

COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION Y PROGRAMAS DEL CATIE SOBRE LA EVALUACION EXTERNA

Octubre 1990

1- Introducción

La reciente evaluación externa del CATIE forma parte del proceso de desarrollo y fortalecimiento institucional que la institución se ha empeñado en llevar adelante durante los últimos años. A juicio de la administración y personal técnico del CATIE, los resultados de dicha evaluación representan un saldo favorable al desempeño y trayectoria que ha seguido la institución, de conformidad con los objetivos y propósitos que han inspirado la formulación del plan estratégico, cuya implementación se inició en 1988.

Entre los aspectos que deseamos destacar con respecto a la evaluación externa, podemos mencionar los siguientes:

1- Los evaluadores externos brindan un claro respaldo a la visión de integración que la actual administración ha querido impartir como filosofía para la acción de investigación y enseñanza del CATIE. Esta visión se expresa claramente en el Plan Estratégico institucional, el cual fue avalado por el equipo evaluador.

2- A pesar de las dificultades que la institución ha tenido para llevar adelante sus programas, de acuerdo con la visión estratégica, por motivo de la estructura de proyectos especiales que representan el 80% del presupuesto del CATIE, y que operan,

por lo general, de manera individual, el equipo evaluador externo reconoce y respalda los instrumentos de integración utilizados a lo externo de la institución tales como la Red Regional de Cooperación en Investigación, Educación Superior y Capacitación Agropecuaria y de los Recursos Renovables (REDCA). Igualmente hace elogios de las "excelentes relaciones de trabajo con las instituciones de investigación, enseñanza y desarrollo de los países miembros".

3- Los informes de la evaluación externa proveen un insumo importante para que los donantes puedan apreciar el potencial del CATIE como centro de excelencia en materia de investigación y enseñanza para la agricultura sostenible, así como las dificultades que la institución ha tenido que enfrentar por motivos de su estructura de financiamiento, lo cual atenta contra la sostenibilidad institucional.

4- El informe destaca un mejoramiento del desempeño de la institución en el tiempo, particularmente en el campo de la enseñanza, tanto a nivel de posgrado como de capacitación, así como en el manejo financiero y en varias áreas del quehacer institucional. En este sentido reconoce los esfuerzos hechos bajo condiciones difíciles de financiamiento.

5- El informe puntualiza problemas, señalando que los mismos han sido reconocidos y destacados por la administración, al mismo tiempo que da ideas y recomendaciones valiosas para su solución.

6- En el informe aparece un reconocimiento a las ventajas comparativas del CATIE que, en esencia, son las áreas en las

cuales la institución ha estado trabajando y ha identificado como prioritarias en su plan estratégico.

2- Evaluación externa de los programas

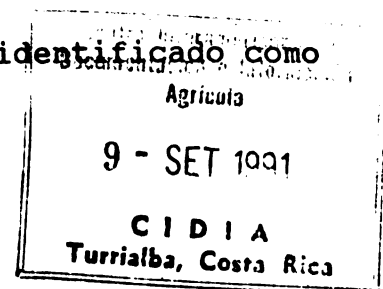
2.1 Comentario General

En nuestra opinión, el elemento clave del informe, que la administración interpreta que ha servido de guía a los análisis de las distintas secciones del CATIE, es el que se encuentra en la siguiente frase: "It is clear for the External Review Team that the greatest potential for positive impact for CATIE's research output in Central American and the Caribbean lies in an integrated and concentrated program thrust in those areas where CATIE has a clear comparative advantage." Y luego añade más adelante... "y no en tener excelencia en alguna de ellas individualmente."

En aras de lo anterior, la evaluación recomienda que se adopte un enfoque más holístico o de sistemas, en la investigación y manejo de la agricultura y de los recursos naturales que el usado hasta la fecha. Compartimos esta recomendación; de hecho ella ha guiado las acciones del CATIE, aunque su plena implementación se ha visto obstaculizada por el esquema de proyectos individuales (alrededor de 30) que, por lo general, no deja lugar a los intercambios horizontales que requiere este enfoque.

2.2 Sobre la estructura y organización propuestas

Este tema será tratado más adelante en la sección correspondiente a la evaluación externa de la administración.



2.3 Sobre el Programa I - Mejoramiento de Cultivos

Tropicales

El equipo evaluador destacó que el CATIE tiene seis áreas prioritarias con grandes ventajas comparativas; de éstas, dos están en el Programa I: Mejoramiento de Cultivos Tropicales y Manejo Integrado de Plagas. La evaluación reafirmó que los rubros como cultivos prioritarios son los adecuados y destaca el nivel del personal que conforma el Programa. Respecto a nuestro mandato de impulsar la investigación de punta, la evaluación expresa claramente que el CATIE ha logrado los resultados más "satisfactorios" ("The most advanced results in Latin America") en el área de cultivo de tejidos en Musas y cacao en toda América Latina. Estamos de acuerdo en que los recursos fitogenéticos deberán ser apoyados económicamente por presupuesto básico y que cualquier recomendación como cultivo promisorio deberá ser sustentada con los respectivos estudios económicos. Coincidimos en que la falta de tiempo y estímulo no propicia la publicación de artículos científicos en revistas internacionales. Al respecto se pretende implementar algunas medidas. Todo el personal del Programa esta conciente de que no hay mucha interacción con los otros programas. Sin embargo, es el programa más consolidado a lo interno. Es de entender que primeramente se tenía que haber establecido el Programa y después se darían las interacciones. El Programa I invirtió sus primeros tres años de vida en consolidarse a lo interno. Actualmente inicia su trabajo de integración por medio de sus grupos de trabajo. Las evaluaciones de germoplasma en el campo en los

ambientes apropiados, conforme se sugiere en la evaluación, ya habían sido pensadas en relación con el establecimiento de áreas piloto de investigación en agricultura sostenible. Es en estas áreas donde posiblemente se obtendrán los mayores logros en cuanto a la integración de los cultivos con los cuales trabaja el Programa I y los otros dos programas. De igual forma, entendemos que el área de Manejo Integrado de Plagas debe jugar un papel importante en sus interacciones con los otros programas.

El personal del Programa I se considera bien evaluado en la reciente Revisión Externa y expresa su interés en implementar las recomendaciones hechas en el documento.

2.4 Sobre el Programa II - Producción y Desarrollo

Agropecuaria Sostenible

2.4.1 Cultivos alimenticios anuales. Compartimos la recomendación del equipo evaluador de mantener alguna acción en esta área crítica, por razones de seguridad alimentaria. Se sugiere que esto se haga en colaboración con programas nacionales e internacionales, donde el aporte del CATIE pueda darse en aspectos como manejo y fertilidad de suelos, manejo integrado de plagas, apoyo técnico a los programas nacionales y adiestramiento. Los vínculos que el CATIE ha mantenido con centros como CIAT y CIMMYT en esta área se están fortaleciendo en la actualidad a través de discusiones técnicas y diseño de tecnologías y políticas en torno al tema de la sostenibilidad. Vínculos con otros dos centros, el CIP y el IFPRI, se iniciaron recientemente. La vinculación con instituciones nacionales continúa ampliándose y fortaleciéndose en torno a proyectos

integrados. Esta es la forma como el CATIE ha venido operando en esta área y espera continuar operando. Importantes trabajos en el área de desarrollo y validación de modelos de producción bajo diferentes condiciones ambientales se han estado realizando, conforme lo sugerido por el equipo evaluador.

2.4.2. Producción Forestal y Agroforestal. El personal del programa aprecia el reconocimiento explícito a su dinamismo en las actividades en el campo y a su liderazgo en el área forestal y agroforestal tanto en los aspectos de investigación como en los de capacitación y enseñanza. Se considera, sin embargo, que una distinción clara entre lo forestal y agroforestal es necesaria para evaluar la contribución del CATIE en campos tan importantes como manejo de bosques naturales, selección y mejoramiento genético de especies forestales y árboles fijadores de nitrógeno. El informe no establece esta distinción adecuadamente.

Estamos de acuerdo con la recomendación de que esta área necesita de una mejor definición a fin de que los proyectos que la conforman puedan integrarse mejor y ubicarse dentro de una perspectiva de manejo integrado de recursos naturales. Es la opinión del equipo evaluador que el área está conformada por proyectos independientes que responden a donantes específicos. Esperamos corregir esto en el más corto plazo posible.

Se dará la debida atención a la observación hecha por el equipo evaluador en el sentido de que, en algunos casos, los sitios experimentales o demostrativos no se han escogido bien y se han colocado en lugares donde los sistemas agroforestales

pueden no lograr la mejor utilidad social. Creemos, sin embargo, que la recomendación de un estudio que caracterice los potenciales de suelo para uso forestal y agroforestal, en estrecha coordinación con el Programa III, será de mayor utilidad para el establecimiento de plantaciones forestales que para el establecimiento de sistemas agroforestales, los cuales parecen tener una amplia aplicabilidad.

La recomendación de una mayor coordinación de esta área con el área de Ganadería Tropical es pertinente. De hecho, muchos de los sistemas agroforestales que el CATIE ha venido desarrollando en los últimos años, han estado orientados hacia los sistemas mixtos árboles/ganado/pastos.

Estamos de acuerdo con la recomendación sobre la necesidad de mejorar e incrementar el intercambio de conocimientos, datos y recursos entre proyectos con relación al manejo computarizado de información para el desarrollo de modelos de sistemas de producción forestal y agroforestal. El CATIE está tomando los pasos necesarios para implementar esta recomendación.

En lo referente a la masa crítica (nucleus staff), el Programa sugiere que para mantener la ventaja comparativa en sistemas agrosilvopastoriles se requiere de un agrónomo. Sin embargo, como se expone más adelante, en la medida en que se vayan desarrollando los planes para los programas individuales y el programa central (2.7.3), y el CATIE podría tener una mejor idea sobre si la masa crítica recomendada se ajusta a las necesidades reales.

Estamos de acuerdo en que esta área conjuntamente con elementos del área de Ganadería Tropical, y del Area de Cultivos Anuales (sin excluir elementos del Programa I) podrán constituir

el área de ventaja comparativa "Integrated Systems Management of Agro/livestock/trees/pasture", destacada por el equipo evaluador.

2.4.3 Ganadería Tropical. Coincidimos con la identificación de áreas donde el CATIE posee ventaja comparativa: sistemas pastoriles, silvo-pastoriles y agrosilvopastoriles, y nos complace que el informe reconoce la excelencia del trabajo realizado por CATIE en este campo, tanto en bovinos como en caprinos.

En lo referente a los recursos genéticos y al trabajo que CATIE realiza en esta área, pensamos que la recomendación de desenfatar su importancia debe ponderarse a la luz del creciente interés por los criollos en Latinoamérica y, como lo señala el informe, con base a análisis socioeconómicos. La importancia de esta actividad en enseñanza se refleja en el hecho de que nueve estudiantes han obtenido su maestría en CATIE con trabajos en este campo. Parece muy atinada la recomendación de fortalecer las acciones de ganadería en los países, en el contexto de sistemas de producción integrados, lo que sin duda requiere de especialistas en comportamiento animal así como de especialistas en mejoramiento animal.

Coincidimos plenamente en la necesidad de evaluar cuidadosamente la eficiencia de la operación del hato como actividad productiva. El CATIE se avoca a esta tarea como parte de un análisis global de estas actividades. Nos parece muy atinada la recomendación de incluir un economista dentro del grupo de ganadería. A la fecha ya se cuenta con un economista a tiempo parcial trabajando en sistemas silvopastoriles.

Hemos tomado nota de que en la utilización de follaje arbóreo hay que prestar atención a los "anti-quality factors", como taninos y alcaloides, que podrían estar presentes en algunos árboles forrajeros. Igualmente, aceptamos la sugerencia de fortalecer los estudios en eco-patología a fin de relacionar las enfermedades observadas con las condiciones de manejo y productividad animal. Desde luego que siempre es posible incrementar la colaboración entre el CIAT y el CATIE; no obstante, debemos mencionar que en este campo dicha colaboración ha sido muy estrecha, habiéndose firmado hace dos años un acuerdo específico sobre el particular entre ambas instituciones.

Finalmente, estamos de acuerdo con la recomendación de que Sistemas de Alimentación de Rumiantes es una de las áreas de ventaja comparativa del CATIE que debe mantener una alta prioridad.

2.4.4 Economía y Ciencias Sociales. Las observaciones referentes a la importancia de los aspectos socioeconómicos y a la necesidad de una mayor integración entre los profesionales en este campo dentro de CATIE, son muy pertinentes. En este momento el grupo de socioeconomía está avocado a la preparación del documento de posición institucional en esta materia. En este documento se analizará con todo cuidado la factibilidad de cubrir todas las áreas requeridas con el personal existente.

El papel integrador de socioeconomía es indudable, tal como se apunta en el informe. Pensamos, adicionalmente, que un análisis cuidadoso de los Grupos Interdisciplinarios de Trabajo y de las Areas Piloto de Investigación en Agricultura Sostenible,

dos mecanismos contemplados en la estrategia de CATIE, permitirá una apreciación completa de los esfuerzos de la institución en materia de integración disciplinaria y programática.

2.5 Sobre el Programa III - Manejo Integrado de Recursos Naturales.

2.5.1 Agrometeorología. Es probable que esta área como existe en la actualidad, está mal ubicada dentro del Programa III. El equipo evaluador sugiere que las capacidades en climatología, meteorología, sistemas de información geográfica, modelos de simulación, etc. no deben ser utilizadas en especializaciones y proyectos de poco alcance, sino más bien integradas dentro de las actividades de análisis de ecosistemas en gran escala. Estamos muy de acuerdo con esa concepción. Sin embargo, las actividades de agrometeorología como se realizan actualmente, caen más dentro del campo de la Fisiología Vegetal por cuanto tienen que ver con las relaciones clima-planta y el efecto de los componentes de aquel sobre el comportamiento de los cultivos, que dentro del análisis climatológico a nivel macro. Creemos que lo que actualmente se hace dentro del Programa III en esta área, podría estar mejor ubicado en el Programa I ó II, reservando para el Programa III el uso de las herramientas que provean información climatológica o geográfica para el análisis de ecosistemas a gran escala.

2.5.2 Manejo de Cuencas. Compartimos la apreciación del equipo evaluador en el sentido de que el gran potencial de este grupo no está en el manejo de cuencas tradicionales sino en su rol único para integrar elementos a través de fincas, bosques,

áreas naturales y otros usos de la tierra dentro de paisajes o regiones con metas múltiples y realistas. En este sentido estamos de acuerdo en que este grupo se constituya en el modelo organizacional para la integración. Esta concepción es fundamental para la acción del CATIE que se define claramente en su Plan Estratégico. Sin embargo, la dificultad de que el grupo pueda operar, conforme lo sugiere el equipo evaluador, estriba en que todo el grupo actúa dentro de los lineamientos de uno de los 30 proyectos especiales que tiene la institución. Se requeriría entonces de una negociación con el donante para permitir los ajustes necesarios que requerirá este enfoque. Creemos que esta concepción integral, dentro del marco de una perspectiva regional, no le impedirá al grupo realizar trabajos de investigación en sitios específicos dentro de una cuenca o región, particularmente en lo referente a conservación de suelos y aguas, análisis de ecosistemas, etc. Creemos que si este grupo asume un liderazgo en la integración institucional, se podrá conformar un verdadero enfoque interdisciplinario que enfrente con efectividad el reto del desarrollo agrícola sostenible. El marco sugerido por el equipo evaluador contribuirá a darle forma a una de las áreas sugeridas como ventaja comparativa del CATIE: "Land Systems Analysis and Management". Aceptamos la recomendación de formar un "Land systems working committee" con guías claras señaladas por el equipo directivo y con la participación de personas de los programas I, II y III, así como del área socio-económica. Esperamos que los proyectos que surjan en el futuro puedan integrarse desde su concepción en vez de

formularlos o ejecutarlos como un ensamblaje casual de actividades independientes. Aspiramos también a que en algunos de los proyectos que ejecutamos en la actualidad puedan efectuarse los ajustes requeridos para una mayor efectividad de la acción del CATIE dentro del marco de integración y concentración sugerido por el equipo evaluador y expresado claramente en nuestro Plan Estratégico.

2.5.3 Conservación de Recursos Naturales. Entendemos que bajo este título, el equipo evaluador ha querido referirse al área de Manejo de Areas Protegidas, cuyas actividades están siendo llevadas a cabo bajo el enfoque de conservación para el desarrollo sostenible. Creemos que el equipo evaluador no dispuso del tiempo necesario para analizar con mayor profundidad el trabajo de este grupo, ya que el CATIE ha tenido una acción en este tema por más de 17 años, habiendo generado metodologías de planificación originales que, hoy por hoy, son usadas en toda América Latina. Asimismo, ha capacitado personal en el manejo de áreas protegidas a tal grado, que es difícil encontrar un servicio nacional en América Latina que no cuente con, a lo menos, un persona capacitada por el CATIE. La experiencia en estos campos ha hecho posible la supervivencia de muchos ecosistemas tropicales ya que varios países cuentan ahora con áreas boscosas naturales debido a la conservación (Costa Rica, por ejemplo, sólo tiene el 5% de sus bosques naturales remanentes fuera de sus áreas protegidas). Coincidimos con el equipo evaluador en que esta área representa una espléndida oportunidad para el Programa III y acogemos con beneplácito la recomendación

de que Manejo de Recursos Naturales es una de las áreas donde el CATIE posee ventajas comparativas.

2.6 Sobre los programas educativos

2.6.1. Comentarios generales. La evaluación externa aporta importantes recomendaciones en el marco de su propia consideración de que es imperativo sostener el nivel del CATIE como líder en educación. Es satisfactorio notar la impresión positiva que se hace constar con respecto a las estrategias básicas de enseñanza del Centro, así como de las actividades referidas a los asuntos estudiantiles. En este sentido es conveniente resaltar la opinión de que los egresados de CATIE son equivalentes a aquellos graduados en otros países. La evidencia recogida por el Comité Evaluador de que los egresados son capaces y calificados a partir de la constatación del número de ellos que asume altas posiciones de responsabilidad en sus países de origen, es un excelente indicador de la eficiencia externa de los programas educativos. Es por ello congruente con lo anterior la afirmación que se hace en el documento de que los países reciben muy bien el programa de enseñanza del CATIE. Como se indica en el texto, los países respetan y agradecen al CATIE y expresan su deseo de dar un fuerte apoyo por lo que es el CATIE y lo que ha hecho en sus programas de enseñanza.

A partir de lo anterior es lamentable que por falta de tiempo el Comité Evaluador no haya podido profundizar en el análisis del Curriculum, así como en las actividades de Desarrollo Curricular. Si bien se valoran positivamente, no cabe duda que un profundo análisis del curriculum hubiera aportado

significativas consideraciones que enriquecerían el estudio realizado. Sobre esta base, el señalamiento de que es necesario enfatizar el tratamiento de los aspectos socioeconómicos en el actual curriculum de la maestría, merece especial atención y esto se traducirá en una revisión de los actuales programas de estudio de las asignaturas Desarrollo Rural y Economía de la Producción, con el objeto de otorgar una mayor articulación de sus contenidos con el perfil de egreso, las acciones de CATIE y la realidad socioeconómica regional.

En lo que hace al cambio de estructura propuesto, y al concepto de horizontalidad de la función educacional, se hace necesario un análisis en profundidad. Es positiva la recomendación de lograr un mayor involucramiento de los programas técnicos en el ámbito educacional, y pensamos que ellos deben asumir una mayor responsabilidad en la conducción técnico académica de los programas educativos. No obstante, debe tomarse en consideración que ello no se logra exclusivamente a través de una reforma administrativa. Sólo en el marco de un proyecto educativo global, que tome en consideración la filosofía institucional, el plan estratégico, el modelo académico y el curriculum es posible planificar y administrar la función educacional, habida cuenta que el proceso educativo y las exigencias financieras, hoy más que nunca apuntan en la misma dirección.

2.6.2 Crecimiento de REDCA. Es este el mecanismo más completo de cooperación horizontal de la Región que, gracias a su dinamismo y heterogeneidad, se ha convertido en un factor

contribuyente decisivo para el desarrollo acelerado y sostenible de los países miembros. Así lo reconoce el Comité Evaluador al consignar que REDCA es y puede ser un factor importante en la construcción de una Red centroamericana de instituciones para fortalecer la investigación, enseñanza y desarrollo económico de la Región. Constituida por 73 instituciones, de las que 35 son Universidades, ha demostrado un potencial que debe ser más aprovechado por el CATIE para su acción en los países miembros.

El apoyo a REDCA es una actividad que se ha venido realizando desde el momento mismo de su fundación. En ello han jugado un papel decisivo los representantes del CATIE en los países miembros, lo cual ha sido reconocido por el equipo evaluador. No obstante, un estímulo a su crecimiento es una cuestión que debe ser analizada a la luz de la situación actual y perspectivas de la Red. Si el crecimiento recomendado hace referencia a un incremento de sus actividades, el recientemente aprobado proyecto de constitución de un Claustro Regional de Docentes-Investigadores abre una nueva perspectiva de trabajo académico compartido de gran futuro. Es en esta línea que se aprecia en todo su valor la recomendación del grupo evaluador de promover la creación de un Consejo de Investigación en el marco de REDCA. Se ha decidido presentar a la Secretaría General de REDCA una propuesta en tal sentido.

2.6.3 Apoyo a la Subred de Universidades de E.E.U.U.

Sobre este particular existe plena coincidencia en la importancia de este mecanismo de colaboración. Se avanzará en el estímulo de

esta subred y se promoverá la incorporación a la misma de universidades europeas y canadienses.

2.6.4 Asociaciones de egresados. La recomendación sobre este punto es totalmente atendible y será una prioridad del Programa de Apoyo y Seguimiento a Egresados. En este sentido se impulsará la formación de nuevas asociaciones, así como el fortalecimiento de las actualmente constituidas. Sin embargo, será considerada con cautela la sugerencia de conformar un asociación internacional de egresados, pues se considera prematuro impulsar esta actividad. Es posible que, a partir de la propia dinámica de las asociaciones nacionales, puedan en el futuro darse las condiciones necesarias para la creación de la citada asociación internacional.

2.6.5 Relaciones CATIE/UCR. A este respecto debe reconocerse la persistencia y disposición al diálogo y negociación de la actual administración. Sin embargo, también debe reconocerse que esta actitud debe enmarcarse necesariamente en la política institucional y en ese orden, siempre se han tomado en consideración el rol y mandato del Centro, la calidad del servicio educativo ofrecido y los derechos de los egresados.

2.6.6 Determinación de los costos reales de los programas de posgrado y capacitación. Se coincide plenamente en la necesidad de determinar estos costos. Ya se ha iniciado la tarea de identificación de los costos directos e indirectos con el objeto de establecer su incidencia en la formación de los costos reales. En el caso de los eventos de capacitación esta tarea se hará tomando en consideración el sitio de realización

de las distintas actividades. Se espera entonces contar con un modelo de costo-eficiencia de los servicios educativos.

2.6.7 Asignaturas Socio-económicas del Programa de Posgrado. Esta recomendación se ha hecho del conocimiento del Comité Técnico Académico para que, en el marco de la tarea de Desarrollo Curricular, se efectúen los ajustes pertinentes. Además, se tomará en cuenta la recomendación de establecer contactos con alguna institución de la Región que exhiba una ventaja comparativa en socio-economía para establecer un programa de maestría conjunto. Sin embargo, creemos que este programa puede hacerse en el marco de REDCA, al cual CATIE brindaría todo su apoyo.

2.6.8 Establecimiento de una Fundación. Ya se están dando los pasos necesarios para su constitución y se han considerado las posibilidades de obtención de fondos de diverso origen.

2.6.9 Otras consideraciones. La Administración y los programas educativos han tomado nota de las observaciones hechas por el equipo evaluador en el sentido de que algunos estudiantes presentaron inquietudes sobre: la falta de rigor de algunos cursos; la necesidad de que en muchos casos, los trabajos de tesis se extiendan más allá de un año; la no disponibilidad de algunos profesores para asesorar o enseñar; y el desconocimiento de algunos estudiantes de que no podrían estudiar en el área de su preferencia. Cabe indicar aquí que muchos de estos problemas se deben a que la mayor parte del personal docente labora para un proyecto específico, en el marco del cual la enseñanza de

posgrado juega un papel secundario. No obstante, creemos que los avances logrados en los programas educativos en los últimos años, sobrepasan abrumadoramente las dificultades que aún puedan persistir. Un cambio en el actual esquema de financiamiento, que permita financiar programas a largo plazo, más que proyectos específicos de corto plazo, contribuiría a consolidar los programas educativos y de investigación del CATIE en el marco de su plan estratégico.

2.7 Sobre las ventajas comparativas, prioridades y staffing

2.7.1 Ventajas comparativas y prioridades.

Compartimos la opinión del equipo evaluador en cuanto a las seis ventajas comparativas sobre las cuales el CATIE debe concentrarse. De hecho, estimamos que ya el CATIE ha estado concentrando sus acciones en dichas áreas, aunque con algunas desviaciones en cuanto a la nomenclatura propuesta por el equipo evaluador. La distribución de las 6 áreas por programa se indica a continuación:

Programa I

- Mejoramiento de Cultivos Tropicales
- Manejo Integrado de Plagas

Programa II

- Manejo de sistemas integrados agrosilvopastoriles
(Agro/Livestock/Trees/Pasture)
- Sistemas de alimentación de rumiantes

Programa III

- Manejo de Recursos Naturales
- Análisis y Manejo de sistemas regionales
(Land System Analysis and Management)

2.7.2 Un programa integrado y articulado. Compartimos la recomendación del equipo evaluador con respecto a elaborar planes a largo plazo para los programas individuales que se integren dentro de un plan, o programa central bien articulado. Esperamos que dicho plan sea presentado a la próxima reunión del grupo de apoyo de donantes.

2.7.3 Staffing. Ciertamente la institución debe poseer los recursos suficientes para mantener dentro de su presupuesto básico una masa crítica núcleo que garantice la continuidad y sostenibilidad de los programas de investigación y enseñanza. La institución analizará la masa crítica propuesta por el equipo evaluador. Creemos que en unos pocos casos hay omisiones importantes que le impedirán a las correspondientes áreas de ventajas comparativas llevar adelante con efectividad los programas que se formulen. Por ejemplo, la omisión de un genetista animal, incluso si se modifica la orientación del programa genético para ayudar a los países a definir una política genética basada en un análisis de la diversidad interna, requerirá, a nuestro juicio, de esta área de especialización. En la medida en que se vayan desarrollando los planes para los programas individuales y el programa central, el CATIE podrá tener una mejor idea sobre si la masa crítica recomendada se ajusta a las necesidades reales. No obstante, estimamos que

salvo algunas excepciones, la masa crítica recomendada coincide con la que se indica en el Plan Estratégico Decenal. Estamos conscientes de que debemos realizar un gran esfuerzo para captar los recursos financieros necesarios para sostener la masa crítica requerida. Pensamos que el Programa Central que se sugiere deberá motivar a los donantes a modificar el actual esquema de financiamiento del CATIE.

2.8 Sobre los servicios de apoyo

2.8.1 Publicaciones, información y biblioteca.

Aceptamos la recomendación de que los distintos centros de documentación y bases de datos, así como las unidades de publicaciones que ahora operan bajo proyectos, se integren dentro de un solo centro institucional. Esta ha sido una vieja preocupación de la administración del CATIE que no ha podido cristalizarse debido a la forma como originalmente fueron concebidos estos centros dentro de sus proyectos respectivos. Se trabajará en una política institucional sobre publicaciones, información y bases de datos, que al mismo tiempo considere la coordinación que debe existir con la biblioteca central. Ciertamente, la Administración no desea que ningún proyecto futuro establezca su propio centro de documentación. La política que se formulará deberá también definir los mecanismos para estimular al "staff" a publicar más. Igualmente considerará las bases de datos que están desarrollándose en la región y las del CATIE.

2.8.2 Centro de cómputo y biometría. La

Administración y los Programas de CATIE consideran conveniente analizar más detenidamente la recomendación del equipo evaluador con respecto a no asignarle una alta prioridad a CATIENET. Nos parece que ello se ha debido a la percepción de los evaluadores de que CATIENET ha sido diseñada para ofrecer servicios de biometría y análisis estadístico, transferencia de archivos, etc. Por el contrario, CATIENET permite poner a disposición de los países miembros la información disponible en bases de datos que son de gran importancia para los países. Sobre estas últimas merece especial mención la base de datos MIRA (Manejo de Información sobre Recursos Arbóreos) la cual contiene información de más de 500 especies de árboles de uso múltiples que han sido evaluadas durante más de 10 años en aproximadamente 700 experimentos y 6,200 parcelas en toda América Central. Ciertamente, de acuerdo con el equipo evaluador, hay necesidad de diseñar una política interna y procedimientos para los servicios de cómputo, biometría y manejo de datos experimentales.

2.9 Sobre el ambiente y relaciones externas.

Estamos de acuerdo con el equipo evaluador en que hay necesidad de mejorar las relaciones entre el IICA y el CATIE. Sin embargo, no compartimos la apreciación de que hay una creciente separación entre las dos organizaciones. Creemos que nuestras acciones son complementarias y ciertamente al menos en América Central, existe mucho espacio para una colaboración más estrecha entre ambas instituciones. Creemos que ella ha ido en incremento en los últimos años y no al revés.



Reconocemos que los representantes del CATIE en los países miembros han desempeñado un papel importante, particularmente en el establecimiento de REDCA y en el mantenimiento de las relaciones a los más altos niveles de gobiernos. Aceptamos, la recomendación del equipo evaluador, en el sentido de que ellos deben desarrollar más contactos con el sector privado.

Ciertamente los programas de CATIE han sido, en términos generales "donor driven". Aceptamos la recomendación de que el CATIE controle sus propios programas y trabaje con los donantes para que éstos apoyen proyectos de duración limitada. Igualmente, creemos que debemos dar mayor atención a la relación con los donantes.

Nos complace conocer que la percepción del equipo evaluador con respecto a las relaciones del CATIE con centros del CGIAR es buena, lo mismo que con las instituciones de investigación y educación de los países miembros.

3- Evaluación externa de la administración

3.1 Comentarios generales

La Administración del CATIE acoge con satisfacción los comentarios formulados por el equipo evaluador y el reconocimiento que se hace al mejoramiento del manejo financiero-contable en los últimos años.

Asimismo, se complace de que los esfuerzos para desarrollar mejores relaciones con las instituciones de sus países miembros se reconozcan plenamente, y que todo el empeño que hemos puesto para ubicar al CATIE como una institución con la capacidad para conducir investigación y enseñanza orientada al desarrollo, en

problemas prioritarios de sus países miembros, y con capacidad para utilizar eficientemente los fondos de los diferentes donantes, esté incluido en las conclusiones de los evaluadores externos.

Es también satisfactorio notar que las áreas identificadas como susceptibles de mejora, por parte de dicho equipo evaluador, son aquellas que los propios Directores y staff del Centro, destacaron como debilidades y sobre las cuales estábamos trabajando en su mejora.

A continuación, presentaremos nuestra opinión sobre las recomendaciones específicas del equipo evaluador.

3.2 Sobre los Organos de Gobierno del CATIE y nombramiento del Director General

Sobre estos aspectos la Administración considera muy importante que el Consejo Directivo reaccione a las recomendaciones propuestas por el Grupo Evaluador. Es opinión de los evaluadores que tales cambios son necesarios para garantizar el financiamiento para los programas del Centro, y para mantener al CATIE como una institución apolítica, dedicada a lo científico, investigativo y educativo.

3.3 Proceso de planificación

La Administración comparte y acoge esta recomendación, y dará los pasos necesarios para que la misma se cumpla. Sobre este proceso ya se indicó en el acápite 2.7.2 que compartimos la recomendación con respecto a elaborar planes a largo plazo para los programas individuales que se integran dentro de un plan o programa central bien articulado. También aceptamos la

recomendación de elaborar planes operativos anuales que integren los tres programas.

3.4 Estructura organizativa

El grupo evaluador presenta una propuesta novedosa e interesante que, en opinión de la Administración, requiere, para su implementación, de un mayor análisis a la luz del mandato del Centro y su Contrato Constitutivo. Aspectos tales como la enseñanza, niveles de conducción y supervisión serán considerados en este análisis, sobre el cual la Dirección General y el Grupo Directivo del Centro están trabajando y próximamente emitirán una opinión y recomendación al respecto.

3.5 Manejo de Recursos Humanos

Se ha iniciado el proceso de evaluación del desempeño para todo el personal del Centro y, a partir del próximo año, se está nombrando a un Director de Recursos Humanos con exclusividad en el cargo. Para destacar la importancia que la Administración otorga a esta área queremos señalar, que el área de Recursos Humanos continuará teniendo alta prioridad dentro del proceso de desarrollo institucional, que iniciará su tercera fase con el apoyo del IDMC de la Universidad de Maryland.

3.6 Manejo financiero

3.6.1 Organización y personal. Paralelo a la implementación del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), se tiene un programa de capacitación del personal y compra de equipo, el cual, una vez cumplido, permitirá una reducción del personal asignado a esta área. A esto se suma la reciente contratación del nuevo Director Financiero, amplio

concedor del SIIF, y quien está en capacidad de dar continuidad y mejorar la operación de dicho sistema, ya que participó en el diseño de éste. Asimismo, el nuevo Director Financiero se encuentra realizando una revisión funcional y organizacional de esta importante área. Con esto quedarán debidamente cubiertas las recomendaciones hechas por el equipo evaluador.

3.6.2 Actividades Productivas. En lo que a esta área se refiere, el proceso de revisión continúa con la formulación del presupuesto para 1991. Se ha hecho una clasificación de las diferentes actividades, a fin de discriminar las propiamente comerciales de las institucionales, se están considerando opciones de manejo para las comerciales y se están estableciendo nuevos controles y registros para mejorar su eficiencia.

3.6.3 Fondo de Retiro. En relación con el manejo de este Fondo, cuyo contenido económico inició esta Administración en 1987, se ha continuado, aunque con muchos sacrificios, la implementación de las recomendaciones emitidas con anterioridad por el propio Consejo Directivo.

3.6.4 Overhead. En lo que respecta a los niveles de overhead, una firma internacional de auditores está concluyendo un estudio que permitirá al Centro negociar con sus diferentes donantes, sobre una base real, los costos indirectos que deben ser reconocidos al CATIE.

3.6.5 Auditoría Interna. Aunque la Administración no comparte algunas de las consideraciones del equipo evaluador, en términos generales sus apreciaciones de la Auditoría Interna nos indican la necesidad de reorganizar totalmente ésta tan

importante área del Centro. Estamos totalmente de acuerdo en que esa función debe tener un carácter más de asesoría general que de atención a problemas puntuales. En ese sentido daremos los pasos que sean necesarios para lograrlo.

3.6.6 Proyectos especiales. Con la formulación del presupuesto para el año 1991, se inicia el proceso de establecimiento de esta Oficina, dentro de la estructura de la Dirección Financiera.

3.6.7 Proceso de presupuestación. Se acoge totalmente esta recomendación, y de hecho ya se dieron los primeros pasos en la formulación del presupuesto del año 1991, esperando su total consolidación en los ejercicios posteriores. En este campo también se trabaja en conjunto con el IDMC (U. de Maryland), quienes están haciendo valiosos aportes al respecto.

3.6.8 Cuotas de los países miembros. Se comparte el criterio de que el Consejo Directivo debe asumir un compromiso más fuerte en el cobro de las cuotas. Sin embargo, conscientes de las dificultades que enfrentan sus países miembros, la Administración considera que deben buscarse opciones no solo para el pago oportuno de las cuotas, sino para incrementar los recursos al Centro y financiar proyectos especiales en los propios países, mediante mecanismos novedosos tales como el canje de deuda externa.

3.7 Manejo de la Planta Física

Se ha iniciado la reestructuración de esta área y muchos de los problemas que presenta la rehabilitación de las instalaciones se verán resueltos a través de fondos específicos que han sido

asignados para esos propósitos. A partir de 1991 se establece la Unidad de Planta Física, que continuará velando por el mantenimiento del campus y las facilidades de alojamiento, conforme lo recomendado por el equipo evaluador externo.