

Cimentando las bases para el **CATIE del futuro...ahora**


Los primeros 100 días

José Joaquín Campos Arce



CATIE 

Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo



El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

Cimentando las bases para el CATIE del futuro...ahora

José Joaquín Campos Arce

Resumen ejecutivo

Los primeros 100 días de trabajo nos han permitido concretar los lineamientos claros de nuestra gestión presente y futura.

El Sistema de Gestión Estratégica será el mecanismo que traduzca el planeamiento estratégico del CATIE en acciones concretas. El Sistema de Gestión Estratégica está estrechamente vinculado al modelo Balanced Scorecard, el cual propone perspectivas integradoras y balanceadas desde las cuales establecer objetivos estratégicos. Adicionalmente, un plan piloto de aplicación de costeo basado en actividades (ABC, por su siglas en inglés) contribuirá a una mejor toma de decisiones en la gestión financiera.

Iniciamos un proceso de revisión participativa del Plan Estratégico de la institución. Con nuevas herramientas gerenciales, una estructura organizacional moderna y un plan estratégico remozado y participativo, establecemos las bases sólidas para reves-tir nuestra labor diaria con nuevos bríos, mejoramiento constante e impacto positivo en nuestro entorno a todo nivel.

La sostenibilidad financiera es otra de nuestras tareas urgentes y más productivas. Con este fin realizamos viajes a Europa y citas con socios estratégicos durante estos primeros meses, gestiones que nos permitirán contar con recursos adicionales por un monto cercano a los US\$30 millones para los próximos años. En forma paralela estamos abocados intensamente en la búsqueda de ideas creativas y en el fortalecimiento de actividades comerciales de la institución para fortalecer nuestra resiliencia financiera.

Esta búsqueda de apoyo financiero la estamos enmarcando dentro del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP, por sus siglas en inglés), una ambiciosa plataforma intersectorial de conocimiento e innovación con la meta de lograr el manejo y uso sostenible de tierras que mejora el bienestar humano en las áreas rurales. Trabajando en conjunto con múltiples socios y utilizando un enfoque de medios de vida, el MAP busca ayudar a los países mesoamericanos a mejorar su productividad, con un uso de recursos naturales ecológicamente sano, económicamente competitivo y socialmente equitativo.

El CATIE ha logrado importantes avances para fortalecer su posición como referente para los procesos de desarrollo de políticas a niveles regional, nacional y local. La institución apoyó a la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y al Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) en el desarrollo de la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS) avalada por los mandatarios centroamericanos durante la Cumbre de Presidentes de América Central en mayo 2008. Además, estamos apoyando a la CCAD en trazar los lineamientos y el posterior desarrollo de la Estrategia Regional de Cambio Climático que ha sido solicitada por los mandatarios centroamericanos.

Asimismo, participamos en la creación de la Alianza Latinoamericana para el Cambio Climático y Gestión del Riesgo y logramos mantener la presidencia, la gerencia y la sede de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo, que agrupa a 21 territorios modelo en 12 países.

Nuestra proyección e incidencia con los países miembros se consolidará con el fortalecimiento de las Oficinas Técnicas Regionales (OTN) y los Comités Asesores Nacionales (CAN). Condición básica que hemos logrado es la dotación de mayores recursos financieros y la definición de una Estrategia de Proyección y Desarrollo.

Complementariamente realizamos intensos contactos con diversos niveles para la modificación de la ley constitutiva del CATIE para que permita el otorgamiento de títulos sin necesidad de convenios con otras universidades. Con ello podremos iniciar el proceso para la acreditación internacional que ratifique la excelencia de nuestros programas de posgrado. Hemos reformulado el sistema de beca-préstamo para trasladar el componente de financiamiento a organismos dedicados a esta función en los países.

Finalmente trabajamos en la búsqueda de apoyo financiero para la modernización de la Biblioteca Conmemorativa Orton. Esta premisa es especialmente importante debido al crecimiento de este centro de información como órgano de consulta mundial por medio del buscador Google Scholar.

Sin duda, vivimos momentos cruciales para la humanidad, en los que la gestión adecuada de la agricultura y los recursos naturales ocupa un lugar preponderante para el desarrollo sostenible de nuestros países. El mundo requiere voces que definan el camino a seguir y el CATIE está llamado a ser una de ellas con su invaluable capital humano, el capital social que representan los órganos de gobierno y la valiosa red de socios estratégicos. Iniciamos el viaje hacia el futuro con una estrategia relevante, un sistema gerencial renovado, personal comprometido y un panorama financiero prometedor.

Cimentando las bases para el CATIE del futuro...ahora

Una imperiosa necesidad

Al tomar las riendas de esta estratégica institución, hemos iniciado un proceso profundo, participativo e integral de transformación que nos permita armonizar una visión a futuro, ajustar nuestra estrategia, replantear nuestra estructura organizacional, articular nuestros esfuerzos y dinamizar los procesos internos en procura de alcanzar nuestra visión.

Esta dinámica interna pretende cimentar bases sólidas y efectivas que desde el inicio traduzcan en hechos concretos todas las ideas vertidas en la propuesta de trabajo presentada en setiembre de 2007 a la Junta Directiva y personal del CATIE y en noviembre de 2007 al Consejo Superior, en el marco de mi candidatura para Director General. Esa propuesta define el entorno social, ambiental y político que nos toca vivir como institución, plasma una estrategia consecuente con ese entorno y nos marca cinco nortes concretos de acción para contribuir al desarrollo sostenible y el bienestar humano de los países miembros, en estrecha colaboración con las organizaciones regionales, nacionales y locales.

Sin duda, vivimos momentos cruciales para la humanidad, en los que la gestión adecuada de la agricultura y los recursos naturales ocupa un lugar preponderante para el desarrollo sostenible de nuestros países. El mundo requiere voces que definan el camino a seguir y el CATIE está llamado a ser una de ellas.

El presente informe da cuenta de los primeros pasos que damos en este sendero, conscientes de nuestra responsabilidad, seguros de nuestra capacidad y experiencia acumulada. Subraya nuestras ventajas comparativas como institución líder en conceptos y enfoques intersectoriales y multidisciplinarios, tales como gestión sostenible de la tierra, recursos hídricos y territorios rurales; gobernanza ambiental; manejo multifuncional de la agricultura y los recursos naturales; enfoques ecosistémicos y de medios de vida rurales; desarrollo integrado de agrocadenas de valor; y mitigación y adaptación al cambio climático.

Los cinco objetivos estratégicos que presenté son caminos entrelazados por donde iniciamos nuestra labor. Les pedimos que nos acompañen para puntualizar y compartir cómo cimentamos juntos las bases para el CATIE del futuro...ahora.

Una moderna estructura y un sistema de gestión con espíritu renovado

Experiencia, ideas claras, capacidad de trabajo, masa crítica, compromiso social... estos elementos estratégicos de nuestro quehacer como institución deben ser soportados por una estructura organizacional moderna y funcional, adaptada al pensamiento gerencial de nuestros tiempos.

Con este fin iniciamos desde el primer día el proceso para desarrollar el Sistema de Gestión Estratégica como el mecanismo que traduzca el planeamiento estratégico del CATIE en acciones concretas. El Sistema de Gestión Estratégica está estrechamente vinculado al modelo *Balanced Scorecard*, el cual propone perspectivas integradoras y balanceadas desde las cuales establecer objetivos estratégicos. Adicionalmente, un plan piloto de aplicación de costeo basado en actividades (*ABC*, por sus siglas en inglés) nos contribuirá a una mejor toma de decisiones en la gestión financiera.

La adopción de este moderno sistema gerencial constituye un replanteamiento profundo con impacto en todos los niveles del CATIE. A partir de ambos modelos podremos vincular objetivos estratégicos con metas medibles y verificables, articular esfuerzos en formas eficientes, medir desempeños y contribuciones, reportar resultados—en fin, podremos adecuar a la institución con esquemas modernos de gerencia para el siglo XXI. Este nuevo sistema adquiere un sentido completo cuando involucra a la mayor parte de colaboradores en CATIE por medio de herramientas participativas de consulta y discusión.

Bajo estos supuestos implementamos un modelo de capacitación al que denominamos *Escuela de Liderazgo*. Con apoyo de un reconocido consultor especialista en el tema, desarrollamos 50 charlas dirigidas al personal y los estudiantes, con temas relacionados al liderazgo, ética, valores y cultura del cambio. A partir de este enriquecedor proceso hemos redefinido los valores institucionales. Asimismo, y como parte del proceso de desarrollo del Sistema de Gestión Estratégica, iniciamos la revisión del *Plan Estratégico*, su misión y visión y estamos proponiendo los valores institucionales, lo cual sustentará nuestro desarrollo actual y futuro—con la participación de todos en su génesis y desarrollo. La participación ha sido gradual, de manera que permita a cada quien hacer el máximo de aportes en su nivel de acción.

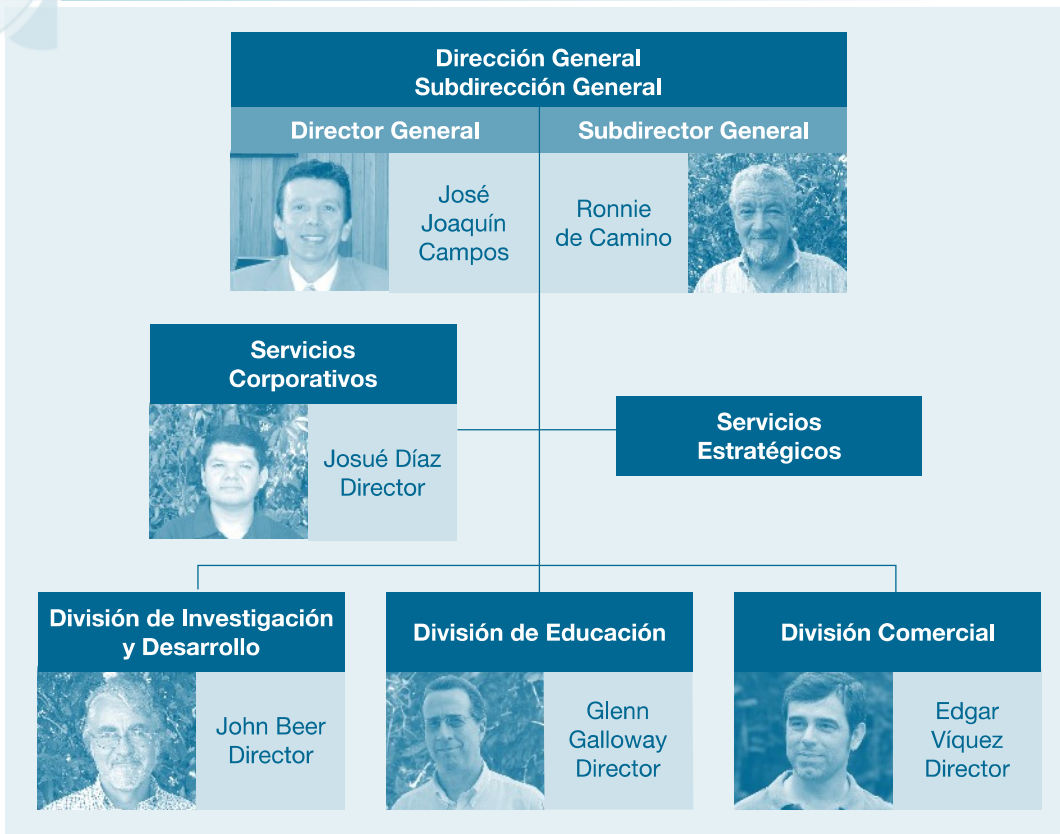
En forma simultánea trabajamos internamente en desarrollar las herramientas necesarias para el fortalecimiento de nuestra imagen no solamente a públicos externos, sino también dentro de nuestra institución. Partiendo del nuevo logo y lema, hemos

desarrollado mensajes claves para proyectar la institución como un centro de innovación y conocimiento que combina ciencia y educación para lograr una agricultura competitiva, la reducción de la pobreza y la conservación del ambiente.

Este proceso ha rebasado con creces nuestras expectativas. La visión y la misión se encuentran en los lineamientos finales, fruto del trabajo altamente participativo de un equipo. A partir del intercambio profuso de ideas y el entusiasmo de los participantes avanzamos hacia la posterior definición de la estrategia y luego de los objetivos y metas institucionales.

Este sistema gerencial está sustentado en una nueva estructura organizativa, que cambia nuestro esquema tradicional de trabajo bajo la nueva concepción y en procura de alcanzar los objetivos propuestos. Este modelo aprobado por la Junta Directiva en abril de 2008, se fundamenta en una estructura divisional la cual pretende hacer del CATIE una organización más eficiente.

Hacia una nueva estructura



Nuestros valores...nuestra riqueza

El trabajo en equipo nos ha permitido delinear valores intrínsecos, es decir, firmemente adheridos a nuestro trabajo diario; valores estratégicos, esto es, fundamentales para nuestro Plan Estratégico; y valores deseables, que incluyen áreas en las que procuramos crecer.

Valores intrínsecos

Innovación, excelencia y servicio

Valores estratégicos

Rendición de cuentas y espíritu emprendedor

Valores deseables

Aprecio por la diversidad y trabajo en equipo

Tres áreas más ocupan nuestra atención en este periodo. Como una señal concreta que confirma nuestra visión del papel fundamental que ejercen los colaboradores del CATIE, hemos replanteado profundamente el papel de la Oficina de Recursos Humanos. Esta dependencia asume las funciones de una Gerencia de Desarrollo Humano, y por tanto deberá procurar el desarrollo de todos los que formamos parte del CATIE en forma vigorosa, clara, concreta y con la prioridad que conlleva su nueva posición en la estructura organizacional.

Siguiendo este rumbo preciso, hemos fortalecido la comunicación interna mediante la realización de reuniones periódicas con todo el personal de la sede—tres hasta la fecha—cuyo desarrollo y contenidos estuvo disponible a todo el personal mediante la Intranet, además de una reunión con el personal en El Salvador y en Nicaragua.

Adicionalmente hemos dado vigorosos pasos en la incorporación del componente de responsabilidad social dentro del quehacer cotidiano del centro. En este sentido se nombró el Comité de Responsabilidad Social Institucional (RSI), se contrató un coordinador técnico de dicho comité y se oficializó la política de RSI del CATIE bajo el esquema del Global Compact de las Naciones Unidas.

Con nuevas herramientas gerenciales, una estructura organizacional moderna y un plan estratégico remozado y participativo, establecemos las bases sólidas para revestir nuestra labor diaria con nuevos bríos, mejoramiento constante e impacto positivo en nuestro entorno, a todo nivel.

Sin embargo, el ambiente propicio e inspirador para el desempeño de nuestras funciones debe ser reforzado con la disponibilidad de recursos suficientes y crecientes, que apoyen el esfuerzo y la voluntad de incidir y ser sujetos propiciadores de cambio. En esta ardua tarea tenemos excelentes noticias que pasamos a compartirles.

El CATIE frente al espejo

Aún no son definitivas, pero desde ahora, la misión y la visión vislumbran cómo reformulamos nuestra concepción de nosotros mismos como centro y de nuestro papel en la sociedad.

Misión

Contribuir al bienestar humano y la reducción de la pobreza rural, promoviendo una agricultura y un manejo de los recursos naturales competitivos y sostenibles a través de la educación de posgrado, la investigación y la cooperación técnica.

Visión

Visión por perspectivas (bajo el modelo BSC)	
Población meta	Las comunidades rurales de América Latina y el Caribe alcanzan un mayor bienestar humano, proveyendo de forma competitiva y sostenible bienes y servicios ecosistémicos para la sociedad en general.
Funciones clave	Centro de excelencia internacional, líder en la innovación y con enfoques interdisciplinarios y colaborativos para la generación de conocimiento, educación y cooperación técnica en la agricultura y recursos naturales.
Desarrollo organizacional	Ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal y la creatividad de sus trabajadores y estudiantes.
Gestión integral	Recursos suficientes gestionados de forma sistémica, eficiente y transparente.
Socios y aliados	Una institución líder altamente confiable y efectiva que impulsa la complementariedad y fortalecimiento mutuo con socios de excelencia y comprometidos.

Pasos seguros hacia la sostenibilidad financiera

Recién iniciada esta Dirección General, nos dimos a la urgente tarea de establecer una intensa agenda de contactos y reuniones con socios financieros. La meta propuesta es incrementar el presupuesto básico a US\$6 millones anuales como mínimo y también aumentar los niveles actuales de otras fuentes de financiamiento (por ejemplo, fondos de proyectos, fondos en custodia y actividades comerciales).

En marzo de este año nos reunimos con una misión encabezada por el Ministro de Comercio Exterior y Desarrollo de Finlandia y en abril realizamos reuniones cruciales y exitosas con socios de la cooperación internacional y socios estratégicos. El 23 y 24 de ese mes la cita fue con los representantes de Noruega, Suecia y Finlandia y el 25 con los donantes y socios principales de la institución.

Adicionalmente en los meses de mayo y junio viajamos hacia Europa para concretar recursos en España, Suiza, Italia, Francia, Noruega, Suecia y Finlandia. Los resultados de estas gestiones son positivos en extremo.

- Convenio firmado con el gobierno de Suecia de apoyo financiero para 2008–2010.
- Compromiso de apoyo sustancial del gobierno de Noruega para el periodo 2008–2013. Este acuerdo estaría listo en agosto.
- Virtual incorporación del gobierno finlandés como socio estratégico de la institución, así como organizaciones forestales finlandesas (periodo inicial: 2009–2011).
- Negociaciones avanzadas con el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria de España.

En total, el resultado de dichas gestiones se traducirá en apoyo financiero adicional cercano a los US\$30 millones, con una parte de aporte directo al presupuesto básico, lo que nos encaminará sin duda hacia la meta propuesta. Esta importante inyección de recursos nos permitirá apoyar la labor de numerosas dependencias que tradicionalmente han enfrentado limitaciones presupuestarias para el crecimiento de su quehacer diario, a la vez que dota de herramientas presupuestarias a todo el CATIE para asumir con mayor solvencia el reto de gestionar el cambio.

Esta búsqueda de apoyo financiero la estamos enmarcando dentro del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP, por sus siglas al inglés) que, en términos generales, se concibe como un programa estratégico innovador para ayudar a los países mesoamericanos a mejorar su productividad, competitividad y sostenibilidad mediante la implementación de estrategias y políticas nacionales y en el cumplimiento de convenciones ambientales internacionales.

MAP: Estrategia de alto impacto y múltiples ecos

El CATIE propone establecer el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP, por sus siglas en inglés), una ambiciosa plataforma intersectorial con múltiples socios para la gestión del conocimiento y la innovación. Utiliza el enfoque de medios de vida para multiplicar los usos ecológicamente sanos, económicamente competitivos y socialmente equitativos de los recursos naturales para lograr el manejo y el uso sostenible de tierras que mejora el bienestar humano en las áreas rurales de Mesoamérica.

El MAP apoyará el desarrollo, validación, comunicación e implementación de metodologías y tecnologías para integrar la producción y conservación en una diversidad de territorios rurales. Trabaja en varias escalas—fincas, territorios, países y regiones—con el fin de promover el desarrollo integral de las cadenas de valor agrícolas y forestales, la equidad y la buena gobernanza ambiental a escala territorial. Por lo tanto, el objetivo de desarrollo del MAP es que “las sociedades mesoamericanas utilicen estrategias de manejo sostenible de tierras que proporcionen bienes y servicios ecosistémicos y que reduzcan la pobreza rural”. El objetivo del programa es lograr que “las organizaciones locales, nacionales y regionales cuenten con las herramientas, el conocimiento y la capacidad de poner en práctica innovaciones tecnológicas, políticas y programas para desarrollar y promover el uso sostenible de la tierra para mejorar los medios de vida rurales”.

Los principales resultados esperados del MAP son

- Las familias rurales y organizaciones de productores en zonas prioritarias de Mesoamérica adopten prácticas de producción sostenible y de manejo sostenible de recursos naturales y se integren dentro de las cadenas de valor.
- Los gobiernos locales implementen mecanismos efectivos ambientales y de buena gobernanza que conducen a la gestión integrada, competitiva y sostenible de las empresas, las comunidades y los territorios rurales.
- Las organizaciones nacionales y tomadores de decisión usen las experiencias de las tecnologías de producción y manejo de los recursos naturales generadas por el MAP como recursos para sus programas de asistencia técnica y en la generación de políticas y legislación nacional, respectivamente.
- Las organizaciones mesoamericanas y los tomadores de decisión usen el conocimiento, las herramientas y las recomendaciones del MAP para reforzar y generar políticas regionales y de colaboración.
- El CATIE mejore sus capacidades para colaborar y apoyar a socios locales, nacionales y regionales para diseñar e implementar estrategias y políticas efectivas para el desarrollo rural sostenible en la región.

Sin embargo, nuestro propósito de procurar la sostenibilidad financiera tiene como otro de sus pilares la generación de recursos propios por medio de formas creativas. La ambiciosa meta es procurarnos en el mediano plazo el 50% de nuestros requerimientos financieros por esta vía.

Uno de los logros es la creación de la División Comercial, la cual está abocada de lleno a la concepción de este tipo de proyectos, gracias a los cuales esperamos fortalecer la resiliencia de la institución. La División Comercial reevalúa las actividades tradicionales que se vienen desarrollando para mejorar procesos, incrementar productividad y con ella la rentabilidad de la producción (por ejemplo, finca comercial). Uno de los proyectos en fase primaria pero que nos llenan de optimismo es el Parque Educativo, un espacio que vislumbramos como poderosa herramienta de proyección institucional y generación de recursos a partir de una propuesta innovadora para atraer visitantes con una óptica de aprendizaje recreativo. Esta iniciativa partirá de aquellos elementos que son únicos y diferenciadores que puede ofrecer el CATIE, aportando conocimientos mientras entretiene. Apenas es un sueño pero estamos seguros que muy pronto estaremos brindándoles más detalles de su paulatina concepción.

El mayor trabajo está por hacer; sin embargo, la nueva concepción que hemos implementado es un buen punto de partida para lograr nuestro propósito final.

Por ahora nos abocaremos a presentarles los ejes básicos sobre los que han girado nuestros esfuerzos para fortalecer la imagen del CATIE como socio clave en los procesos de política y estrategias regionales, nacionales y locales, en la ruta hacia el desarrollo sostenible y la competitividad de los países miembros.

CATIE: El referente inmediato

Nuestra institución posee reconocida capacidad científica y técnica para desarrollar una participación clave en procesos relacionados con la política regional, nacional y local en torno al desarrollo agropecuario y medio ambiente. Esta singularidad fue reconocida por el foro que aglutina a los ministros de agricultura, ambiente y salud del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), quienes nos encomendaron contribuir con el desarrollo de la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS), aprobada el 28 de mayo pasado en la Cumbre de Presidentes Centroamericanos.

Por nuestra parte, hemos alineado el programa MAP directamente con la ERAS, lo cual muestra una línea coincidente de trabajo que nos permitirá un intercambio de ideas y acciones concretas más que enriquecedor.

Más recientemente la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) solicitó al CATIE apoyo en la definición de los lineamientos de la Estrategia Regional de Cambio Climático que fue presentada a los mandatarios centroamericanos durante la Cumbre de Presidentes de mayo de 2008. La misma CCAD nos solicitó coordinar el desarrollo de esta estrategia, lo cual da una idea clara de la contribución significativa que realiza nuestra institución como referente en el aporte de conocimiento en torno al tema.

En estrecho vínculo con lo anterior, como Director General electo participé en la creación de la Alianza Latinoamericana de Cambio Climático y Gestión del Riesgo, donde nos hemos asociado al IICA, GTZ, The Tropics Foundation y la Universidad para la Cooperación Internacional. Asimismo estamos realizando los primeros contactos de alto nivel para organizar, conjuntamente con socios estratégicos, el Foro Hemisférico de Cambio Climático y Gestión del Riesgo.

El CATIE ha asegurado la continuidad en la presidencia del directorio, la gerencia y la sede de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo que agrupa a 21 territorios rurales en 12 países, lo cual fortalece nuestro rol de servir de puente entre Europa y la región.

Junta Directiva y fundaciones Un objetivo común

Con el propósito de integrar esfuerzos bajo premisas comunes, la Dirección General y el equipo ejecutivo mantuvo reuniones con las juntas directivas del CATIE, The Tropics Foundation y Fundatrópicos.

Más que actividades formales, las citas constituyeron un rico intercambio en ambos sentidos. Por un lado, el equipo ejecutivo del CATIE compartió los nortes y lineamientos de gestión, así como sus objetivos estratégicos para el desarrollo de la institución.

Como contrapartida la Junta Directiva del CATIE y de ambas fundaciones esbozaron, bajo este nuevo marco, el papel que jugarán en la consecución de estos fines, labor fundamental para el futuro de la institución.

La institución participó de la Reunión Técnica de Alto Nivel sobre Seguridad Alimentaria, realizada en mayo por la SAGARPA en México, donde participaron seis ministros de agricultura y representantes gubernamentales de 12 países de la región, así como representantes de organismos internacionales. El objetivo se centró en intercambiar opiniones, conocimiento y la definición de posibles acciones conjuntas para combatir ese creciente flagelo. En dicho foro se puntualizó sobre la necesidad de contar con el *expertise* del centro en capacitación en agricultura ecológica, gestión sostenible de recursos naturales, desarrollo agroempresarial rural, sistemas de información geográfica, metodologías, desarrollo de agrocadenas de valor y herramientas para mitigar los efectos del cambio climático en la agricultura. Para apoyar mejor estas demandas, iniciamos una discusión interna sobre la contribución del CATIE en el tema de seguridad alimentaria, para lo cual establecimos un grupo de trabajo de alto nivel.

Tenemos claro que, para incidir en los planos políticos de los países miembros debemos y estamos tomando acciones concretas para fortalecer las Oficinas Técnicas Nacionales (OTN) y establecer los Comités Asesores Nacionales (CAN). También en este tema tenemos significativos aportes.

Con visión horizontal

Cada país miembro es el CATIE y el CATIE es para cada país miembro. Esta máxima da cuenta de nuestro firme interés por fortalecer un enfoque transversal de la institución a partir del fortalecimiento financiero de las OTN, el mejoramiento de los canales de comunicación y la adopción de estrategias novedosas que procuren la concepción integral de nuestro trabajo, es decir, sin fronteras y limitaciones.

Con este fin hemos adoptado algunas acciones fundamentales. Como punto de partida trabajamos con la Dirección de Proyección y Desarrollo una estrategia que tenga como componentes vitales el fortalecimiento de las OTN y de los CAN.

Este planeamiento parte del papel fundamental de las OTN para vincular efectivamente las demandas de los países miembros con las capacidades del CATIE y del rol fundamental de los CAN como órganos de consulta, asesoría y vínculo con los actores clave y la sociedad civil en dichos países.

Además del fuerte trabajo en la estrategia hemos tomado acciones concretas en este sentido. Puntualmente destinamos recursos adicionales internos para el presupuesto de 2008 de las OTN por un monto cercano a los US\$100.000. Con la puesta

Estrechando vínculos IICA-CATIE

Desde sus primeras acciones, la Dirección General procura fortalecer y estrechar los lazos de colaboración efectiva con el IICA. Dicho interés cuenta con una clara reciprocidad del Director General y personal ejecutivo del IICA, lo que nos permite vislumbrar un trabajo conjunto fructífero.

Un comité permanente con representantes de ambas instituciones realiza reuniones periódicas para definir temas prioritarios y oportunidades de sinergias. Con ello damos los primeros y firmes pasos para el establecimiento de un convenio que propicie la cooperación entre ambas instituciones, pero más importante aún, acciones concretas para el mayor beneficio de los países miembros.

en marcha de MAP en 2009, las OTN recibirán una fuerte inyección de fondos directos, junto con fondos concursables para que socios del CATIE puedan optar por este financiamiento.

Para lograr una retroalimentación efectiva de los países miembros trabajamos arduamente en la activación de los CAN, lo cual ha generado ya sus primeros frutos.

En estos primeros días de labor visitamos y nos reunimos con ministros y representantes de El Salvador, Colombia, Panamá y Nicaragua además de mantener contactos con representantes de primer nivel en Costa Rica. En forma continuada procuraremos intensificar el trabajo con los países miembros con el compromiso de rendir cuentas por el trabajo realizado en cada uno de ellos. Como corolario de este proceso inicial organizamos la primera reunión de esta administración con el Consejo Superior para el 24 de julio, fecha en la que también recibiremos al Comité Ejecutivo del IICA.

Con estas acciones reforzamos nuestra concepción de las OTN como parte fundamental de la acción del CATIE, con estrategias nacionales, planes de trabajo, presupuestos fortalecidos y sistemas de monitoreo y rendición de cuentas, lo que asegura eficacia en la acción y alineamiento con las estrategias del CATIE y de los países miembros.

Además, nos complace compartirles que en este periodo hemos desarrollado una intensa y fructífera labor de coordinación con las altas autoridades del IICA que busca avanzar significativamente hacia el fortalecimiento de nuestra colaboración que maximice la contribución a los países miembros.

Fortaleciendo la Escuela de Posgrado

La fortaleza de nuestro sistema de posgrado es pilar fundamental que nutre el trabajo investigativo a la vez que permite a la institución aportar profesionales altamente capacitados para incidir en la búsqueda de modelos de manejo integrado para el desarrollo agropecuario y de los recursos naturales.

En este campo orientamos los esfuerzos en varios niveles. En primera instancia desarrollamos una cargada agenda de contactos con legisladores, dependencias rectoras educativas de Costa Rica y funcionarios del poder ejecutivo con el fin de lograr la modificación de la ley constitutiva del CATIE para que permita el otorgamiento de títulos de posgrado sin necesidad de convenios con universidades nacionales. Este sesgo legal en dicha normativa es un claro limitante que condiciona innecesariamente nuestra potestad para otorgar dichos grados y, al subsanarlo, podremos iniciar el proceso para la acreditación internacional que ratifique la excelencia de nuestros programas de posgrado.

Otra instancia de trabajo nos lleva a la meta de crear al menos dos nuevas cátedras por fideicomiso en temas tales como cambio climático, producción agroecológica de alimentos, producción animal sostenible, agroforestería enfocada en cultivos perennes, competitividad de ecoempresas rurales, manejo sostenible de tierras y recursos hídricos, medios de vida rurales sostenibles, gobernanza ambiental y manejo ecosistémico de áreas protegidas. En este sentido estamos elaborando una estrategia comprensiva sobre las cátedras requeridas y hemos replanteado su génesis, de forma tal que como punto de partida las crearemos para luego plasmar el fideicomiso que les de sustento y no a la inversa, como estaba planteado originalmente. Para esto gestionamos el apoyo de socios estratégicos para que se nos asigne con costos compartidos los especialistas para arrancar en 2009 con dos de esas cátedras.

El modelo de becas-préstamo también ha experimentado cambios sustanciales. Bajo el nuevo paradigma, se ha tomado la decisión de establecer convenios con instituciones de crédito educativo en los países, para que estas instituciones especializadas manejen el componente de préstamo de este programa. El CATIE ya ha firmado convenios con ICETEX en Colombia, CONAPE en Costa Rica y FUNDA-PRO en Bolivia.

Además de las iniciativas para fortalecer el Programa de Becas-Préstamo, el CATIE busca nuevas fuentes de becas y dedica esfuerzos para cuidar las relaciones establecidas. Actualmente, tenemos convenios vigentes con la OEA, el Banco Mundial, la

Fundación Ford y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México, entre otros. Otra estrategia importante se relaciona con la inclusión de fondos para estudiantes en los proyectos de investigación y desarrollo del centro. En esta misma línea, se gestionará en los meses venideros la captación de financiamiento de otros proyectos con recursos internacionales en marcha en la región, aún aquellos que se implementan sin la participación del CATIE.

En los trazos finales de este informe quisiéramos subrayar un enorme logro que hemos alcanzado en procura de difundir nuestra profusa labor investigativa y que nos impulsará hacia una posición de liderazgo mundial en la generación de conocimiento.

Biblioteca Conmemorativa Orton: A un click del mundo

Como parte del Sistema de Información y Documentación Agropecuaria de las Américas (SIDALC), la Biblioteca Conmemorativa Orton (BCO), que es un caso exitoso de colaboración entre IICA y CATIE, ha dado un salto cualitativo como recurso de consulta para investigadores de todo el mundo. Desde la inclusión del SIDALC en Google Scholar se dispararon los hits de consulta al pasar de algunos cientos a cerca de 19.000 diarios.

Este impresionante eco de nuestro trabajo nos llena de orgullo y nos demanda a redoblar los esfuerzos para renovar y fortalecer la BCO. En esta línea va la propuesta presentada a la American Schools and Hospitals Abroad (ASHA) enfocada a gestionar recursos para la renovación y modernización de la BCO. La propuesta fue enviada a USAID-ASHA en junio por The Tropics Foundation. Similares esfuerzos se realizan en Washington, D.C., para captar más recursos para la renovación de la BCO, que complementen los aportes recibidos de la USDA-ARS y la Universidad de Harvard.



The image shows a screenshot of a Google Scholar search for 'CATIE'. The search results page displays a list of articles from the Orton Memorial Library. A callout bubble highlights the search results, stating: 'Resultados 21 - 30 de aproximadamente 483.000 de CATIE'. The search results include titles such as 'Forest measurements', 'Physical Climatology', 'Los sistemas de cultivo en los trópicos', 'Biological Control of Weeds', and 'The Soil Under Shifting Cultivation'. Each result includes the author's name, the year, and the library name.

El esfuerzo continúa

Durante estos primeros 100 días, hemos perfilado claramente los campos de acción sobre los cuáles cimentaremos esfuerzos conjuntos, ideas innovadoras y aportes concretos al desarrollo social con responsabilidad ambiental.

Nos aprestamos a vivir años de vertiginosos cambios. Con su invaluable capital humano como columna medular, el capital social que representan los órganos de gobierno como la Junta Directiva y el Consejo Superior, así como la valiosa red de socios estratégicos, nuestra institución inicia su viaje hacia el futuro con una estrategia relevante, un sistema gerencial renovado, con su personal comprometido y con un panorama financiero más que prometedor.

A partir de estas bases esperamos fortalecer una cultura de trabajo basada en valores como búsqueda de la excelencia, gestión del cambio mediante la creatividad y la innovación, trabajo en equipo y empoderamiento, colaboración y comunicación efectiva con socios y espíritu empresarial, entre otros.

Estos valores crearán el ambiente de trabajo propicio que el CATIE necesita para desarrollar los nuevos paradigmas, los enfoques conceptuales, las herramientas y los líderes necesarios en este mundo tan cambiante.

Lo mejor apenas empieza pero toda gran obra está cimentada sobre bases sólidas— las bases para el CATIE del futuro...ahora.