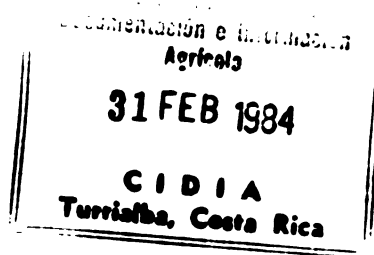


- CATIE -

Turrialba, Costa Rica



EXPOSICIÓN DEL DOCTOR GILBERTO PAEZ, DIRECTOR DEL CATIE,

EN LA REUNIÓN GENERAL DEL PERSONAL TÉCNICO*

- 13 de diciembre de 1982 -

* Transcripción de la grabación efectuada el lunes 13 de diciembre de 1982.

INTRODUCCION

INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIONES
Agrícola

31 FEB 1984

C I D I A
Turrialba, Costa Rica

Iniciamos nuestra tradicional reunión anual, con un caluroso saludo a todos los compañeros de la Institución. Acostumbramos celebrar este reunión, a veces, en la misma fecha de cierre del año, o después de iniciado el nuevo ejercicio económico.

En esta oportunidad, quisiera abordar y compartir con ustedes varios aspectos, con la sinceridad y receptividad que siempre ha caracterizado a esta administración. El objetivo primordial de nuestras reuniones plenas es informar a ustedes sobre el desempeño institucional y solicitar la cooperación de todos, para que conjuntamente resolvamos los problemas que aquejan al Centro, siempre inspirados bajo el lema "La unión hace la fuerza".

ASPECTOS GENERALES DE LA SITUACION ECONOMICA DEL CATIE.

El primer aspecto al que me referiré en esta ocasión, es "La situación económica del Centro". Comenzaré por este inquietante tema, porque considero que continúa siendo el más sobresaliente en nuestro espectro institucional. Como es lógico suponer, nuestra situación particular no escapa de la mundial, regional y nacional, sino que estamos inmersos en el mismo mar. Sin embargo, el cierre económico del año 1982 presenta signos saludables, que se reflejan en el balance positivo entre ingresos y egresos.

Este año no ha sido fácil, pues al igual que el anterior, hemos vivido épocas ingratas, pero se ha logrado cambiar la situación del Centro de deficitaria hasta llegar a tener un superávit, logro que ha sido alcanzado con grandes sacrificios de todos. En este sentido, mi agradecimiento especial a todos los compañeros por su comprensión, empeño y colaboración, en pro del Centro.

El cierre de este año refleja aspectos muy importantes que ameritan mención específica; por ejemplo, el rubro de fondos ajenos en custodia se redujo casi cuatro veces, en comparación con el del año antepasado. Esto es extremadamente significativo, en el sentido de que el CATIE está haciendo sus erogaciones conforme a su disponibilidad real de presupuesto básico y recursos de convenios.

El cierre auditado y ajustado probablemente reflejará que la disponibilidad de dinero no es holgada; por lo tanto, la aplicación del mismo en enero, febrero y marzo debe ser austera, comedida y eficiente. Después del primer trimestre de 1983, la situación económica mejorará, porque ya empieza a observarse mayor regularidad en la recaudación de fondos.

El otro aspecto que se destaca en el tablero de la situación financiera del Centro y que por su importancia merece atención especial, es la tendencia divergente entre ingreso y egreso, ya que el primero observa un crecimiento a una tasa inferior al del segundo. Es decir, la reserva o disponibilidad declina peligrosamente, porque aunque la magnitud de los recursos que ingresan al arca del Centro son más o menos parecidos a los de años anteriores, nuestros egresos van incrementándose a un ritmo muy acelerado. Las causas principales de esta situación son las siguientes: el aumento relacionado con la remuneración -particularmente del personal nacional- que directamente incide en

la economía de un Centro como el nuestro, que cuenta con casi 700 empleados; los incrementos salariales, aunque no se apartan de los estándares fijados por las leyes laborales del país, conllevan una serie de implicaciones que afectan no sólo la carga de erogación directa, sino también la indirecta. Ambos rubros se han aumentado notoriamente en el año 1982.

Si observamos el indicador cuantitativo "Cargas Sociales", se aprecia que en el primer semestre de 1982 se pagaban alrededor de Q350.000 por mes; mientras que en este momento nuestro costo por este concepto está en el orden de aproximadamente Q1.000.000 mensuales. Este es un gasto indirecto que gravita en forma ponderable sobre la disponibilidad y reserva del Centro, aún cuando no se percibe tangiblemente en nuestra vida cotidiana.

Apuntando en la misma dirección, se pueden mencionar una serie de elementos vitales que han ido creciendo tanto en valores absolutos como relativos. Las cargas sociales alcanzan valores de la importancia del 44% del valor global del personal local. Qué hacen las empresas privadas cuando se enfrentan a un aumento de costos tan significativo como los que acabo de mencionar? Normalmente ellos recurren al reajuste de la dotación de personal. En nuestro caso, por lo menos la política de la actual administración, ha sido no afectar la nómina de personal local. Procedemos así, tomando en cuenta que estamos en un cantón que tiene una capacidad limitada de absorción de mano de obra, en donde el CATIE es la entidad empleadora de la mayor parte en el valle. Por tanto, si el Centro recortara en un 20% su dotación de personal local, se crearía un problema social agudo.

El otro aspecto que conspira seriamente contra la disponibilidad o reserva en el fondo general de trabajo, es la pérdida ocasionada por la diferencia

de cambio negativa en este momento. El CATIE, por recomendación de la Auditoría Externa, ha venido aplicando para el balance mensual la tasa ponderada de cambio del mes anterior. Durante el tiempo en que el colón se depreciaba día a día, este procedimiento dejaba un margen a favor del Centro, pero ahora que el colón se va fortaleciendo con respecto al dólar, en la misma proporción pierde el CATIE. Esta situación persistirá hasta tanto el colón se estabilice, o hasta tanto cambie la política interna de la Institución en lo concerniente a la diferencia de cambio. La pérdida por este concepto es considerable y debe ser absorbida por el exiguo presupuesto básico del Centro.

No puede dejar de destacarse también el crecimiento desproporcionado experimentado por los costos de servicios generales. Sólo para citar un caso, hace aproximadamente siete u ocho meses (no recuerdo con exactitud la fecha), estábamos gastando unos ₡130.000 a ₡140.000 por mes, por concepto de electricidad. En cambio, en la actualidad, este rubro representa para el CATIE alrededor de ₡300.000 por mes. Esta erogación debe ir examinándose con detenimiento a nivel de las unidades operativas del Centro, para encontrar la forma de reducir a límites manejables el consumo de este renglón.

No menos importantes son los costos de operación, los cuales también se han elevado por las nubes. Por ello, es necesario revisar y ajustar los gastos de viajes, insumos, etc., y deben hacerse los mayores esfuerzos por mantener este rubro al mínimo posible.

Estos componentes de los costos totales del Centro son fundamentales y exigen de nuestra parte, nuevas formas de pensar y actuar, para encaminar con pasos firmes, la consolidación de la situación económica del Centro. Quizás sea procedente aplicar el concepto de economía de escala a todos los rubros y

niveles de operación del CATIE. Para lograr esto, es imprescindible contar con la decidida colaboración de todos los compañeros, principalmente de aquéllos que tienen mayores responsabilidades directa o indirectamente en el manejo de los recursos financieros.

Para restringir los egresos, hemos comenzado a aplicar algunas medidas que consideramos oportunas y convenientes, a fin de asegurar el afianzamiento económico del Centro; por ejemplo, la limitación o eliminación del pago de horas extra que conlleva no sólo los servicios extraordinarios de la persona, sino también serias implicaciones colaterales que inciden en el estado económico del Centro, específicamente en el "Fondo de Cesantía" y en otros aspectos relacionados con el rubro de personal.

Se ha intensificado nuestra campaña de austeridad y contención de gastos, para lo cual cada tres o cuatro semanas les alertamos a ustedes mediante recordatorios sobre las medidas vigentes. En el caso de las horas extra, éstas se retribuyen principalmente con tiempo compensatorio. Claro que es necesario ser cauteloso con esta medida, para evitar que se convierta en vicio.

Ustedes son testigo también de la eliminación de algunos servicios generales, o de su reemplazo por otros, según lo aconseje el análisis de costos, pero asegurando que no se afecte la demanda de nuestros menesteres. Dentro de esta forma de operar está la racionalización del uso de vehículos, cuyo consumo de combustible es extraordinariamente alto, pudiendo sustituirse por otros servicios más económicos; o bien, estimulando el uso colectivo del transporte oficial. Estos pocos ejemplos ilustran las medidas adoptadas para poder proseguir nuestra labor con cierta tranquilidad económica y lograr así la estabilización institucional, que tanto necesitamos.

A pesar de nuestra actitud austera, debo confesar que las perspectivas para el año 1983 todavía no están totalmente despejadas de nubarrones. Hemos presentado a la consideración del Consejo Directivo el Proyecto de Programa - Presupuesto 1983 y, afortunadamente por la confianza que le merece el manejo y la administración racional de los recursos que nos han confiado varios organismos de cooperación técnico-financiera, el Consejo lo aprobó. Con base en el Programa-Presupuesto 1983, estamos elaborando el Programa Operativo de este año. Es oportuno recordar aquí que cuando el Consejo Directivo aprueba el Programa-Presupuesto, en la misma resolución especifica que el Director del Centro no está autorizado a gastar más de lo que recibe. Esto es muy importante y deseo que ustedes lo comprendan, ya que queda limitada la potestad del Director en materia presupuestal y no puede actuar a su libre albedrío, pues existen normas que deben observarse y respetarse. Es así como hemos tratado de cumplir al pie de la letra las disposiciones, bajo la consigna de que el Director está para cumplir y hacer cumplir los reglamentos y las resoluciones o mandatos del Consejo, que es la autoridad máxima del Centro.

Cuando los ingresos del Centro no alcanzan para cubrir la demanda de bienes y servicios, el Director se ve imposibilitado a atender las solicitudes y se limita a aprobar aquéllas prioritarias, por ejemplo, los salarios, y ciertos gastos de operación y de servicios generales. Las perspectivas en 1983, a juzgar por el reflejo de un costo creciente y un ingreso prácticamente estacionario de nuestra economía global, indican que será necesaria una contención ordenada de gastos, estableciendo prioridades, para encuadrarlos

dentro de los límites aprobados por el Consejo Directivo. Es por ello que solicito, muy comedidamente, la comprensión de todos ustedes, cuando no se autoricen determinados gastos porque las condiciones económicas no lo permiten y el Director no debe excederse.

En general y hasta tanto la situación actual prevalezca, el manejo austero de los fondos públicos internacionales del Centro, deberá ser la regla de oro. El manejo de los recursos que nos han confiado los organismos de cooperación técnico-financiera, por disposición normativa del Consejo Directivo, está a cargo de la administración del Centro. Debe ser nuestra preocupación permanente el uso adecuado de los fondos externos, aún más que de los nuestros, pues tenemos el compromiso de rendir cuentas exactas y fieles a los organismos cooperadores sobre lo actuado.

Inclusive, me preocupan en menor grado los recursos básicos del CATIE que son generados, en parte por nosotros, en parte por concepto de cuotas y manejo de los proyectos. Mi preocupación se acentúa por la correcta utilización de los recursos externos, primero por el volumen en juego y, segundo, por la aplicación sistemática y el fiel cumplimiento de lo pactado en cada uno de los acuerdos, contratos y convenios con los diversos organismos.

Gracias a Dios no hay crisis en el CATIE, sino preocupaciones, que transmito con vehemencia a todos los compañeros, en la seguridad de que las compartiremos y nos uniremos más para marchar juntos hacia adelante, en nuestra lucha contra los embates económicos. Si bien es cierto que el CATIE está superando una situación en extremo delicada, debemos ser cuidadosos y afrontar los problemas con objetividad.

DESARROLLO NORMATIVO DEL CENTRO

No puedo pasar desapercibidos los avances normativos de nuestro Centro, cuyos logros han sido significativos, aunque tal vez no muy tangibles como los de orden financiero, pero sí de una importancia primordial. El desarrollo normativo es un indicador de cómo nos vamos preparando para manejar el Centro independientemente de lo que está al frente. No se trata de crear instrumentos burocratizadores, sino más bien de perfeccionar los reglamentos y disposiciones para asegurar una administración coherente de la institución. El desarrollo normativo del Centro no lo percibimos fácilmente, quizás porque todos estamos concentrados en nuestras ocupaciones cotidianas, que antepone a toda la periferia del quehacer; por ello no captamos una serie de aspectos más pasivos, pero de gran alcance e implicación.

En este orden de cosas, se destaca la nueva Carta Constitutiva del Centro, que regirá la vida institucional en lo sucesivo. Dos puntos de este instrumento me interesa mencionar: la vigencia de la nueva Carta Constitutiva a partir del 1^a de junio de 1983, asegurando la existencia institucional por veinte años más; y el otro aspecto relevante es la ampliación de la capacidad del Centro, para tener nuevos socios y nuevos miembros. Esta Carta está en proceso de legalización, para su posterior ratificación por parte de la Asamblea Legislativa de Costa Rica y, finalmente, ser publicada en el diario oficial "La Gaceta". Una de sus cláusulas estipula: El CATIE tendrá socios regulares que son aquellos países que suscriben el Contrato y además el IICA

como socio corporativo. Asimismo, se crea una categoría de socio adherente, lo cual posibilita el ingreso a la sociedad CATIE a todas aquellas organizaciones internacionales y países extracontinentales que en la actualidad contribuyen al Centro, así como a otras organizaciones interesadas. Esta ampliación de los socios y miembros es sumamente importante, porque algunos de los organismos co-socios que contribuyen financiera y técnicamente al CATIE, a partir de ahora están habilitados para solicitar su ingreso como socios adherentes de la sociedad. Estoy seguro que esta apertura a la membresía, abrirá la puerta que conducirá al fortalecimiento de nuestro presupuesto básico. Por otra parte, paralelamente al robustecimiento del presupuesto básico, se ampliará la capacidad del Centro para apoyar mejor los proyectos a nivel de país. Gracias a esta nueva cláusula de la Carta Constitutiva, organismos como la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), etc., si lo tienen a bien, pueden solicitar su membresía con el CATIE. Cabe agregar, que los socios aportarán contribuciones regulares al presupuesto básico, y participarán en la Junta Directiva del Centro. Estas y otras modificaciones o innovaciones forman la parte medular de nuestra Carta Constitutiva.

Otra aspecto de gran significación para el Centro es lo planteado por el Director del CATIE al Consejo Directivo en 1981 y reiterado en su resumen de noviembre de 1982, también al Consejo, referente al fortalecimiento del Programa de Estudios de Posgrado. La tendencia es clara en este sentido, pues existe un interés creciente por la capacitación de recursos humanos, particularmente de los países en desarrollo. Siguiendo esta línea de pensamiento, está

en proceso de elaboración y negociación un nuevo Convenio entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Universidad de Costa Rica (UCR) y el CATIE, mediante el cual se pretende ampliar la cobertura temática de acción del Programa de Posgrado, para que además de Producción Animal, Producción Vegetal y Recursos Naturales Renovables, se incluyan otros programas. Concretamente, la propuesta de ampliación del Convenio contempla la reapertura del Programa de Socioeconomía, que algunos han llamado "Estrategias para la Transferencia y Adopción de Tecnología" u otro nombre por el estilo; lo importante es que se trata de un campo temático que no sólo ampliará la actividad del Centro, sino que le dará una nueva perspectiva y fortalecerá las áreas temáticas de capacitación de recursos humanos.

En este momento, las tres Instituciones están estudiando y elaborando los documentos normativos y operativos pertinentes a este nuevo Convenio. Sin embargo, esto requiere de muchos detalles de operación, ya que no conviene iniciar un programa si no se dispone de la capacidad necesaria, y si no se cuenta con la seguridad de que los estudiantes que ingresarán poseen las condiciones para recibir una capacitación adecuada, de acuerdo con las demandas de sus respectivos países. Estoy seguro que en enero próximo tendremos el borrador del nuevo Convenio IICA/UCR/CATIE, para someterlo a la consideración del señor Rector de la UCR y del Director General del IICA, a fin de implementarlo a mediados de 1983 o a principios de 1984.

Se ha venido aumentando el interés del IICA en el Programa de Posgrado, al mostrar signos de participación mediante el otorgamiento de becas. Tanto el Director General como el Subdirector General están estudiando la forma

para que el IICA participe más activamente en el CATIE. Además de las becas a estudiantes de posgrado que está considerando otorgar el IICA, también contribuye con cierto número de profesores, y continúa brindándonos el apoyo logístico en los diversos países del Continente.

El tercer aspecto de este Desarrollo Normativo del Centro, lo constituye la elaboración de manuales de procedimientos administrativos y operativos. Para citar alguno, tenemos el "Manual de Información y Comunicación", para cuya preparación hemos estado revisando el manual vigente, pero no nos ha sido posible concluirlo por carecer de algunos detalles. En relación con este documento, efectuamos una consulta amplia, con el propósito de que algunos colegas reaccionaran y ello nos sirviera como elemento de juicio para la elaboración final de este importante Manual.

Por otra parte, con la valiosa ayuda de la Oficina Regional para los Programas Centroamericanos (ROCAP), se está confeccionando el nuevo "Manual de Contabilidad" y ya se cuenta con los primeros borradores para su estudio. Según los entendidos en la materia, es necesario introducir en ellos algunos ajustes de compatibilización para darles mayor capacidad de operación, y facilitar la interpretación de los informes que genera el sistema. Este contempla la automatización de todo el proceso de contabilidad, balances e informes financieros. Desafortunadamente no se ha logrado avanzar con la rapidez que quisiéramos en esta innovación, pero confiamos en que pueda implementarse a corto plazo, posiblemente a principios de 1984, pues ya se cuenta con muchos detalles y estándares, y aunque quedan aún algunos aspectos que deben ensamblarse mejor, en general, el diseño del nuevo sistema como un todo, va siguiendo su curso normal. El sistema administrativo en proceso de desarrollo

incluye también recursos humanos, patrimonio, existencias, presupuesto, control operativo, etc. Al entrar a funcionar todos estos componentes, se facilitará mucho el manejo de la información, pues con el sistema actual nos es imposible suministrarles los datos con la prontitud que ustedes requieren, pero tenemos toda la fe en que con el nuevo sistema sí lo lograremos.

Debido a que recursos humanos es un subsistema del sistema administrativo, este componente conlleva la elaboración de un nuevo escalafón, ya que el actual es muy similar al de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de otros organismos de cooperación, pero difiere bastante del vigente en los centros de enseñanza e investigación. El escalafón actual contempla la clasificación básica, a la cual se añaden otras de tipo funcional, que corren paralelamente a los cargos de responsabilidad asumidos por el funcionario con carácter temporal.

La propuesta consiste en introducir un cambio en el escalafón, para incluir tres categorías básicas: como profesor-investigador principal, asociado y asistente. Realmente este escalafón no es nuevo, pues estuvo vigente en el Centro de Turrialba hasta 1968 -si mal no recuerdo- y luego se modificó. En materia de personal, el CATIE aplica el sistema del IICA, a pesar de que nuestro Reglamento advierte que se aplicarán los estándares y sistemas del IICA hasta tanto no se cuente con un sistema propio debidamente aprobado por el Consejo Directivo. Sin embargo, en vista de que no hemos tenido la oportunidad ni el tiempo necesario para ir elaborando las normas de personal adaptadas al CATIE, continuaremos ciñéndonos a las del IICA.

Adelantándome un poco a los acontecimientos, quizás valga la pena mencionar que el "Ajuste por Sede de Trabajo" vigente será modificado y, posiblemente, a partir de enero de 1983 (para los funcionarios de la categoría

internacional) pasará a ser menos tres, y en octubre de 1983 pasará a menos uno o cero. Como es del conocimiento de ustedes, actualmente se sustrae al monto total de ingresos del funcionario determinada cantidad correspondiente a menos cuatro puntos y esto, a su vez, se multiplica por un factor que depende de la clasificación de cada profesional.

Dentro del componente recursos humanos, están los técnicos residentes en los países del Istmo Centroamericano. Hemos recibido una serie de preguntas y comunicaciones del IICA concernientes a esta categoría, por ejemplo, solicitando una mejor especificación del término "residente" en los países. En mi opinión, el problema no es la denominación en sí porque ello es superable, sino el concepto mismo y la función que debe cumplir el técnico residente, porque existe la preocupación de que estos funcionarios destacados por el CATIE en los países, puedan estar sustituyendo a los técnicos nacionales o los esfuerzos propios de los países. Esta inquietud se acentúa cuando se piensa en lo que pasaría con los proyectos de investigación y con los técnicos nacionales, una vez finalizados los convenios. No cabe duda que es muy importante transferir la capacidad a la institución nacional para absorber los proyectos, si éstos tienen probabilidad de continuar sus actividades. Por otra parte, es lógico y evidente que los técnicos residentes contratados por el CATIE no deben desplazar o sustituir las funciones y responsabilidades de los países.

De lo expuesto, nos queda la interrogante de si el mecanismo de destacar residentes es la forma más efectiva e influyente para trabajar en los países. En relación con esto, ustedes deben meditar seriamente sobre la manera

más adecuada y productiva de trabajar en los proyectos fuera del perímetro del CATIE. Hasta ahora, no existe evidencia de que irradiar servicios desde el Centro a los países es menos eficiente que instalar núcleos propios (residentes).

Me preocupa que los proyectos de investigación en los países, se califiquen como "proyectos del CATIE". Me agradaría más que los técnicos nacionales los llamaran "nuestros proyectos", pues es muy conveniente que hagan el esfuerzo de asociar los proyectos a los programas nacionales y no considerarlos como cuerpos extraños.

Existe suficiente experiencia de que los proyectos que operan solos y en determinados lugares, no llegan a feliz término. Por ello, es necesario buscar un mecanismo que garantice la plena identificación de los nacionales con los proyectos, es decir, el CATIE debe ceder la paternidad a los funcionarios nacionales. En este sentido, tal vez sería aconsejable integrar un grupo de trabajo que estudie el asunto y sugiera alguna alternativa viable que sea rentable institucionalmente. Los organismos de cooperación técnico-financiera verían con agrado esta idea, ya que en cierto modo, así se garantizaría la continuidad de nuestros esfuerzos y logros conjuntos.

Dentro de este subsistema de recursos humanos, quisiera mencionar también la "Licencia Sabática". El Consejo Directivo en su última reunión emitió una recomendación aprobando la idea y autorizando la elaboración del mecanismo apropiado. Evidentemente, el Consejo ha comprendido la necesidad que tiene el investigador y el profesor que trabajan en un centro como el nuestro, de tener periódicamente un reciclaje y refrescamiento de sus conocimientos.

Estamos en el proceso de preparación del Reglamento sobre "Sabática". Existirán varios tipos de "Sabática": una Sabática Externa, similar a la que ofrecen las universidades a sus empleados, en que luego de algunos años de trabajo el personal adquiere el derecho a seleccionar determinada universidad o centro de investigación, para refrescar sus conocimientos durante un período definido, por ejemplo de unos seis meses con derecho a su remuneración total, o un año con pago decreciente a partir del séptimo mes.

Otro tipo de "Sabática" que estamos estudiando es la Sabática Interna, en la cual se le asigna al funcionario una tarea específica con resultados concretos, por ejemplo, escribir un libro. En este caso, la Institución y el funcionario se benefician recíprocamente de la "Sabática", ya que este último refresca y actualiza sus conocimientos mediante la lectura y consulta, mientras que el CATIE recibe el producto del trabajo.

El tercer tipo de "Sabática" consiste en una misión de trabajo y contacto del Centro con instituciones importantes. Los conocimientos que adquiera el técnico en Sabática serán de utilidad para organizar ideas, transmitir impresiones y sugerencias, escribir sobre el tema, etc. Por ejemplo, para un Especialista en Sistemas, el lugar ideal para la pasantía podría ser Reading, u otros similares para llevar a cabo sus actividades.

DESARROLLO Y AFIANZAMIENTO DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL

El desarrollo y afianzamiento del enfoque institucional debemos de examinarlo en términos más bien del futuro que inmediatos. Se ha venido trabajando sobre las áreas temáticas actuales y sus posibles ajustes. Desde luego que

cada Departamento debe definir claramente su campo de acción y describirlo con detalle para la comprensión de todos, es decir, serían minipolíticas departamentales encuadradas dentro de las políticas generales del CATIE. Por supuesto, en una institución dinámica como el CATIE que depende y debe tomar en cuenta los intereses nacionales, siempre existirán demandas en el campo de la investigación, servicios, asistencia técnica, capacitación, etc.

Durante los últimos diez años, muchos de los organismos de investigación y enseñanza han concentrado sus esfuerzos en los aspectos básicos de los productos alimenticios, que se vislumbran como campos temáticos para el futuro, sin descuidar los productos de la agro-exportación.

El enfoque de la investigación del CATIE ha transitado por un amplio espectro de variaciones. Inició sus actividades en la década de los cuarenta trabajando en determinados productos, luego adopta un enfoque por disciplina y a partir de 1970 el Centro se embarcaba con el enfoque de "Sistemas de Producción", orientado hacia una clientela específica: el pequeño productor de escasos recursos. Este enfoque le ha dado una identidad propia al CATIE y le ha valido el acuñamiento de grandes créditos institucionales.

No cabe duda de que el Centro debe mantener este enfoque, pero ajustarlo a las necesidades reales de los países miembros, que en este momento navegan en un mar de dificultades de orden económico. De ahí nuestro compromiso de corresponder al resurgimiento del interés de los países en los renglones productivos de exportación como el café, el cacao y otros cultivos tradicionales y no tradicionales. Por supuesto que esto se suma a nuestro trabajo en sistemas de cultivos alimenticios.

Para concluir este capítulo referente al enfoque institucional, reafirmamos nuestro propósito de continuar la investigación con el modelo "finca", concebido como un sistema de producción propio del pequeño productor, pero incorporando los rubros vitales de la economía de los países miembros. El principio de que "lo que es bueno para el país, también es bueno para el CATIE" es sano y constituye la razón de nuestra existencia institucional.

Las áreas de concentración del Centro deben ser bien definidas. En este sentido, deseo enfatizar que no debemos entrar en un pugilato institucional, cazando o arrebatando proyectos de otros organismos. Estos proyectos deben surgir de un proceso natural, en donde triunfa el más idóneo. No se trata tampoco de ahuyentar los proyectos financiados con recursos externos, al contrario, estamos tratando de definir rumbos y abrir caminos amplios, que conduzcan a la captura de proyectos sanos. Asimismo, si los proyectos en ejecución requieren de ajustes, considero que debemos de negociar con los organismos financieros, para ver si es posible ir encuadrándolos poco a poco dentro de los rumbos fijados por el Centro. Es oportuno recordar que los recursos externos deben fortalecer los programas no sólo del Centro, ya que éste per se tiene su propio programa general de trabajo, sino también los programas de los países que deben resultar beneficiados con ellos.

Hacemos hincapié en la necesidad de una revisión, no con el afán de crear mártires, sino más bien para mejorar y construir sobre la base del pasado. Dentro de este contexto, solicito a todas las unidades del CATIE que son entregadas de un jefe a manos de otro, que al producirse el cambio de jefatura, se practiquen tres tipos de revisión: una revisión técnica, una revisión contable, y una revisión general.

El nuevo jefe, al recibir la unidad operativa de manos de su antecesor con toda esta información técnica, contable y administrativa, no sólo está procediendo correctamente, sino que también previene cualquier situación anómala. Por supuesto que el Director también está sujeto al procedimiento para revisar su actuación y permitirle así entregar todo en orden a su sucesor. El traspaso de responsabilidades debe estar documentado, tanto para protección del Centro como para mantener el prestigio del colega que ha desempeñado la posición. Los proyectos cooperativos también están sujetos a esta revisión. Aquéllos actualmente en marcha, han rendido grandes dividendos institucionales; sin embargo; es muy importante ir pensando en la función de los proyectos externos como puntales o fortalecedores de los programas o actividades del CATIE.

Pasando a otro tema, como es del conocimiento de ustedes, en el Centro se difunden las noticias a una velocidad extraordinaria. Si el sistema receptor es eficiente, el emisor lo es todavía más y, desafortunadamente, en este proceso a veces se tergiversa la realidad. Por ello vamos a tratar de aclarar ciertos rumores que han circulado últimamente y se refieren, en particular, a recursos humanos.

El primer ajuste de personal que tendremos en el Centro el próximo año, concierne a la Dirección. El Director ha estimado conveniente que al existir una nueva Convención y un nuevo Consejo Directivo como autoridad máxima del Centro, es un procedimiento elegante que el actual Director ponga su cargo a disposición del Consejo, para que haga los cambios necesarios y dejarle en plena libertad de escoger al nuevo Director del CATIE. Esta actuación es

totalmente consistente con lo que el actual Director ha venido afirmando en sus diversas intervenciones.

No es cierto lo que se dice que el Director renunció, no, el actual Director no tiene que renunciar, e inclusive a mi modo de pensar, el cargo de Director es irrenunciable y sería una tremenda irresponsabilidad huir a una responsabilidad que le confirió el Consejo por un tiempo definido. Conforme al Reglamento, el Director tiene un mandato, un término definido de nombramiento y después de cumplido éste, queda en plena libertad de decidir el camino a seguir.

Fuera del CATIE también han surgido algunas inquietudes en este mismo sentido. Dos países y dos organismos que colaboran con nuestra Institución, me han consultado sobre cuál es la posibilidad de que el actual Director continúe en su puesto. Mi respuesta ha sido consistente con las palabras que pronuncié al iniciar mi mandato: somos temporales o transitorios, y los cambios son saludables, y consistente también en cuanto a procedimientos se refiere. El CATIE es una institución moderna, en donde de ninguna manera debe cundir el pánico; por el hecho de que algunos funcionarios se retiren, ello no significa que el Centro se tambaleará, pues somos perfectamente reemplazables. Por todo esto, muy comedidamente solicito la comprensión de los compañeros, en el sentido de que no existe supercabeza ni superpersona y, en consecuencia, todos somos sustituibles.

En el caso de la Dirección, trataremos por todos los medios a nuestro alcance que la transición sea más bien una continuación de labores, de tal manera que el nuevo Director tome ventaja de las pocas cosas buenas que hemos hecho, que deseche lo que no esté bien, y que se prepare para hacerle frente a

cuando no logramos realizar. Podemos asegurar esto porque el Director saliente está dispuesto a permanecer el tiempo necesario con el Director entrante, visitando los Departamentos y discutiendo con los técnicos, desplazándose hacia los países para observar los proyectos en marcha y entrevistarse con las autoridades locales, etc. Es decir, será un proceso adecuado para lograr una transición normal y acorde a una institución como ésta.

Tengo otro anuncio que hacerles, que para mí es un poco más difícil, porque exteriorizar lo que me atañe personalmente me resulta manejable, pero cuando se trata de otra persona no lo encuentro muy fácil. Me referiré a la Jefatura del Departamento de Producción Vegetal. Es este un Departamento muy importante dentro de la Institución, complejo, que maneja una heterogeneidad de proyectos de varios tipos y desarrolla una serie de actividades en localidades de diferentes países.

El colega Raúl Moreno, consistente con las ideas que hemos estado elaborando en relación con "Licencia Sabática" y refrescamiento de conocimientos, ha estimado conveniente aprovechar una oportunidad de esta naturaleza. Hemos respetado su decisión y, por esta razón, Raúl está retirándose de la Jefatura del Departamento de Producción Vegetal en mutuo acuerdo con la dirección del CATIE. Por tanto, son infundados los comentarios vertidos de que el Dr. Moreno estaba siendo purgado, que estaba disgustado, etc. Además, él no se aleja del todo, sigue siendo funcionario del CATIE, tan sólo se retira temporalmente para realizar una actividad específica y de gran importancia para el Centro, pues tiene el compromiso de escribir la experiencia del CATIE en sistemas de producción de cultivos.

El producto tangible de esta "Sabática" es un libro. Tengo la seguridad de que éste será muy útil al CATIE, a la región y a todos nosotros, porque la

experiencia que posee el Dr. Moreno en este campo supera con gran ventaja toda clase de expectativas. No es fácil reunir en una persona los atributos de buen técnico y hombre dinámico, a lo cual se agrega el esfuerzo realizado para administrar ese Departamento. En el ámbito exterior, ha sabido captarse la simpatía de organismos internacionales, que ha tratado de contratar sus servicios profesionales desde hace tiempo. Sin embargo, el Dr. Moreno ha preferido quedarse en el Centro, decisión que nos complace y le agradecemos.

En su nueva asignación específica, Raúl seguirá contando con nuestro apoyo, como compañero de trabajo. Esta actividad es de singular relevancia y él tiene plena capacidad para llevarla a cabo con todo éxito. Les ruego brindarle la cooperación que el Dr. Moreno pueda necesitar de ustedes para el cumplimiento de este cometido, porque la idea es que este libro refleje la imagen de la gente del CATIE como un todo.

Seleccionar al reemplazante del Dr. Moreno es tarea difícil para nosotros. Lo hemos meditado seriamente y quizás nuestro problema principal estriba en que en ese Departamento contamos con varios técnicos excelentes que bien podrían ocupar esa posición. Producción Vegetal debe seguir funcionando normalmente, manteniendo y perfeccionando lo bueno, corrigiendo lo que sea necesario, y tratando de realizar las obras y actividades pendientes.

También han surgido algunos candidatos foráneos, que han manifestado interés en desempeñar estas funciones. Sin embargo, después de aplicar varios criterios de selección del candidato, hemos decidido pedirle a un colega muy apreciado y respetado por sus condiciones profesionales, capacidad de trabajo y calidad humana, que dirija el Departamento de Producción Vegetal. Se trata

del Dr. Carlos Burgos, en cuya escogencia, además de los criterios técnicos y administrativos se ha tomado en cuenta también que él es pagado por el presupuesto regular del Centro, y este fue el factor que finalmente abrió el desempate a su favor. El nuevo Jefe asumirá sus funciones a partir del 20 de diciembre de 1982, ya que el Dr. Moreno saldrá a vacaciones la próxima semana; de manera que durante los últimos días del presente año, del 20 al 31 de diciembre de 1982, el Dr. Burgos actuará en forma interina, y a partir del 1^o de enero de 1983 será el Jefe del Departamento de Producción Vegetal en propiedad.

Reintero a ustedes en esta oportunidad, que he sido muy consistente en dos aspectos de orden administrativo. En primer lugar, mantengo la idea de que no es conveniente la permanencia por mucho tiempo de determinados funcionarios en los puestos de responsabilidad de una institución como el CATIE. Desde un principio he sostenido que nuestra colaboración en el ramo administrativo debe ser de corta duración, para luego regresar a puestos técnicos en la misma entidad o en el país de origen, llevando consigo todo un bagaje de experiencia internacional como valioso aporte a éste. A los técnicos internacionales, con frecuencia nos corresponde emigrar de una organización internacional hacia otra, pero también a veces continuamos dentro de la misma, desempeñando funciones de carácter más técnico. En todo caso, todo este tipo de preparación interna resulta interesante y es muy útil para el profesional, permitiéndole enfrentarse con mayor solidez y seguridad a los problemas de la vida real.

La segunda tesis que defiendo es la rotación de personal en las posiciones de confianza, lo cual hemos venido realizando sistemáticamente. Si algunos de los asistentes a mis primeras intervenciones como Director del Centro,

anotaron ciertas ideas expresadas, recordarán que me he declarado partidario de una rotación sana por períodos no menores de dos años, ni mayores de cuatro.

Rotación significa capacitación de doble vía para quien deja un puesto donde aprendió mucho y es trasladado a otro donde aprenderá aún más; y lo mismo sucederá con quien asuma el cargo liberado por ese compañero.

En los puestos de gran ajetreo, de mucha responsabilidad administrativa, es importante prepararse para la sucesión de funcionarios, es decir más de una persona debe enterarse del mecanismo de operación de la unidad operativa. De ahí la conveniencia de que varios compañeros ocupen la jefatura de la misma. En esta forma se consolida una masa gerencial extraordinaria, de incalculable valor Institucional.

Por lo general, los latinoamericanos no aceptamos de buen agrado los cambios; pero en otros lugares, particularmente los Estados Unidos de Norte América, he observado con cuanta naturalidad un norteamericano deja su cargo de Jefe de Departamento después de dos o tres años de labor, y regresa triunfante a su antiguo laboratorio.

Conjuntamente seguiremos madurando todas estas ideas e inquietudes sobre rotación de personal, en busca de la mayor eficiencia administrativa de las diversas unidades operativas y del Centro en general. Este proceso que podríamos llamar de readecuación de personal, es de extrema importancia institucional, y por ello los insto a pensar en él y a contribuir con sus sugerencias, que a la postre pueden resultar de gran valor.

El CATIE tiene la imperiosa necesidad de ir ajustando progresivamente sus cuadros técnicos y gerenciales. De tal manera que a partir del 1º de

enero de 1983, esperamos iniciar los ajustes internos en los departamentos y unidades operativas, los cuales consistirán básicamente en ajustes rotatorios normales, dentro de ese principio de rotación.

VINCULOS PARA EL FUTURO

Creo haberme excedido demasiado en mi exposición ante ustedes, pero no quisiera omitir un signo real y manifiesto en relación con la perspectiva a largo plazo del Centro. Cada vez me siento mejor impresionado y más satisfecho con la marcada presencia del CATIE en diversos ámbitos. Por ejemplo, participé en una reunión de la Sociedad Americana de Agronomía -de la cual no soy socio- celebrada en California, Estados Unidos, y tan sólo por el hecho de llevar la identificación que contenía mi nombre seguido de CATIE, Turrialba, rápidamente atraje el interés y la atención de unas doscientas personas que me abordaron para expresar frases comunes como éstas: "Yo estuve allí, tengo interés en visitar el CATIE, tenemos proyectos de mucho interés, fui ex-alumno, ex-profesor". Es decir, se trataba de ex-turrialbeños, o de gente que de algún modo ha estado vinculada al CATIE, ha oído hablar de éste y le interesa. Inclusive uno de estos colegas me acompañó en un viaje para conversar ampliamente conmigo. Realmente es impresionante la cantidad de personas que conocen el Centro, lo quieren y añoran estar aquí. En este sentido, no es sólo el nuevo Contrato que le depara veinte años más de vida al Centro, sino ese vínculo indeleble y permanente que mantienen afectuosa y espontáneamente los ex-catianos con nuestra Institución.

COMPROMISOS CUMPLIDOS

Como ustedes recordarán, el actual Director anunció en sus primeras intervenciones ante el personal técnico, que adquiriría el compromiso firme de luchar incansablemente por el restablecimiento de la normalidad del Centro. Es oportuno entonces, enumerar aquí las pautas y logros alcanzados en diez aspectos vitales del manejo institucional, los cuales se describen a continuación:

Primero: Rigurosa austeridad. Se ha diseñado e implementado un amplio y riguroso plan de abstinencia, contención de gastos e inversiones, que incluye -entre otros- congelamiento de posiciones vacantes y redistribución de responsabilidades a los colegas; desburocratización de los procesos y rutinas gerenciales; simplificación de la estructura y funcionamiento de la Institución; control administrativo y contable; reajuste de los servicios de apoyo, redimensión del marco operativo de los proyectos. Todo ello ha dado como resultado el saneamiento total de los pasivos y obligaciones del Centro. Es satisfactorio informar que en los veintidós meses de administración, se cancelaron obligaciones por valor de US\$3,095.000 (tres millones noventa y cinco mil dólares americanos).

Segundo: Política clara, franca y de puerta abierta. Se ha puesto en práctica el diálogo y participación de los funcionarios en las normas y acciones de carácter técnico-administrativo y operativo. Esto ha fertilizado el campo de trabajo cotidiano, y le ha inyectado nuevos bríos y empuje a la gran cruzada de recuperación y revitalización del Centro.

Tercero: Humildad de servicio. Desde el más ilustre científico hasta el obrero y conserje del CATIE, reciben el mismo respeto y consideración.



Cuarto: Discreción en el manejo de bienes y recursos públicos internacionales. Con la participación y comprensión de los funcionarios, se han desplegado incesantes y sistemáticos esfuerzos para combatir con firmeza y energía el despilfarro y el manejo indebido de los bienes y servicios, que nos han confiado nuestro Cuerpo Rector y los organismos de cooperación técnico-financiera.

Quinto: Recuperación y afianzamiento de la credibilidad en el Centro.

Tal vez el procedimiento aplicado para lograr este objetivo no es el convencional, pero no hay duda de su eficiencia. La administración actual lucha sistemáticamente por la despolitización del Centro. Dentro de este orden de cosas, se ha realizado una silenciosa pero efectiva campaña con base en hechos (productos institucionales) y no en palabras, a fin de rescatar la confianza y el apoyo imprescindible de los organismos de cooperación técnico-financiera. Esto se ha logrado con toda celeridad y seguridad, de modo que la batalla esta ganada, pero aún persiste el compromiso serio e irrenunciable de los catianos, de magnificar la imagen del Centro y proyectar su diáfano reflejo con mayor densidad e intensidad en el vasto espectro internacional.

Sexto: Atmósfera gerencial propicia. Se han redoblado los empeños para garantizar a las entidades que cooperan con el Centro, la existencia de una gerencia lógica y racional del manejo de sus inversiones, así como la canalización y apropiación de las mismas en beneficio directo de los países a que sirve la Institución. Para satisfacer este compromiso, se ha mantenido una estricta observancia y un cabal cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los acuerdos y convenios, que han sido enfáticamente defendidos,

respectados, impulsados y practicados en la presente administración.

Sétimo: Absoluta lealtad y sujeción a los principios y normas rectoras de la Institución. Hemos predicado y practicado con fervor y apego religioso, una lealtad uniforme y consistente hacia todos los miembros de la sociedad del CATIE: el IICA, el Gobierno de Costa Rica y los demás países del Istmo Centroamericano y el Caribe. Ellos pueden estar seguros de que la tergiversación solapada, al igual que las actitudes mezquinas y enfermizas no encontrarán un clima receptivo ni asidero en el Centro, durante la presente administración.

Octavo: Reafirmación de la personalidad del CATIE, basada en el sano postulado de que la investigación, capacitación y cooperación técnica comprometidas con el desarrollo agrícola de los países y, particularmente, los beneficios derivados de ellas deben dirigirse a los trabajadores de la tierra que más los necesiten, los pequeños productores, quienes reclaman un sistema adecuado de producción de la tierra, compatible con sus recursos e idiosincrasia, respetando su apego singular al terruño que les vio nacer.

Noveno: Desarrollo e implementación de normas gerenciales. En toda comunidad o entidad organizada, los principios normativos juegan una función reguladora y sistematizadora del quehacer en la vida institucional. Fiel y consistentemente con lo expresado, hemos anunciado nuestra política de "gerencia y técnica, un binomio inseparable" y "con el mínimo de restricción y control, alcanzar la máxima seguridad y eficiencia en el manejo de los recursos". Para ello, se han elaborado varios documentos normativos y operativos pertinentes

al presupuesto, planes operativos, comunicación e información, control de patrimonio y otros, los cuales se están poniendo en práctica.

Décimo: Estrategia operativa clara y sencilla, cuyo contenido consiste en: a) acción descentralizada, que implica intensificar la presencia física del Centro en los países; b) acción complementaria, hacer con los países y no por los países; c) acción de comprensión, entendimiento y respeto mutuo: los países trazan sus propias políticas tecnológicas y de desarrollo, mientras que el CATIE participa activamente en la consecución de los objetivos e intereses nacionales; d) acción integradora de esfuerzos, que implica trabajar en estrecha articulación con los organismos nacionales, regionales e internacionales, para el logro de objetivos y metas de las políticas agrícolas nacionales; e) acción integradora de recursos: el Centro promueve e interviene en el desarrollo de los sistemas de producción que garanticen un uso racional y económico de los recursos, tierra, mano de obra y capital; f) acción de fortalecimiento institucional: el CATIE ordena sus actividades y concentra sus esfuerzos en la investigación, capacitación y cooperación técnica, conservando siempre la noble filosofía que inspira su trabajo, cual es: "la acción comprometida con el desarrollo agrícola de los países".

Muchas Gracias.