de la cosecha 95-96 a precios superiores a lo presupuestado para 1995.

El incremento en las áreas sembradas de caña ha impactado significativamente en los ingresos de las Fincas, logrando que las mismas financien el presupuesto básico de 1995 en más de \$630 mil dólares, que corresponden al 15% de los ingresos netos del presupuesto de Planta Básica.

Lo anterior refleja lo acertado de la decisión tomada por la Dirección General, avalada por la Junta Directiva, de convertir las fincas del CATIE en verdaderos centros de ingresos.

**CUADRO 4**

**CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA**

**PERSONAL CATIE**  
**Período 1991 - 1994**

<b>CATEGORIA</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>PLANTA BASICA:</b>				
<b>PPP</b>	10	12	15	17
<b>P Nacional</b>	306	244	237	227
<b>PROYECTOS :</b>				
<b>PPP</b>	51	48	42	35
<b>P Nacional</b>	309	311	301	280
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>676</b>	<b>615</b>	<b>595</b>	<b>559</b>

CUADRO 5

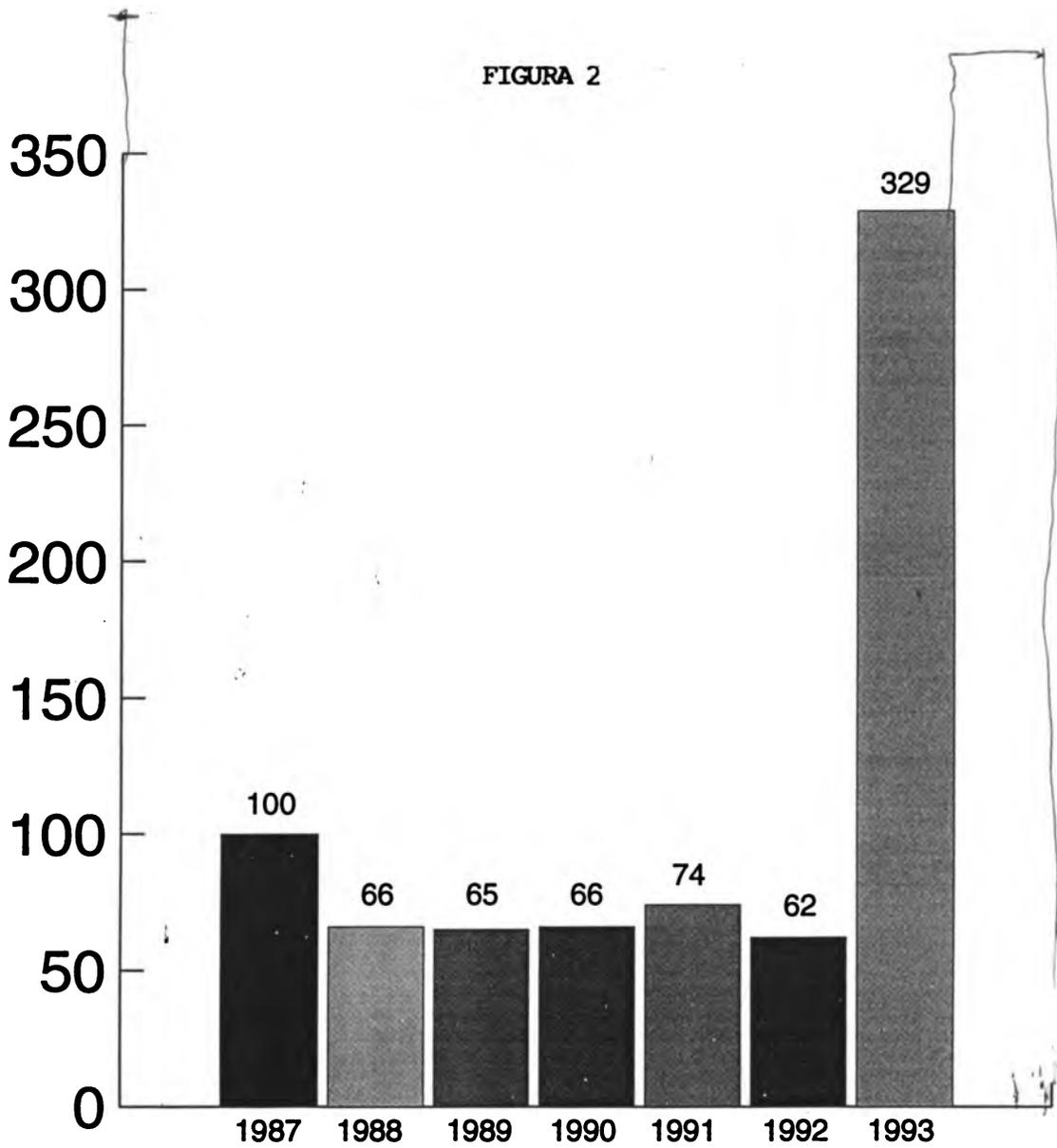
**NUMERO DE ESTUDIANTES QUE APLICARON  
AL PROGRAMA DE MAESTRIA  
Y NUMERO QUE INGRESARON**

	1991	1993(*)	1994	1995
ESTUDIANTES QUE APLICARON	138	238	264	312
ESTUDIANTES QUE SE PRESENTARON AL EXAMEN DE ADMISION	96	128	168	189
ESTUDIANTES ADMITIDOS	89	77	102	117
ESTUDIANTES QUE INGRESARON	44	42	50	43

(\*) El ingreso de septiembre de 1992 se pasó a enero de 1993

392

FIGURA 2



Publicaciones del CATIE 1987-1993\*

\*Reportadas en Informes Anuales

041

4

CUADRO 5

**NUMERO DE ESTUDIANTES QUE APLICARON  
AL PROGRAMA DE MAESTRIA  
Y NUMERO QUE INGRESARON**

	1991	1992(*)	1994	1995
ESTUDIANTES QUE APLICARON	138	238	264	312
ESTUDIANTES QUE SE PRESENTARON AL EXAMEN DE ADMISION	96	128	168	189
ESTUDIANTES ADMITIDOS	89	77	102	117
ESTUDIANTES QUE INGRESARON	44	42	50	43

(\*) El ingreso de septiembre de 1992 se pasó a enero de 1993

CUADRO 7

**CAPACITADOS POR EVENTOS**

<b>AÑO</b>	<b>CAPACITADOS</b>	<b>EVENTOS</b>
1982	768	40
1983	952	57
1984	651	41
1985	788	49
1986	470	49
1987	642	48
1988	1142	63
1989	1094	91
1990	758	94
1991	1169	100
1992	1200	107
1993	1300	120
1994	2175	125

CUADRO 8

**CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA**  
**Normas y Reglamentos que estructuran el Control Interno**

---

- 1 Contrato de Creación de CATIE
  - 2 Reglamento General de CATIE
  - 3 Reglamento del Personal Profesional Principal
  - 4 Reglamento Financiero
  - 5 Reglamento de Personal Asociado
  - 6 Reglamento de Transportes
  - 7 Reglamento de Caja Chica
  - 8 Reglamento de Viáticos
  - 9 Reglamento de Donaciones de Activos
  - 10 Reglamento de Consultoría (externa)
  - 11 Reglamento de Donaciones
  - 12 Reglamento de Fondos en Custodia
  - 13 Reglamento del Club Internacional
  - 14 Reglamento de Enseñanza
  - 15 Reglamento para Consultores del CATIE
  - 16 Reglamento de Auditoría Interna
  - 17 Reglamento de Capacitación y Becas de empleados CATIE
  - 18 Normas y Procedimientos de Maestría
  - 19 Normas y Procedimientos de Capacitación
  - 20 Normas y Procedimientos de Estudiantes de Intercambio
  - 21 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal
  - 22 Normas y Procedimientos para Profesores Científicos
  - 23 Manual de Procedimientos de Auditoría Interna
  - 24 Manual de Adquisiciones
  - 25 Manual de Puestos
  - 26 Contratos para Alquiler de Residencias
  - 27 Programas y Directrices varios.
- 

file:reglamen

**CUADRO 9**

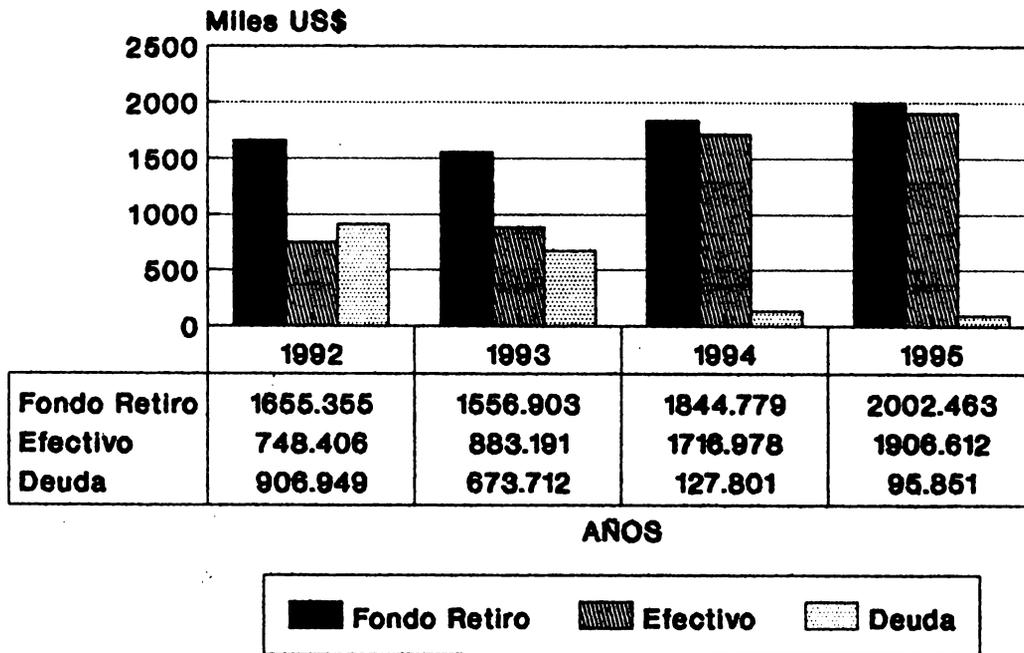
**CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA  
DONACIONES Y APOYO EXTERNO PARA ACTIVIDADES EN CATIE  
Periodo 1992 - 1994**

<b>Detalle</b>	<b>Monto US\$</b>
<b>A) Fundatrópicos</b>	<b>5,937,500</b>
<b>B) Contratos Directos</b>	
IUFRO 1994	26,000
IUFRO 1995	20,000
USAID (Semana Científica 1993)	10,000
<b>C) Contrapartidas en Alianzas Estratégicas</b>	<b>12,125,000</b>
<b>D) Convenios aprobados</b>	<b>16,392,600</b>
<b>TOTAL DONACIONES Y APOYO EXTERNO</b>	<b>us\$ 34,511,100</b>

# CATIE

## Deuda Fondo de Retiro

Al 31 de marzo de 1995



Mes de marzo 1995: estimado

FIGURA 3

La deuda del CATIE con el Fondo de Retiro constituyó uno de los pasivos más grandes que tenía la Institución. Esto comprometió la mayor atención de esta Dirección y de nuestra Junta Directiva, en la ejecución de importantes esfuerzos financieros con el fin de retornar los fondos propiedad de nuestros técnicos.

La deuda se redujo a \$127.801 dólares al 31 de diciembre de 1994 y a \$95.851 al mes de marzo de 1995. Tenemos proyectado cancelarla totalmente durante el período 1995.

CUADRO 10

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA  
( CATIE )

EJECUCION DE PROYECTOS DURANTE LOS AÑOS 1991 a 1994  
PAISES MIEMBROS

(En Dólares Americanos)

PAISES MIEMBROS	1991	1992	1993	1994	TOTAL
BELICE	0	0	0	2,337	2,337
COSTA RICA	7,261,005	7,924,741	6,172,805	7,360,197	28,718,748
EL SALVADOR	298,236	285,179	616,118	176,679	1,376,212
GUATEMALA	927,839	1,196,446	2,473,282	1,039,486	5,637,053
HONDURAS	346,782	336,490	573,504	418,555	1,675,331
MEXICO	0	0	60,760	75,300	136,060
NICARAGUA	2,145,722	2,289,602	2,442,810	1,492,543	8,370,677
PANAMA	447,039	440,153	788,699	436,468	2,112,359
REPUBLICA DOMINICANA	81,255	51,703	71,270	45,470	249,697
VENEZUELA	0	0	0	31,430	31,430
<b>T O T A L</b>	<b>11,507,878</b>	<b>12,524,314</b>	<b>13,199,248</b>	<b>11,078,465</b>	<b>48,309,905</b>

FIGURA 4

