



Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo

# Plan Estratégico 2013-2020



# Contenido

1. Introducción .....	3
2. Contexto .....	4
3. Identidad del CATIE.....	6
¿Qué es el CATIE?.....	6
Colaboración con IICA.....	7
¿Cuál es el carácter único de los enfoques sistémicos del CATIE?.....	8
Incidencia del contexto en las funciones básicas del CATIE .....	9
4. Misión, visión y estrategia institucional.....	11
Misión institucional.....	11
Visión institucional .....	11
Declaración de estrategia institucional.....	12
Valores institucionales.....	13
5. Objetivos, metas e indicadores .....	15
Plan estratégico .....	15
Objetivo estratégico central.....	15
Objetivos estratégicos .....	18
Productos estratégicos.....	21
Objetivos estratégicos, metas e indicadores a mediano y largo plazo ....	22
6. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación.....	28
7. Estrategia financiera y gestión de fondos.....	29

# 1. Introducción

Este Plan Estratégico 2013-2020 se elaboró a partir del reconocimiento que la mayor fortaleza del CATIE es su naturaleza única como organización regional tipo universidad internacional basada en el modelo de universidad *land grant* de los Estados Unidos, que integra tres funciones básicas: investigación, educación y proyección externa (extensión, transferencia de tecnología y aplicación de los conocimientos en el campo). El mandato del CATIE se enfoca en apoyar la gestión sostenible de la agricultura y los recursos naturales en América Latina y el Caribe. Este plan estratégico destaca la profundización del proceso hacia una integración aún mayor de estas tres funciones esenciales.

Desde 2008 y como parte de un proceso de revisión y ajustes al Plan Estratégico 2003-2012, nos abocamos a identificar el nicho o elemento diferenciador donde consideramos que se aprovecha al máximo esta naturaleza y mandato que hacen al CATIE único en la región. En este período fue posible identificar como el Centro puede aportar soluciones a los desafíos que enfrenta la región y el mundo, los cuales son complejos por su alto grado de interrelaciones (por ejemplo, pobreza y desnutrición, inseguridad alimentaria y energética, cambio y variabilidad climática, degradación ambiental) y que por tanto requieren de la integración de diversas disciplinas y formas de conocimiento, sectores, escalas espaciales y actores en todos los niveles. Como resultado de lo anterior, identificamos la necesidad de desarrollar enfoques sistémicos, que ofrezcan soluciones integrales prácticas y efectivas a los distintos desafíos de la época y del futuro en alianzas con nuestros múltiples socios.

Con este plan, hemos ido un paso más allá al proponer una herramienta concreta a la que llamamos “territorios climáticamente inteligentes” (TCI) que permitirá ofrecer estas soluciones y en la cual integraremos nuestras diversas capacidades y las de socios y aliados para contribuir a que los territorios puedan desarrollar cuatro características principales: proveer bienes y servicios ecosistémicos en forma estable y de calidad; ser más resilientes a los cambios globales; hacer esto mediante estrategias de desarrollo bajas en emisiones de gases con efecto invernadero y alcanzar mejores niveles de inclusividad y equidad en todos los aspectos anteriores. Como veremos más adelante, los TCI se convierten en el objetivo central e integrador del trabajo del CATIE en los próximos años, sustentados en el aprendizaje de cuatro décadas de trabajo con varios centenares de socios.

Este plan estratégico se ha diseñado tomando cuenta que el entorno económico y de la cooperación internacional gubernamental para el desarrollo en América Latina y el Caribe ha cambiado drásticamente y que eso ha afectado significativamente la forma como tradicionalmente se ha financiado el CATIE. En este plan reconocemos que el CATIE de los próximos años requiere de un nuevo modelo de gestión, que le permita diversificar sus mecanismos de financiamiento, incluyendo una alta proporción de autogeneración de recursos financieros en sus diversas dependencias, así como una efectiva gestión financiera. Para esto no solo será necesario crear nuevas formas de financiamiento, sino también crear una cultura organizacional y un ambiente habilitador de toma de decisiones y de procedimientos, que hagan al CATIE más ágil y más competitivo. La aplicación de este nuevo modelo de financiamiento demandará una modernización y fortalecimiento operativo general del Centro, que permita “un cambio planificado” y no uno desorganizado forzado por las circunstancias externas. Existen condiciones favorables a lo interno y a lo externo para pensar que los próximos años serán muy positivos para el CATIE y para la población meta a quien servimos.

# 2. Contexto



En los 10 años que separaron el inicio y el final del Plan Estratégico 2003-2012, los contextos global y regional han cambiado en forma rápida y significativa.

Un resumen de este análisis se presenta a continuación:

## *A escala global*

- Crisis profunda del sistema económico global, la cual afecta a las naciones industrializadas y en menor medida a los países emergentes y con consecuencias que aparentemente se prolongarán por buena parte del período 2013-2020.
- Acumulación de problemas sectoriales profundos a escala global que afectan distintas partes del sistema, como lo son la persistencia de la pobreza (a pesar de mejoras puntuales), la inseguridad alimentaria y nutricional, la degradación de los ecosistemas y del ambiente, el cambio y la variabilidad climática, la decreciente disponibilidad y calidad del agua, la desertificación y degradación de suelos y la necesidad del cambio a una base energética renovable, entre otros.
- La convergencia de esta crisis y problemas obliga y seguirá obligando a un despliegue intensivo de innovaciones de todo tipo (científico, tecnológico, metodológico, educativo, económico, social, político e institucional), así como a la formación de recursos humanos calificados que permitan abordar exitosamente la problemática.
- Esta necesidad de generar innovaciones, llevarlas a la práctica y difundirlas, abre un campo enorme de oportunidades para organizaciones como CATIE en todo el mundo.



### *A escala regional*

- América Latina y el Caribe no escapan de las crisis y problemas globales, aunque son afectadas en distinta medida.
- La región tiene una base de recursos naturales en mejor estado que otras regiones del mundo, su densidad de población es menor y su nivel de desarrollo tecnológico, económico y educativo es relativamente bueno pese a las heterogeneidades.
- Esta relativa mejor situación, unida a otras consideraciones propias de los países cooperantes, ha conducido a un retiro casi masivo de la cooperación gubernamental internacional al desarrollo y al ambiente que ha decidido concentrar sus acciones en África y Asia. Como hemos dicho y se verá más adelante, este proceso incide significativamente en el modelo de gestión del CATIE.
- La población de la región se ha beneficiado en general en los últimos años de diversas políticas redistributivas en varios países, lo que ha movilizadado el consumo interno y el ascenso social.
- En otras partes de la región se agudizan problemas ligados a la seguridad pública afectada por el cultivo y tráfico de narcóticos, el contrabando y otras actividades ilegales. En algunas regiones el problema de inseguridad se extiende a los aspectos alimentarios.
- Las zonas rurales, pese al continuo proceso de migración hacia zonas urbanas, siguen reteniendo una proporción significativa de población y una alta proporción de ella en condición de pobreza. Estas zonas son las proveedoras principales de alimentos, materiales y servicios ecosistémicos esenciales, aunque su aporte al producto interno bruto de los países sigue declinando en buena medida debido a que no se registran adecuadamente en términos económicos. Estas zonas además presentan una alta diversidad étnica, cultural y social y un importante capital de conocimiento tradicional que debe ser considerado seriamente a la hora de buscar soluciones a sus diversos problemas.
- Cinco de los 10 países más afectados por riesgos climáticos a nivel global durante los últimos 20 años pertenecen a la región, liderado por Honduras y Nicaragua (puestos 1 y 3 respectivamente).

# 3. Identidad del CATIE

## ¿Qué es el CATIE?

Este plan estratégico propone consolidar al CATIE en sus dos pilares centrales que se refuerzan mutuamente: la universidad internacional de tipo *land grant* que conjuga educación, investigación, extensión, transferencia de tecnología y aplicación en el campo de soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible y la plataforma científica regional. Ambos pilares en los campos de especialización de la agricultura y los recursos naturales. En ese sentido, el núcleo central del quehacer del CATIE es la gestión del conocimiento, que incluye desde su generación hasta su divulgación, uso y adopción. Para los próximos años proponemos un esfuerzo significativo para un efectivo alineamiento de las funciones de investigación y proyección externa con la función académica y así ofrecer a nuestros estudiantes una oportunidad única de formación basada en la mejor ciencia y su aplicación en el campo.

Consistente con este concepto, el CATIE ha avanzado considerablemente en los últimos años en posicionarse como una plataforma regional de investigación para prestigiosos centros internacionales que han destacado investigadores, equipo y operaciones, tanto en forma permanente como temporal en la sede del CATIE y en los países. Para los próximos años proponemos consolidar aún más estas acciones.

Asimismo, el CATIE ha flexibilizado su oferta educativa para abrir más opciones de diplomados y cursos en los países, tanto a distancia como semipresenciales. También ha ampliado su oferta de posgrado agregando maestrías profesionales a su tradicional oferta de maestrías académicas y la opción de estudios de doctorado en español. En todos los casos, la oportunidad para sus estudiantes de trabajar en el campo, en problemas reales y acompañados de sus docentes, con una sólida base científica y vinculados a proyectos que buscan contribuir al desarrollo, es un elemento central y único del concepto de universidad internacional de tipo *land grant* basado en tres pilares básicos: educación, investigación y proyección externa.

Como tal, el CATIE es una organización regional única, diferente de las universidades tradicionales, los centros de investigación y los organismos o los servicios de extensión porque logra una combinación integral de todos ellos, en un ambiente internacional y multicultural enriquecedor para sus científicos y estudiantes, centrado en alcanzar una gestión integral del conocimiento.

Este carácter internacional, presente solamente en algunas prestigiosas universidades del mundo, está representado por su personal, estudiantes y graduados de más de 50 nacionalidades y, sobre todo, por su presencia y participación en todos los países de América Latina y en particular en las regiones tropicales por medio de sus oficinas, proyectos, centenares de socios, actividades educativas, publicaciones y graduados.

El CATIE es una organización regional de naturaleza científica y académica establecida en 1973 con fines de investigación científica, educación de posgrado y proyección externa en los países, en los sectores agropecuario y de recursos naturales basado en el exitoso modelo de universidades *land grant* de los Estados Unidos de América. Es gobernado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA); por el Consejo Superior de Ministros, compuesto por ministros de los países miembros y el director general del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); y por una Junta Directiva propia y autónoma de carácter internacional.

Su área de mandato son los países de América Tropical y en particular Mesoamérica y cuenta con un sistema de países y regiones miembros del CATIE que incluye a Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela y el IICA como miembros regulares y el Estado de Acre en Brasil como miembro adherente.

El CATIE orienta sus acciones por un sistema de gestión estratégica con horizontes temporales de ocho, los cuales permiten ser planes de mediano plazo cada cuatro años y la elaboración de planes operativos bienales y anuales. La finalización del último de estos planes (2003-2012), el cual tuvo una revisión y ajustes en 2008, abrió el proceso de planificación para el período 2013-2020, iniciado a mediados de 2012 y que condujo a la elaboración y aprobación de este documento.

## Colaboración con el IICA

Desde su inicio como el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas y después en su rol como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el IICA ha sido un fuerte aliado del CATIE.

El IICA tiene como principal objetivo apoyar a los estados miembros en sus esfuerzos dirigidos a fortalecer y hacer más competitivo, productivo y sostenible el sector agrícola y su base de recursos naturales, así como lograr un desarrollo rural inclusivo y en armonía con el ambiente. El IICA brinda apoyo técnico en estas instancias.

Los Directores Generales del CATIE y el IICA continúan promoviendo la elaboración y ejecución de iniciativas y planes de acción conjunta que han permitido acciones colaborativas para lograr mayor coordinación, sinergias y cumplimiento de experiencias exitosas y que facilitan establecer mecanismos transparentes de cooperación entre ambas instituciones para beneficio de los países miembros.

# ¿Cuál es el carácter único de los enfoques sistémicos del CATIE?

La característica más significativa del CATIE desde hace muchos años es su énfasis en los enfoques sistémicos, es decir, los esfuerzos en investigar, desarrollar y trabajar en el campo de una manera integral e integradora. Esta característica esencial se resume en la siguiente figura que representa la forma más actualizada que toman estos enfoques como base del trabajo del Centro.

En esta figura se aprecia el carácter de los medios de vida sostenibles como elemento central del bienestar humano y su interrelación directa con otras aproximaciones sistémicas como lo son la gestión territorial, los sistemas sostenibles de producción agrícola y forestal y los sistemas de políticas, instituciones e incentivos alineados con el desarrollo sostenible y equitativo. Este conjunto de sistemas articulados forma el centro de los llamados enfoques sistémicos del CATIE.



Figura 1. Enfoques sistémicos del CATIE

El CATIE reconoce la importancia y necesidad de los abordajes especializados y valora esta labor que ya vienen desarrollando muchas organizaciones, tanto en la región como a nivel internacional. Sin embargo, crecientemente se ha reconocido la importancia de los abordajes interdisciplinarios e intersectoriales de los diversos desafíos y es allí donde el CATIE agrega valor y es competente debido a su trayectoria y características.



# Incidencia del contexto en las funciones básicas del CATIE

Las funciones básicas del CATIE son la investigación, la educación de posgrado y capacitación, y la proyección externa con acciones concretas de extensión y transferencia de tecnología para la aplicación del mejor conocimiento en distintos territorios de la región. Otras funciones esenciales del Centro son la gestión de proyectos, las comunicaciones, las operaciones de sus unidades comerciales, la gestión financiera y la administración.

Todas estas funciones son dependientes del modelo de financiamiento del CATIE, el cual es muy relevante debido a que el Centro no cuenta con fondos propios y las asignaciones presupuestarias externas estables que recibe por medio de las cuotas de membresía, ya que solamente representan cerca del 5% de su presupuesto total. Por ello, esta sección se concentra en este aspecto central.

Estas funciones pueden agruparse en dos conjuntos diferenciados:

1. Oferta y atención a demandas de bienes y servicios (investigación, educación, capacitación, extensión, transferencia de tecnología y gestión de proyectos en los territorios)
2. Servicios internos (comunicaciones, gestión administrativa, financiera y de operaciones comerciales)

Dado que las segundas se financian en gran parte a partir de las primeras, el punto central a considerar es la influencia del contexto en las funciones de demanda de los bienes y servicios ofrecidos por el CATIE. Estas influencias son:

- Desplazamiento del apoyo de la cooperación internacional a otras regiones del mundo que ha afectado al modelo histórico de financiamiento del CATIE y de muchas otras organizaciones de la región. La cooperación internacional para el desarrollo no ha desaparecido ni el CATIE quiere renunciar a ella, pero es evidente que ha cambiado su forma de operación (por ejemplo, fondos competitivos) y es insuficiente para sostener el funcionamiento de la institución.
- Creciente participación del sector privado empresarial en varias actividades y funciones básicas del CATIE (investigación, educación de posgrado y capacitación, y proyección externa). Este cambio implica mayor competencia para el CATIE, pero también nuevas oportunidades para emprendimientos conjuntos.
- Diversificación y privatización de la oferta educativa de posgrado y capacitación, lo que también implica mayor competencia de otras organizaciones y necesidad de innovar en la oferta educativa y en las modalidades de financiamiento de la misma para mantener y mejorar el posicionamiento en este tema.



- El creciente desarrollo económico de los países de América Latina y el alejamiento de la cooperación internacional gubernamental ha llevado a los países de la región a aumentar su actividad en distintos sectores afines a las funciones del CATIE, abriendo oportunidades para un mayor involucramiento en proyectos de los países, incluyendo cooperación sur-sur. El CATIE ha estado atento a esta evolución y ha aumentado su participación en este nuevo campo, pero definitivamente es necesario intensificar las acciones en esta dirección.

Puede concluirse que la dinámica del contexto global y regional está conduciendo a un modelo de negocios del CATIE crecientemente autofinanciado a partir de la oferta de productos útiles para los actores nacionales y regionales. Este mecanismo de captación de recursos constituye una gran oportunidad de proyectar externamente a la institución a partir de nuestra oferta técnica, científica y académica y captar recursos para financiar las funciones básicas del Centro.

Esto implica en alguna medida, la necesidad de transformar gradualmente la cultura institucional hacia un enfoque basado en mejores análisis actuales y prospectivos de las oportunidades y la demanda de los actores globales, regionales, nacionales y locales, a fin de mantener y mejorar el ajuste entre esta y las actividades del CATIE, así como una rápida y efectiva capacidad de respuesta. Asimismo, requeriremos de un fortalecimiento en las operaciones regionales, especialmente en aquellos territorios donde se implementan procesos basados en la investigación e innovación para el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades mediante la educación y capacitación. Igualmente y consecuente con la visión de consolidar el modelo de CATIE como universidad *land grant*, proponemos transformar el papel de las operaciones en los países para que contribuyan de manera significativa a la función académica lo cual confiere un elemento diferenciador y una gran ventaja comparativa a nuestra oferta.

En el campo de la investigación existe un creciente interés nacional e internacional en fortalecer el impacto de la investigación en el desarrollo (CGIAR por ejemplo). Esto está dando lugar a oportunidades inéditas de alianzas estratégicas entre centros de investigación y organizaciones vinculadas al desarrollo en el campo. Lo anterior abre un campo enorme de oportunidades para el CATIE que ha venido creciendo como plataforma científica regional con incidencia en los procesos de desarrollo de la región. A partir de esta situación, el CATIE se plantea seguir desarrollando y consolidando como plataforma científica regional en los campos de agricultura y recursos naturales.

# 4. Misión, visión y estrategia institucional

## Misión institucional

La misión institucional presenta la razón final de existencia de la organización, o sea la finalidad que justifica su existencia institucional y que definimos de la siguiente manera:

*Lograr el bienestar humano sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe, impulsando la educación, investigación y proyección externa para la gestión sostenible de la agricultura y la conservación de los recursos naturales.*

El hecho de asumir el logro del bienestar humano sostenible e inclusivo como misión del CATIE no implica que esta sea una tarea de responsabilidad única del CATIE o que el CATIE se proponga lograrlo por sí solo. Lo que sí significa es que el CATIE no va a considerar que su misión esté cumplida hasta que este bienestar se haya alcanzado en toda su región de mandato.

## Visión institucional

La visión institucional presenta en forma sucinta la condición donde el CATIE desea estar y de esa manera pretende maximizar su contribución en su región de mandato.

*Ser la universidad internacional de tipo “land grant” especializada en agricultura y recursos naturales que integra de forma efectiva la educación, la investigación y la proyección externa en alianza con múltiples socios y países a través de una sólida plataforma científica regional.*

Esta visión relaciona el futuro que el CATIE quiere alcanzar con su identidad institucional presentada anteriormente y que se basa en dos pilares que constituyen su fortaleza y nicho: universidad internacional y plataforma científica regional.



# Declaración de estrategia institucional

El foco de la misión institucional en el bienestar humano sostenible e inclusivo y el énfasis en enfoques sistémicos han llevado al CATIE, desde hace muchos años, a identificar a los espacios territoriales rurales como los puntos de convergencia de sus diferentes esfuerzos y capacidades en las diferentes escalas espaciales, las cuales se encuentran anidadas en dichos territorios.

Por muchos años se consideró que estos territorios eran estables y que estaban sujetos únicamente a la acción humana como elemento transformador (tanto positiva como negativamente). Sin embargo, la evidencia científica acumulada muestra que esta aproximación es incompleta y que los territorios se encuentran ahora bajo otro impulso transformador, de tanta o mayor fuerza que el anterior, como lo es el cambio y la variabilidad climática.

En otras palabras, al desafío de “producir conservando y conservar produciendo”, que constituyó el lema del CATIE hace unos años, se le añade ahora el de hacerlo en el contexto de un cambio sistémico global, veloz, poco controlado y de impactos difíciles de predecir. En términos más concretos y a modo de ejemplo, el desafío ya no es solamente el bienestar humano sostenible e inclusivo en los ecosistemas de pinares de Centroamérica, sino que estos ecosistemas en menos de un siglo, podrían transformarse en sabanas sin la disponibilidad de agua para satisfacer la creciente demanda de alimentos de acuerdo con el mejor entender científico de la actualidad.

Esta situación inusitada en la historia de la región y del mundo es la que lleva al CATIE a incorporar en este plan estratégico el tema del cambio y la variabilidad climática como elemento estratégico básico que se agrega transversalmente a todo su quehacer. Para representar esta incorporación significativa al paradigma institucional, es que se ha adoptado la expresión de “territorios climáticamente inteligentes” (TCI) como estrategia institucional, lo cual implica que el tema del cambio y la variabilidad climática, con todos los demás elementos asociados y a la seguridad humana (pobreza, seguridad alimentaria e hídrica, degradación ambiental, etc.), se incorpora como elemento transversal en la mayoría de sus acciones.

Consistente con esta introducción, se define la estrategia institucional en términos de lo siguiente:

*Impulsar el desarrollo de territorios climáticamente inteligentes en el trópico Americano como herramienta para lograr el bienestar humano sostenible e inclusivo y la integración efectiva de las acciones de educación, investigación y proyección externa, en alianza con múltiples socios públicos y privados a través de una sólida plataforma científica regional.*

Esta estrategia institucional presenta, en forma resumida, los elementos centrales de cómo el CATIE se propone avanzar hacia el logro de su misión y visión.

El impulso al desarrollo de los TCI se hará mediante el desarrollo, aplicación y disseminación de enfoques sistémicos y colaborativos, que faciliten soluciones innovadoras y sostenibles a los complejos desafíos que enfrentan la agricultura y los recursos naturales en América Latina y el Caribe. Esto implica un mayor énfasis y profundización de los enfoques territoriales en los que el CATIE viene trabajando desde hace más de tres décadas, como la gestión de cuencas hidrográficas, corredores biológicos, bosques modelo y los territorios clave de su Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP). Más recientemente este proceso ha tenido una nueva expresión en la cooperación con los centros del CGIAR en el desarrollo de los “paisajes centinela” (*sentinel landscapes*).

La complejidad que significa lograr que los diferentes territorios de la región realicen procesos de adaptación continua al cambio climático, al tiempo que aseguran la producción de alimentos y el desarrollo humano sostenible e inclusivo de sus poblaciones, requiere de los enfoques sistémicos y colaborativos, antes mencionados, desarrollados a nivel de cada una de las funciones estratégicas del CATIE y de la interacción entre las mismas. Estos enfoques colaborativos incluyen explícitamente las diferentes modalidades de alianza con el sector privado que aseguran beneficios mutuos.

Esta acción coordinada y articulada de las distintas funciones del CATIE, es el centro de su carácter único y el motor de su capacidad innovadora y su principal elemento diferenciador.

## Valores institucionales

La implementación de este plan estratégico requiere una cultura organizacional específica, adecuada a la naturaleza del CATIE y que propicie el logro de los objetivos planteados. A continuación presentamos los valores que consideramos fundamentales para ese propósito.

**Aprecio por la diversidad:** respetamos y valoramos a cada uno de nuestros colaboradores, estudiantes y socios, sin importar diferencias de estatus social, identidad étnica, género, edad, credo, condición física e ideología y reconocemos que su trabajo enriquece el funcionamiento de la institución.

**Espíritu emprendedor:** aprovechamos las oportunidades y los recursos con energía y entusiasmo, con el fin de consumir una idea o un proyecto y atraer los recursos necesarios para una operación exitosa y sostenible.

**Excelencia:** damos lo mejor que tenemos para desarrollar al máximo nuestro potencial y liberamos el talento de todos los colaboradores para alimentar permanentemente la excelencia individual y organizacional.



**Innovación:** nos esforzamos por introducir nuevas ideas, enfoques, metodologías, productos, servicios y prácticas, con el fin de mejorar nuestro trabajo individual y colectivo, para ser más competitivos y relevantes.

**Integración:** trabajamos unidos para alcanzar un mismo objetivo y posicionar al CATIE como una universidad internacional que integra investigación, educación y proyección externa con enfoques sistémicos y colaborativos.

**Rendición de cuentas:** respondemos por las acciones y decisiones que tomamos de acuerdo con nuestros deberes y responsabilidades individuales y colectivas y mantenemos informados a nuestros órganos de gobierno, públicos meta y socios.

**Servicio:** respondemos a las necesidades de nuestros públicos externos e internos con eficiencia, calidad y a tiempo.

# 5. Objetivos, metas e indicadores

## Plan Estratégico

Desde el inicio del proceso en 2012 se planteó que el Plan Estratégico 2013-2020 sería diferente a los tradicionales (por ejemplo, el Plan 2003-2012), debido a los cambios sustanciales que se vienen dando en la región y en el mundo.

Este plan está orientado por productos estratégicos que el CATIE tiene o va a desarrollar en los próximos años y que responden a la oferta creada por la innovación de la institución, tanto como a las demandas externas y necesidades de diferentes socios, aliados y beneficiarios estratégicos.

Por ello, la producción intelectual del CATIE combinará productos fuertemente demandados por los socios y usuarios del CATIE con productos donde la necesidad es evidente y que no ha sido satisfecha y cuya generación y oferta por parte del CATIE dará lugar de inmediato a una fuerte demanda y a un mayor impacto.

Estos productos se han propuesto a partir de las fortalezas institucionales, algunas de ellas muy enraizadas en su trayectoria institucional, otras más recientes que buscan incrementar su demanda y otras que se pueden desarrollar trabajando en conjunto con socios y aliados como parte de nuestra respuesta a un entorno cambiante.

## Objetivo estratégico central

Conforme a la misión, visión y estrategia institucional, el objetivo estratégico central del CATIE para este período se define de la siguiente manera:

*Desarrollar soluciones sistémicas y colaborativas para establecer territorios climáticamente inteligentes en América Tropical.*

En este contexto, por desarrollar se entiende tanto el desarrollo y validación de métodos, instrumentos, tecnologías y políticas, como su disseminación a todo nivel con fines de incidencia técnica y política y la formación de posgrado y capacitación de profesionales aptos para llevarlos a la práctica.

### *¿Por qué territorios climáticamente inteligentes (TCI)?*

El cambio climático antropogénico es el mayor desafío de la humanidad en esta época. Sus efectos alcanzan a toda la población humana del planeta y a todos sus ecosistemas, siendo necesario resaltar que estos los impactan en forma diferenciada según países, regiones, grupos étnicos, género y otras características. Estabilizar el clima en un nuevo equilibrio es una tarea de décadas o quizás siglos. En los últimos años algo que se suponía estable está cambiando; se alteran los ecosistemas naturales, sus servicios ambientales y los ecosistemas productivos. Estas alteraciones forzarán importantes procesos de adaptación a escala local en un contexto donde el conocimiento convencional sobre el que se basa la producción pierde utilidad y vigencia velozmente, abriendo paso a innovaciones en todas las dimensiones, y requiere del encuentro de las diversas formas de conocimiento científico y tradicional.

En un contexto climático estable es posible, aunque no deseable, trabajar los distintos aspectos del desarrollo rural a diferentes niveles (desde la parcela de cultivos o pasto hasta los grandes paisajes) en forma aislada; en un contexto de cambio del clima esto ya no es posible, porque en los complejos sistemas naturales de escalas múltiples anidadas, todos los componentes están relacionados y todos están cambiando debido a los efectos de los factores esenciales del clima. Por ello, el desarrollo de TCI no requiere solamente de entender el clima, sino de ajustar la gobernanza y sus instrumentos, las plataformas políticas y de participación ciudadana, la equidad y la inclusión, la gestión del agua, las cuencas, los bosques y los cultivos, el mejoramiento genético y el manejo de suelos, y así hasta completar una lista que llega hasta los últimos rincones de las actividades y conocimiento humano. Un papel central de los TCI es crear las condiciones para la acción colectiva del mayor número posible de actores de cada territorio; creemos que esta es la forma más efectiva de restaurar los ecosistemas y sus bienes y servicios.





Existe consenso que los modelos de desarrollo prevalecientes han resultado en una huella ecológica global que el planeta no puede sostener por mucho tiempo y que no hay más opción que impulsar nuevos modelos de desarrollo verdaderamente sostenibles. Aun cuando la región no tiene una huella ecológica extremadamente negativa, no hay muchas posibilidades de ampliarla para mejorar la situación socioeconómica de la población menos favorecida o de las crecientes demandas. Por ello, la dimensión de los desafíos sociales y ambientales para mejorar el bienestar humano (reduciendo la pobreza, aumentando la seguridad alimentaria y nutricional, climática, hídrica y energética y mejorando la equidad y la inclusividad), requiere de inversiones más efectivas y significativamente mayores a las actuales y de enfoques sistémicos que identifiquen y convoquen a los distintos grupos sociales con sus distintas formas de conocimiento.

Ante este panorama, el CATIE se propone impulsar “territorios climáticamente inteligentes”, entendidos como espacios geográficos y sociales, donde los servicios de los ecosistemas agropecuarios y forestales se mantienen o restauran, mejorando el bienestar de la población local, mientras se optimizan continuamente las acciones de mitigación y adaptación al cambio climático. Este concepto se sustenta en los hallazgos y recomendaciones de los escenarios de la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio y de varios autores como Elinor Ostrom, que destacan la necesidad de propiciar la acción colectiva (o impacto colectivo) en la gestión de los recursos naturales para poder alcanzar el bienestar humano sostenible e inclusivo. Esta propuesta también se basa en la propia experiencia del CATIE en sus proyectos de investigación y desarrollo durante los últimos 40 años, que justifican la necesidad de integrar diversas disciplinas y conocimientos, sectores, actores y escalas para tener impactos visibles y duraderos mediante procesos de desarrollo endógeno local.

Entre los diferentes aspectos relevantes que se pueden considerar en una agenda para territorios climáticamente inteligentes se han priorizado cuatro características básicas:

- a) optimización de la producción de alimentos, madera, fibras, biocombustibles y otros servicios ecosistémicos;
- b) mayor resiliencia social y ecológica;
- c) reducción de las emisiones de gases con efecto invernadero y de la huella ecológica; y
- d) uso inclusivo y equitativo de los bienes y servicios ecosistémicos y de la agrobiodiversidad.

Reconocemos que los mayores impactos se logran mediante la acción coordinada de los diversos actores responsables de la gestión de las tierras y los recursos naturales, tomando en cuenta las diferentes perspectivas culturales y de género y las diversas formas de conocimiento existente en los territorios. Además, partimos de la premisa que cada territorio es el resultado de una construcción social y por tanto, su restauración y gestión sostenible debe basarse en procesos sociales e institucionales donde converjan las visiones compartidas del territorio al que se aspira tener.

Para esto, es necesario la articulación acordada y planificada de las intervenciones en el territorio, armonizadas con acciones de políticas e instituciones a nivel local, nacional y global, a manera de crear un ambiente habilitador que impulse de forma masiva buenas prácticas y el uso de las mejores tecnologías y conocimientos en las fincas y las unidades de manejo que conforman cada territorio. Así la sumatoria de acciones paralelas en varios TCI, permitirá la transformación de regiones y países completos.

Este objetivo central sirve de elemento de articulación y convergencia de las tareas de las distintas dependencias del CATIE y de la consecuente generación, difusión y uso de los productos estratégicos correspondientes. En otras palabras, este objetivo articula una cadena de acciones de investigación y desarrollo, seguidas luego por procesos de innovación en el campo, de fortalecimiento de capacidades mediante la educación y capacitación, necesarias para abordar los nuevos y cambiantes desafíos que enfrenta y enfrentará la región.

## Objetivos estratégicos

El objetivo central estratégico incorpora numerosas áreas estratégicas de trabajo en las que el CATIE es reconocido como líder innovador. El Centro se encuentra a la vanguardia de las instituciones que trabajan con un enfoque territorial y en los distintos procesos internos y externos al mismo y con sus diferentes problemáticas y actores.

La acción del CATIE combina el mejoramiento continuo de productos innovadores que se encuentran en diferentes estados de desarrollo en las diferentes áreas de trabajo (investigación, validación, transferencia, educación y capacitación, asistencia técnica) y la generación de nuevos productos estratégicos que contribuyan al objetivo central de aportar al diseño y establecimiento de los diferentes territorios con resiliencia socioambiental y climáticamente inteligentes.



En este plan, el CATIE también ha decidido emprender un proceso importante de modernización y fortalecimiento operativo generalizado de la institución, que asegure el adecuado ajuste del Centro a las nuevas situaciones del contexto institucional y de financiamiento de su región de mandato y a la propuesta de consolidar el modelo de universidad internacional de tipo *land grant* y la plataforma científica regional. Esto tampoco es un tema nuevo para el CATIE, que ha venido aplicando un proceso de ajustes graduales en una variedad de aspectos de funcionamiento interno. Sin embargo, la profundidad de los cambios en el contexto hace que sea necesario un proceso de fortalecimiento generalizado, que amerita sea ubicado a nivel de objetivo estratégico de la institución para este período, pues implica también cambios en la cultura institucional.

Estos objetivos estratégicos se alcanzarán por medio del quehacer de las diferentes unidades e instancias de investigación, educación, capacitación y proyección externa del CATIE. En tal sentido, sus modalidades intrínsecas de trabajo (medios) se mantendrán con variaciones tendientes a fortalecer esta propuesta estratégica, aun más, cuando las mismas se dirijan a la generación de nuevos productos estratégicos orientados por la misión. Estos medios incluyen la capacidad humana de que disponen, sus equipos e instalaciones, los recursos necesarios para desarrollar las tareas específicas, los servicios de apoyo que se requieren y otros.

Los objetivos estratégicos propuestos para el período 2013-2020 son los siguientes:

1. *Contribuir a lograr medios de vida, sistemas agropecuarios y forestales, territorios y cadenas de valor sostenibles mediante la investigación sistémica y transdisciplinaria*
2. *Fortalecer la formación científica y profesional en enfoques sistémicos mediante el desarrollo de productos innovadores en educación, tanto a nivel de posgrado como profesional, presencial y a distancia*
3. *Fortalecer y establecer procesos innovadores y participativos con socios y aliados, conducentes a generalizar el uso de soluciones sistémicas para el desarrollo*
4. *Completar un proceso generalizado de modernización y fortalecimiento institucional, que dote al Centro de las competencias y competitividad organizacional necesarias para la ejecución efectiva y eficiente del plan estratégico*

La siguiente figura ilustra en un solo esquema la alineación de la misión institucional con el objetivo central del plan estratégico (TCI), las características que deben desarrollarse en estos territorios y las áreas de productos estratégicos del CATIE.

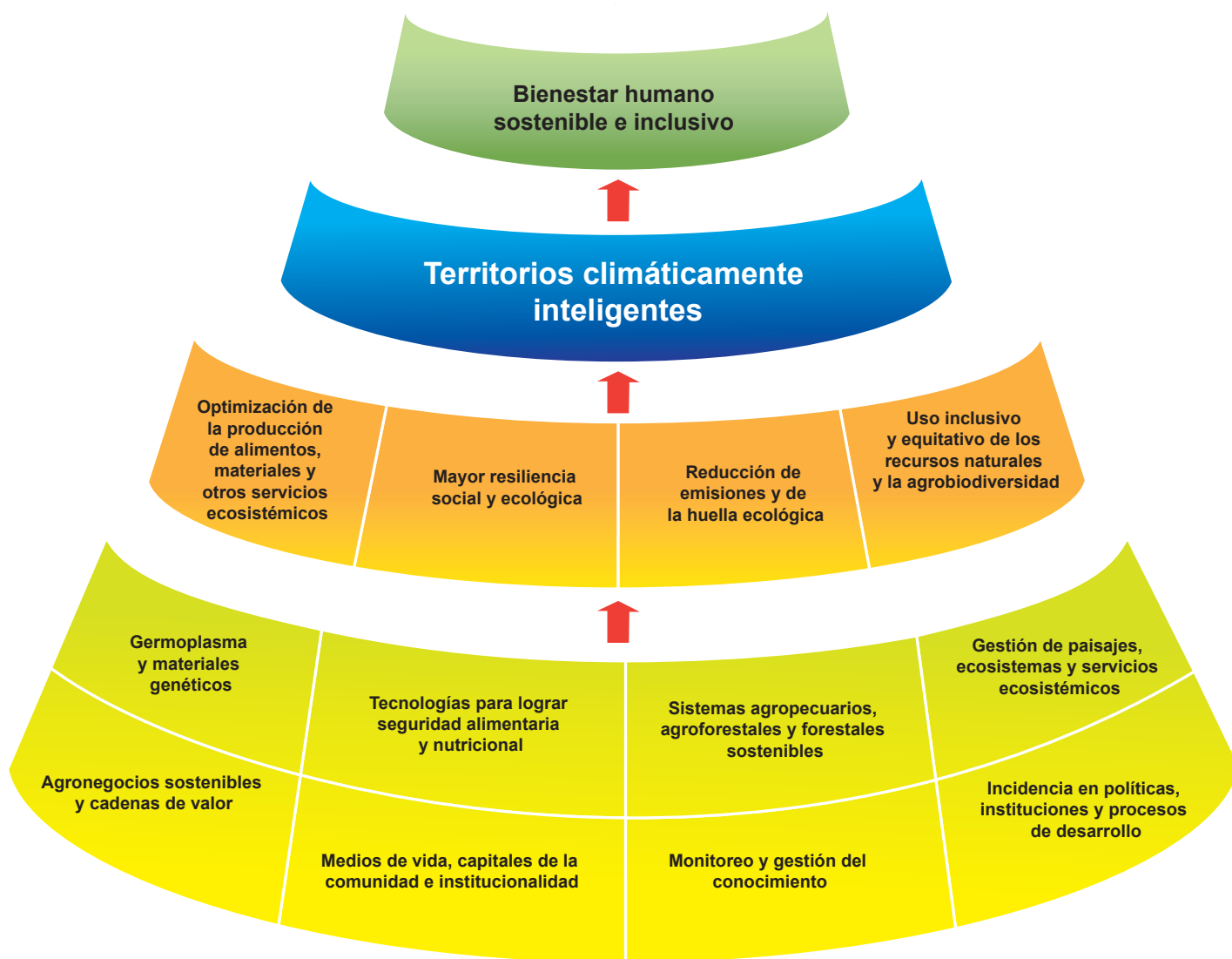


Figura 2. Alineación de los componentes del plan estratégico del CATIE

El objetivo de modernización y fortalecimiento operativo general del CATIE tiene un carácter específico diferente a los anteriores y con él se quiere resaltar la idea de un cambio institucional por diseño y decisión interna, en lugar de uno producto de las presiones externas. El CATIE reconoce los cambios en el contexto, siente sus efectos y decide repensarse de manera tal que pueda ajustarse de forma ordenada, efectiva y eficiente antes de que los impactos externos fueren procesos urgentes y potencialmente perjudiciales para la institución. Por modernización y fortalecimiento operativo general del CATIE se entiende entonces tanto los cambios estructurales como el ajuste necesario de las reglas de toma de decisiones, operaciones y funcionamiento (“reglas del juego”).

# Productos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados se van a lograr con productos estratégicos que orientarán las acciones de las distintas dependencias del CATIE. Los tipos de productos estratégicos correspondientes a cada objetivo son:

Objetivo estratégico	Tipos de productos estratégicos
<p>1. Contribuir a lograr medios de vida, sistemas agropecuarios y forestales, territorios y cadenas de valor sostenibles mediante la investigación sistémica y transdisciplinaria</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Germoplasma y materiales genéticos</li> <li>2. Tecnologías para lograr seguridad alimentaria y nutricional</li> <li>3. Sistemas agropecuarios, agroforestales y forestales sostenibles</li> <li>4. Metodologías para la gestión de territorios, ecosistemas y servicios ecosistémicos</li> <li>5. Cadenas de valor y agronegocios sostenibles, competitivas, inclusivas y equitativas</li> <li>6. Medios de vida sostenibles, capitales de la comunidad e institucionalidad (género, equidad, concertación, acción colectiva y liderazgo local)</li> <li>7. Políticas y mejor institucionalidad</li> <li>8. Productos de la investigación adecuados a las acciones de educación y extensión</li> </ol>
<p>2. Fortalecer la formación científica y profesional en enfoques sistémicos mediante el desarrollo de productos innovadores en educación, tanto a nivel de posgrado como profesional, presencial y a distancia</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas educativos de posgrado y capacitación</li> <li>2. Sistemas de financiamiento educativo</li> <li>3. Sistema de gestión de la calidad educativa</li> <li>4. Trabajo con los egresados y su asociación</li> <li>5. Mayor incorporación de personal de investigación y proyección en las tareas educativas en la sede y los países</li> </ol>
<p>3. Fortalecer y establecer procesos innovadores y participativos con socios y aliados, conducentes a generalizar el uso de soluciones sistémicas para el desarrollo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyectos y acciones de innovación para el desarrollo (campo)</li> <li>2. Comunicaciones externas e internas, posicionamiento institucional, mercadeo y promoción de la marca CATIE</li> <li>3. Mayor contribución del personal en los países a las actividades educativas y proyección externa</li> </ol>
<p>4. Completar un proceso generalizado de modernización y fortalecimiento institucional, que dote al Centro de las competencias y competitividad organizacional necesarias para la ejecución efectiva y eficiente del plan estratégico</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profundizar e intensificar la integración entre las funciones de educación, investigación y proyección que definen el centro del modelo de universidad internacional de tipo <i>land grant</i></li> <li>2. Fortalecer una cultura institucional que facilite la implementación de la estrategia institucional</li> <li>3. Asegurar la presencia de personal altamente calificado, competente y compenetrado con la estrategia institucional</li> <li>4. Replanteamiento de los procesos y normas internas</li> <li>5. Estrategia financiera y de gestión de fondos, planificación, asignación interna y seguimiento con base en la recuperación de costos indirectos</li> <li>6. Negocios y operaciones comerciales que contribuyen al presupuesto básico</li> </ol>

# Objetivos estratégicos, metas e indicadores a mediano y largo plazo

La ejecución de las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos propuestos requiere de la definición de metas específicas y de indicadores que permitan evidenciar tanto los avances como el logro final de los objetivos. Los indicadores propuestos se han subdividido en dos grupos correspondientes a distintos momentos de la ejecución del plan estratégico. Se proponen indicadores a mediano plazo (2016) y a largo plazo (2020) a fin de orientar los otros planes que se deriven de este plan estratégico (tal como los planes operativos bienales y anuales) y evaluar los avances durante el período planificado.

OE1. Contribuir a lograr medios de vida, sistemas agropecuarios y forestales, territorios y cadenas de valor sostenibles mediante la investigación sistémica y transdisciplinaria		
Meta	Indicadores 2016 (mediano plazo)	Indicadores 2020 (estratégicos)
El CATIE consolidado como principal plataforma regional de investigación y desarrollo de enfoques sistémicos transdisciplinarios en agricultura y recursos naturales en América Latina y el Caribe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva colaboración en investigación y desarrollo de enfoques sistémicos llevada a cabo con Cirad (Francia), KFRI (Corea del Sur), Bioversity International, ICRAF, CIFOR, CIAT, ILRI, AIRCA, CATAS (China), Efd y otros.</li> <li>- Base de datos de acceso abierto (sensu CGIAR) establecida y funcionando según lineamientos acordados con un comité de seguimiento que incluye representantes de por lo menos seis sectores (académico, público, privado, ONG, centros internacionales de investigación y desarrollo, sociedad civil).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EL CATIE recibe fondos para investigación y desarrollo acordes con la estrategia financiera por medio de socios internacionales en su papel como la principal plataforma en América Latina para investigación y desarrollo agropecuario, forestal y ambiental con un enfoque territorial e integral.</li> <li>- Por lo menos una nueva "Plataforma de Cooperación Científica Internacional" (tipo PCP) establecida con el CATIE como socio principal.</li> <li>- Por lo menos 10 análisis completados por el CATIE y socios usando la base de datos de acceso abierto del CATIE como insumo estratégico para la toma de decisiones.</li> </ul>
Territorios climáticamente inteligentes (TCI) establecidos en países tropicales.	Enfoque y metodologías sistémicas para establecer y manejar un TCI desarrollado y disponible (publicado en artículos, manuales y otros) para escalamiento a otras regiones, con base en investigaciones y aplicaciones en los territorios claves del MAP, bosques modelo y corredores biológicos.	El modelo TCI impulsado por el CATIE y sus socios está siendo usado exitosamente como herramienta para lograr el desarrollo sostenible y resiliente en al menos 20 territorios (principalmente en América Latina y el Caribe).
El CATIE reconocido y utilizado como la primera opción para obtener modelos, metodologías, tecnologías, datos confiables e insumos de políticas para lograr el manejo sostenible de tierras con un abordaje sistémico.	Al menos tres "centros de excelencia" (o de pensamiento) establecidos en el CATIE: 1) economía ambiental, 2) sistemas agroforestales con café y cacao, y 3) conservación y manejo forestal sostenible.	Al menos seis "centros de excelencia" (o de pensamiento) establecidos en el CATIE: 1) economía ambiental, 2), sistemas agroforestales con café y cacao, 3) conservación y manejo forestal sostenible, 4) ganadería sostenible, 5) cadenas de valor y 6) cambio climático (mitigación, adaptación y sus sinergias).
Germoplasma de las colecciones y programas de mejoramiento genético del CATIE distribuidos en la región.	Material genético de café y de cacao distribuido por el CATIE en por lo menos 10 países de la región.	Al menos medio millón de agricultores en ALC tienen en sus cultivos plantas derivadas de los materiales genéticos distribuidos por el CATIE.

OE2. Fortalecer la formación científica y profesional en enfoques sistémicos mediante el desarrollo de productos innovadores en educación, tanto a nivel de posgrado como profesional, presencial y a distancia

Meta	Indicadores 2016 (mediano plazo)	Indicadores 2020 (estratégicos)
El CATIE es la mejor opción de América Tropical como universidad internacional en agricultura y recursos naturales con enfoques interdisciplinarios y sistémicos que nos diferencia de otras universidades y con una oferta académica amplia que responde a las expectativas, necesidades y demandas de los países, mediante programas cooperativos con otras universidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta académica del CATIE se amplía y diversifica significativamente respecto al 2012.</li> <li>- El CATIE fortalece cátedras en temas claves de su quehacer científico y académico.</li> <li>- El CATIE inicia nuevos mecanismos de evaluación de la excelencia académica del programa de posgrado.</li> <li>- El CATIE y dos programas de posgrado están acreditados.</li> <li>- El CATIE tiene 25 convenios vigentes de cooperación y alianza estratégica con universidades internacionales.</li> <li>- Se desarrollan e implementan tres programas cooperativos de posgrado con universidades de los países de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta académica se mantiene ajustada a las demandas de la región.</li> <li>- El CATIE lidera una red regional de cooperación entre universidades comprometidas con sus enfoques sistémicos.</li> <li>- El CATIE consolida al menos siete nuevas cátedras con reconocimiento internacional en temas claves de su quehacer científico y académico.</li> <li>- El CATIE consolida al menos cuatro mecanismos de evaluación de la excelencia académica de sus programas de posgrado.</li> <li>- El CATIE y todos sus programas de posgrado están acreditados.</li> <li>- El CATIE tiene 50 convenios vigentes de cooperación y alianza estratégica con universidades internacionales.</li> <li>- Se desarrollan e implementan 10 programas cooperativos de posgrado con universidades de los países de la región e internacionales.</li> <li>- El CATIE fortalece sus oficinas nacionales como Centros de Gestión Académica que sirven de enlace entre egresados, postulantes y estudiantes matriculados.</li> </ul>
El CATIE se consolida como universidad líder en la educación virtual a distancia de excelencia, en temas de agricultura y recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa de educación a distancia dispone de al menos 15 cursos de capacitación y 10 de posgrado.</li> <li>- Al menos dos programas de posgrado tienen componentes importantes de educación a distancia y de educación virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa de educación a distancia dispone de al menos 25 cursos de capacitación y 15 de posgrado.</li> <li>- Al menos dos programas de posgrado se ofrecen en modalidad de educación a distancia y/o de educación virtual.</li> </ul>
La oferta académica del Área de Capacitación es reconocida y utilizada internacionalmente como la principal opción de excelencia para la formación y capacitación técnica y profesional en agricultura, recursos naturales y economía ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta de cursos estratégicos y especiales planificada e implementada pasa de 25 a 35 actividades por año.</li> <li>- La oferta de cursos del Programa Cooperativo de Estudios Internacionales planificada e implementada pasa de 11 a 17 actividades por año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta de cursos estratégicos y especiales planificada e implementada alcanza 50 actividades por año.</li> <li>- La excelencia de la oferta de capacitación conlleva a un amplio reconocimiento internacional y a un aumento del 50% en los participantes.</li> <li>- La oferta de cursos del Programa Cooperativo de Estudios Internacionales planificada e implementada alcanza 25 actividades por año.</li> </ul>

Meta	Indicadores 2016 (mediano plazo)	Indicadores 2020 (estratégicos)
<p>La Biblioteca Conmemorativa Orton (BCO, IICA-CATIE) fortalece su papel y reconocimiento internacional como fuente de conocimiento técnico y científico en agricultura y recursos naturales, utilizando las tecnologías más avanzadas de la comunicación e información (TIC) y de capacitación en la gestión de información agrícola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La BCO implementa la biblioteca digital con tecnologías de acceso abierto para cosechar información con sistemas a nivel mundial.</li> <li>- La BCO evidencia avances concretos en innovación de servicios bibliográficos más relevantes en agricultura y recursos naturales a nivel mundial.</li> <li>- La biblioteca desarrolla y aplica un programa en competencias informacionales con participación de al menos 250 clientes al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La BCO cosecha información institucional a nivel mundial mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación.</li> <li>- La BCO es el principal punto de acceso al conocimiento generado por el CATIE en agricultura y recursos naturales y monitorea el rango de excelencia de las publicaciones en portales de dominio científico.</li> <li>- La biblioteca posiciona el programa en competencias informacionales con cobertura geográfica a los países miembros del CATIE.</li> </ul>
<p>*La División de Educación tiene una estructura organizativa de desarrollo de fondos y gestión financiera que asegura la capacidad permanente de autosostenibilidad financiera, con un equipo humano con los mayores estándares de calidad profesional, académica, científica y técnica para apoyar, facilitar, e impulsar la innovación y liderazgo de sus estudiantes de posgrado y capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de negocios del Programa de Posgrado y del Área de Capacitación implementados.</li> <li>- El CATIE incrementa el número de profesores de planta y asociados que realizan actividades educativas en 20% con respecto al 2012.</li> <li>- Aumento de becas externas de estudiantes acorde con la estrategia financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa de Posgrado y el Área de Capacitación son financieramente solventes y obtienen excedentes de sus actividades educativas.</li> <li>- Aumento de becas externas de estudiantes acorde con la estrategia financiera.</li> </ul>

\*Indicadores bajo el marco de objetivo 4 Finanzas



OE3. Fortalecer y establecer procesos innovadores y participativos con socios y aliados, conducentes a generalizar el uso de soluciones sistémicas para el desarrollo

Meta	Indicadores 2016 (mediano plazo)	Indicadores 2020 (estratégicos)
El CATIE transforma las oficinas en los países en Centros de Gestión Académica nacionales logrando una mayor participación en las funciones de investigación, educación e innovación en el campo, operando eficientemente en al menos 10 países de América Tropical y aportando bienes y servicios a miembros, socios y aliados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinco Centros de Gestión Académica nacionales operan eficientemente y cinco en proceso de consolidación.</li> <li>- Cuatro de estos centros gestionan la oferta institucional de investigación, educación e innovación en el campo</li> <li>- Los coordinadores de estos centros académicos nacionales y otro personal clave se han integrado de manera efectiva en las labores académicas, incluyendo el reclutamiento e inducción de los estudiantes y los trabajos de graduación en el campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CATIE logra 10 Centros de Gestión Académica nacionales en sus países miembros, que facilitan la inversión en programas, proyectos y servicios educativos.</li> <li>- 10 países miembros implementan políticas y coejecutan procesos de innovación con los centros.</li> </ul>
El CATIE cuenta con una instancia especializada en la gestión del conocimiento para la innovación; que posiciona al Centro como un prestigioso referente científico-académico con información especializada para su público meta. Esta instancia coordina con otras dependencias internas sus alcances para educación, capacitación e investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Oficina de Comunicación e Incidencia (OCI) y los Centros de Gestión Académica nacional gestionan 20 procesos al año que consolidan el enfoque de TCI.</li> <li>- La OCI desarrolla una plataforma digital de comunicaciones.</li> <li>- Alianzas informativas con al menos cuatro organizaciones líderes en la disseminación de conocimiento científico que aumenta en 100% la demanda de materiales, servicios, visitas y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CATIE consolida en su sede un centro especializado en la gestión del conocimiento que dirige una oferta novedosa para procesos de innovación, desarrolla y facilita procesos de educación virtual y promueve efectivamente la oferta institucional.</li> <li>- El CATIE cuenta con 10.000 personas clave en la base de datos de difusión de información</li> </ul>
El CATIE cuenta con una instancia de oferta institucional de investigación, educación y proyección externa y avanza en la implementación de iniciativas conjuntas con otras organizaciones de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinco Centros de Gestión Académica nacionales en países no miembros en LAC facilitan y ejecutan iniciativas conjuntas en investigación, educación y proyección externa con organizaciones activas en dichos países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 Centros de Gestión Académica nacionales operan en países LAC facilitando y ejecutando iniciativas conjuntas en investigación, educación y proyección externa con organizaciones activas en dichos países.</li> </ul>
CATIE e IICA mantienen una colaboración estrecha en programas que benefician a los países miembros promoviendo la gestión sostenible de la agricultura y los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CATIE e IICA establecen un plan de actividades en conjunto que identifican oportunidades de sinergías en educación, investigación y extensión para apoyar la cooperación técnica en las prioridades del sector agrícola en los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CATIE e IICA gestionan proyectos priorizados de cooperación conjunta a partir de una hoja de ruta.</li> </ul>

OE4. Completar un proceso generalizado de modernización y fortalecimiento institucional, que dote al Centro de las competencias y competitividad organizacional necesarias para la ejecución efectiva y eficiente del plan estratégico

Meta	Indicadores 2016 (mediano plazo)	Indicadores 2020 (estratégicos)
El CATIE fortalece el trabajo conjunto entre sus divisiones para lograr mayor efectividad y eficiencia en la integración de sus funciones esenciales como universidad internacional de tipo <i>land grant</i> y plataforma científica regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación de las funciones de los Directores de División como Decanos Asociados para aumentar su contribución a la función académica y la integración de las tres funciones básicas.</li> <li>- Creación del Consejo de Decanos Asociados como instancia de asesoría al Decano de Posgrado.</li> <li>- Redefinición del papel de las oficinas de CATIE en los países para ajustarlas a la identidad de Centros de Gestión Académica nacional.</li> </ul>	Los mecanismos de trabajo conjunto entre divisiones se mantienen y mejoran y continúan fortaleciendo el trabajo integrado que caracteriza al CATIE como universidad internacional de tipo <i>land grant</i> y plataforma científica regional.
El CATIE configura su marco regulatorio y operativo de gestión del talento humano para lograr el desarrollo y fortalecimiento de actitudes y aptitudes que aseguren equipos motivados y de alto desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión, actualización y sistematización de al menos tres procesos esenciales en la gestión de recursos humanos en el Centro: reglamentos de personal profesional internacional (PPI) y personal nacional (PN), remuneraciones y bonificaciones y evaluación del desempeño.</li> <li>- Sistema de medición de la salud organizacional funcionando.</li> <li>- Sistema de gestión del cambio organizacional funcionando.</li> <li>- Integración de los procesos al ERP (Enterprise Resources Planning) institucional en proceso.</li> <li>- Desarrollo profesional y planes sucesionales en proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión, actualización y sistematización de al menos otros tres procesos esenciales en la gestión de recursos humanos en todos los modelos de negocios del Centro: consultores, desarrollo profesional y planes sucesionales y automatización de trámites y generación de reportes.</li> <li>- Mejoramiento en las operaciones de los sistemas establecidos.</li> </ul>
El CATIE expresa sus planes, organización y control operativo-estratégico en términos financieros y contables, mediante presupuestos balanceados que aseguran su salud y sostenibilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados financieros acordes a la normativa internacional, libres de salvedades y con opinión limpia de los auditores.</li> <li>- Presupuesto agregado de USD 33,3 millones y presupuesto básico de USD 6,6 millones</li> <li>- Recuperación de al menos 70% de los costos indirectos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto agregado de USD 39,8 millones y presupuesto básico de USD 8,1 millones.</li> <li>- Recuperación del 90% de los costos indirectos institucionales (USD 1-USD 1,3 millones)</li> </ul>
El CATIE opera sistemas de información modernos y actualizados que apoyan de forma efectiva las operaciones del Centro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas de comunicaciones y conectividad consolidadas.</li> <li>- Sitio Web es el portal principal de entrada y herramienta de mercadeo del Centro.</li> <li>- Plataforma de administración de proyectos funcionando y armonizada con el sistema financiero-contable del Centro.</li> <li>- Aplicación de gestión del conocimiento en operación bajo la plataforma del sitio Web institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sistemas y procesos se mantienen actualizados y contribuyen a mejorar la eficiencia y efectividad de la operación del CATIE.</li> <li>- Sistema de Planificación de Recursos Institucionales (ERP) implementado y consolidando la estrategia tecnológica agregada del Centro.</li> </ul>

Meta	Indicadores 2016 (mediano plazo)	Indicadores 2020 (estratégicos)
Agronegocios institucionales se consolidan como fuente generadora de recursos al presupuesto básico y como plataforma de apoyo a los programas científicos y educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes totales al presupuesto básico acordes con la estrategia financiera.</li> <li>- Lechería consolidada como punta de lanza de los agronegocios de la finca (incluyendo caña, cacao y café) y certificada por Rainforest Alliance con sello de ganadería sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar los aportes al presupuesto básico acordes con la estrategia financiera.</li> <li>- Lechería se mantiene como punta de lanza de los agronegocios de la finca (incluyen también caña, cacao y café).</li> </ul>
Hospitalidad fortalecida para apoyar a la comunidad estudiantil y científica del campus, enfocando su gestión en mantenimiento, ecoeficiencia, reinversión y apoyo financiero a las funciones básicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes al presupuesto básico acorde con la estrategia financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes al presupuesto básico acordes con la estrategia financiera.</li> <li>- Mantener los logros anteriores.</li> </ul>
Servicios institucionales funcionan como plataforma de apoyo para el funcionamiento del Centro en un marco de ecoeficiencia y de apoyo a los presupuestos de operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación y ejecución de un plan de mantenimiento preventivo con un cumplimiento mayor al 70%.</li> <li>- Mostrar una reducción sostenida del 15% en el consumo eléctrico por año y sustituirlo por energías renovables propias.</li> <li>- Lograr una calificación positiva de al menos 70% en los servicios concesionados por parte de los clientes internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación y ejecución de un plan de mantenimiento preventivo con un cumplimiento mayor al 90%.</li> <li>- Atender al menos 100% de las solicitudes de mantenimiento correctivo en los siguientes 22 días.</li> <li>- Mostrar una reducción sostenida del 10% en el consumo eléctrico por año y sustituirlo por energías renovables internas.</li> </ul>
El contrato actual sobre el CATIE (Ley 8028) se prorrogga por un período adicional de 20 años contados a partir del 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover los acuerdos que correspondan, ante los órganos legales de gobierno establecidos, para prorrogar automáticamente la ley 8028 por un período adicional de 20 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entra en vigencia prórroga del contrato sobre el CATIE (Ley 8028) por un período adicional de 20 años y se continúa cumpliendo mandato institucional en todas sus dimensiones funcionales.</li> </ul>



# 6. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

Este plan estratégico institucional servirá como base para los respectivos planes divisionales, planes de gestión y planes operativos anuales (POA) y bienales de las dependencias y unidades. Es decir, cada división del CATIE elaborará su plan respectivo alineado con este plan estratégico institucional. Adicionalmente, cada dependencia de cada división elaborará su plan de gestión (combinación de plan estratégico y plan de negocios) y sus correspondientes planes operativos anuales (POA) y bienales, identificando las metas parciales para el año planificado.

En lo que hace a monitoreo y evaluación, se continuará el uso del Balanced Scorecard (BSC, Kaplan and Norton, 1992, Harvard Business School) que emplea actualmente el CATIE, con las adecuaciones necesarias para recoger las novedades presentadas en este plan estratégico manteniendo el enfoque tradicional del CATIE de gestión por resultados.

Los planes divisionales serán monitoreados por la Dirección General con base en el BSC, mientras que el plan estratégico institucional servirá para la rendición de cuentas del Director General a los órganos de gobierno, donantes y aliados estratégicos del Centro. Esta rendición de cuentas a los órganos de gobierno estará orientada por los indicadores referidos a la misión, visión y objetivos estratégicos de este plan apoyados por las evidencias generadas por el sistema de monitoreo y evaluación basado en el *Balanced Scorecard*.

Asimismo, y como parte fundamental de su sistema de monitoreo, el CATIE tiene previsto desarrollar en 2014 un plan de gestión de riesgos que le permitirá identificar y dar seguimiento a un conjunto de aspectos críticos para la seguridad operativa del Centro y el logro de las metas.

Igualmente en el 2014 se propone implementar una nueva metodología de evaluación del desempeño individual, alineada a este plan estratégico y planes operativos.



# 7. Estrategia financiera y gestión de fondos

En el año 2012, el CATIE elaboró una estrategia financiera a cuatro años (2012-2016) que sirve de base para los primeros años de ejecución del Plan Estratégico 2013-2020 mientras se completa el proceso de modernización y fortalecimiento operativo general del CATIE. Este proceso conducirá a una estrategia financiera ajustada a las nuevas condiciones y la que debería tomar en cuenta las propuestas de la nueva administración 2016-2020.

En una organización que depende financieramente en cerca de 95% de los ingresos que genera a partir de sus propias actividades y servicios, la proyección presupuestaria no es un ejercicio de compromiso de gastos, sino que se estructura alrededor de desafíos en forma de metas financieras que se proponen a los distintos sectores y cuyo logro dependerá de numerosos factores externos al CATIE y fuera de su control. Considerando esta salvedad, el siguiente cuadro resume las metas de evolución de ingresos propuestos para el corto, mediano y largo plazo (cifras en millones de dólares USA).

	2014	2016	2020
Investigación y desarrollo	12,4	12,0	14,5
Educación	2,7	3,9	5,5
Proyección y desarrollo	7,03	9,14	9,83
Operaciones comerciales y administración	4,35	5,65	7,02
Aporte de los países y miembros adherentes	1,65	1,65	1,65
Fideicomisos	0,82	0,98	1,30
<b>Presupuesto total CATIE</b>	<b>29,0</b>	<b>33,3</b>	<b>39,8</b>
Presupuesto básico	5,8	6,6	8,1
Proporción del presupuesto básico sobre el total (%)	19,9	19,7	20,4

Del cuadro anterior se desprende claramente que las estrategias de crecimiento están centradas en tres áreas principales: educación, proyección y desarrollo e investigación y desarrollo. En las dos primeras se espera que tripliquen y casi dupliquen respectivamente sus presupuestos e ingresos. En el caso de investigación se espera un crecimiento importante, pero el mismo no se visualiza en las cifras presentadas debido a que en el período hasta 2016 ocurrirá la finalización de los proyectos actuales de grandes dimensiones (MAP, Finnfor) y se estima que su renovación no está asegurada debido a los cambios en políticas de la cooperación internacional; por lo tanto será necesario una gestión importante para mantener la cooperación con los gobiernos de Noruega y Finlandia y al mismo tiempo negociaciones con otros socios de la cooperación internacional.

También se espera un crecimiento limitado en operaciones comerciales debido a que las oportunidades de uso de los recursos del campus y su finca comercial están cerca de su capacidad máxima y también de los fideicomisos institucionales gracias a la continuidad de la política de reinversión sistemática de una parte de los intereses que generan.

Las estrategias propuestas para alcanzar las metas financieras presentadas se resumen en los siguientes aspectos:

- a. Captación de recursos para proyectos de investigación y desarrollo en la sede y los países.
- b. Captación de recursos para fondos fiduciarios (por ejemplo, nuevas cátedras, fondos para becas).
- c. Ampliación de la población estudiantil de la Escuela de Posgrado al mejorar la oferta académica.
- d. Aumento de los ingresos generados por las Áreas de Capacitación y Educación Virtual en la División de Educación.
- e. Generación de mayores excedentes mediante la oferta y venta de servicios profesionales, educativos y otros en los países.
- f. Incremento significativo en la captación de las cuotas de los países miembros y reducción de las deudas en este rubro.
- g. Incremento del aporte de las actividades comerciales al entrar en su fase de madurez las inversiones realizadas y lograr un mayor desarrollo comercial de los laboratorios de biotecnología.
- h. Mayor recuperación de los costos indirectos que se refleja en una proporción creciente del presupuesto básico en relación al presupuesto total.
- i. Mayor eficiencia en la gestión financiera y ambiental con una concentración en los aspectos energéticos.

Como puede verse, la estrategia financiera descansa en dos pilares: uso más eficiente de los fondos y mejor gestión de recaudación y generación de fondos. Este último aspecto se trabajará en cuatro líneas simultáneas y concurrentes:

1. Recaudación de fondos para proyectos de investigación y desarrollo. Esta continuará siendo dirigida desde la División de Investigación y Desarrollo con su personal científico en la sede y países y con el apoyo de la Dirección General y Junta Directiva.
2. Recaudación de fondos para becas, cátedras, infraestructura y equipo para fines educativos. Será dirigido por una oficina especializada en recaudación de fondos en estrecha coordinación con la División de Educación y con el apoyo de la Dirección General, The Tropics Foundation, Fundatropicos y la Junta Directiva.

3. Generación de ingresos a partir de la participación en competencias y concursos en la región. Esta será desarrollada a través del fortalecimiento de una unidad especializada (Unidad de Gestión y Oferta de Servicios) dirigida desde la División de Proyección y Desarrollo para aprovechar la creciente demanda de servicios profesionales y de consultoría en la región.
4. Actividades comerciales. A través de las operaciones comerciales dirigidas desde la Dirección de Administración y Finanzas, consolidando las inversiones en marcha y explorando nuevas oportunidades, tales como empresas mixtas con el sector privado en biotecnología, tecnologías limpias, turismo científico y otras.

A través de estas propuestas y del logro de las metas financieras se pretende:

- Asegurar el financiamiento de todas las funciones básicas del CATIE
- Mejorar la capacidad de autofinanciamiento de las unidades operativas
- Fortalecer y desarrollar el presupuesto básico
- Mejorar la oferta y estabilidad de los programas académicos de la Escuela de Posgrado
- Mantener y mejorar la liquidez no comprometida
- Aumentar significativamente la reserva financiera del Centro

De esta manera se logrará el soporte financiero de las funciones del CATIE que asegurarán el logro de los objetivos estratégicos del CATIE y el progreso hacia su visión y misión institucional.

Turrialba, agosto 2014

