



Trigésima Novena Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo

## **Propuesta estratégica para el futuro del CATIE**

IICA/CE/Doc. 697 (19) - original: español

San José, Costa Rica  
16-17 de julio de 2019

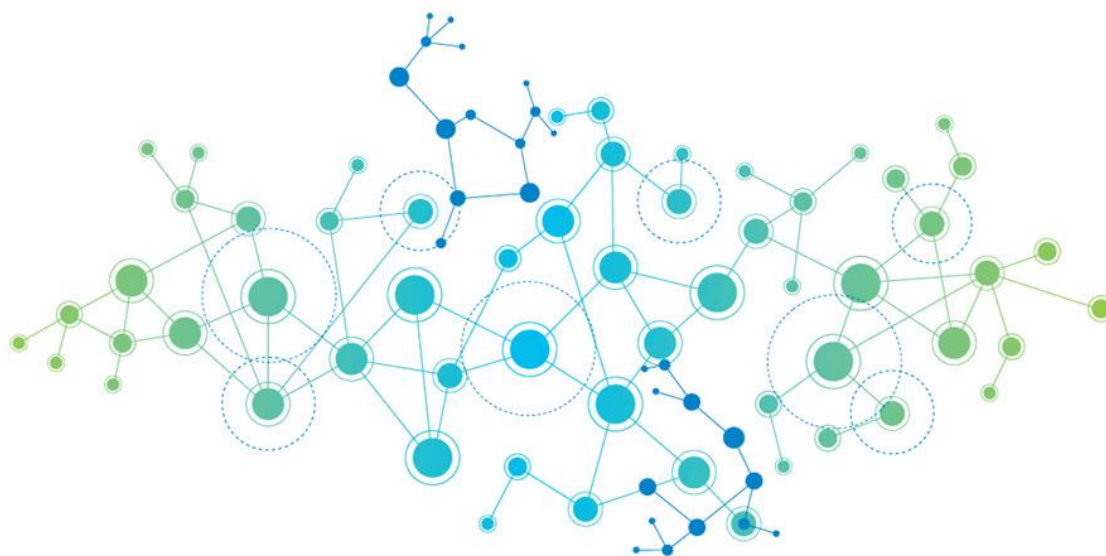


# PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FUTURO DEL CATIE

Grupo de Trabajo *ad hoc* - resolución 507 de la JIA, 2017

Martin Piñeiro (coordinador), Marcos Chaves Solera, Jorge Faustino y Erick Quirós

Borrador de versión oficial para el Comité Ejecutivo - 4 de mayo de 2019



Martin Piñeiro, Coordinador; Marcos Chaves Solera, Gobierno de Costa Rica; Jorge Faustino, CATIE; Erick Quirós, IICA

Los miembros del Grupo de Trabajo *ad hoc* agradecen a Roberto Quiroz, Edgard Mata y Alejandro Imbach por su participación en reuniones de trabajo y por sus importantes contribuciones al contenido de este documento.



## Tabla de contenido

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCIÓN: ORIGEN Y OBJETIVOS DEL DOCUMENTO.....	13
CAPÍTULO I. EL MANDATO INSTITUCIONAL DEL CATIE Y SU RELACIÓN DE COOPERACIÓN Y COMPLEMENTACIÓN CON EL IICA .....	16
1. Evolución del marco jurídico de ambas instituciones y sus relaciones institucionales .....	16
2. El mandato institucional de ambas organizaciones en la actualidad y las oportunidades de colaboración y sinergia.....	20
Los mandatos institucionales .....	20
3. Propuesta sobre las relaciones de colaboración institucional entre el CATIE y el IICA .....	21
CAPÍTULO II. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL CATIE Y SUS POSIBLES CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DE LA REGIÓN: REAFIRMANDO LA MISIÓN ORIGINAL DEL CATIE .....	23
1. Introducción .....	23
2. Una propuesta de visión estratégica para el CATIE.....	25
CAPÍTULO III. EL PROGRAMA DE INVESTIGACIONES: ALGUNAS SUGERENCIAS SOBRE OBJETIVOS Y CONTENIDOS .....	28
CAPÍTULO IV. EL PAPEL Y LAS PRIORIDADES DE LAS ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN EN EL CATIE .....	31
1. Introducción .....	31
2. La situación actual.....	31
3. Evaluación y recomendaciones .....	32
CAPÍTULO V. EL CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA AYUDA PARA EL DESARROLLO: LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL CATIE.....	35
1. Introducción .....	35
2. El contexto internacional y la situación del financiamiento IDA.....	37
3. Algunos elementos de una estrategia integral para el financiamiento del CATIE.....	38
Financiamiento IDA.....	39
Los gobiernos de América Latina y el Caribe.....	40
Interacción con el sector privado.....	40
Alianzas y sinergias para la provisión de información y servicios a las instituciones de cooperación técnica.....	41
Alianzas y colaboración con instituciones de investigación y enseñanza .....	41
Mejor utilización y venta parcial de los bienes propios y en usufructo .....	42

CAPÍTULO VI. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL CATIE Y EL PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DEL DIRECTOR GENERAL .....	44
1. Los órganos de gobierno .....	44
La situación actual .....	44
Evaluación de la situación actual .....	45
Una propuesta simplificadora.....	45
2. Elección del Director General del CATIE .....	46
La situación actual.....	46
Una propuesta simplificadora.....	47
3. Mirando el futuro .....	47
CAPÍTULO VII. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES .....	49

## **PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS**

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) fue creado en enero de 1973 a través de un convenio-ley firmado entre el Gobierno de Costa Rica y el IICA.

Desde su creación el CATIE ha cumplido una importante función desarrollando actividades de investigación y enseñanza en temas agronómicos de las regiones tropicales del continente, mediante las cuales ha complementado las actividades más amplias de cooperación técnica desarrolladas por el IICA.

Durante las últimas dos décadas la relación institucional entre ambas organizaciones sufrió un deterioro que fue potenciado por los efectos negativos de la restricción financiera sufrida por el CATIE a partir de 2015.

En respuesta a esta situación, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), órgano superior de gobierno de ambas instituciones, aprobó, en octubre de 2017, la resolución 507, a través de la cual instruyó a los dos directores generales a constituir, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, un grupo de trabajo *ad hoc* con el cometido de elaborar una propuesta estratégica para el futuro del CATIE.

Dicho grupo de trabajo quedó conformado por Martin Piñeiro, como coordinador; Marcos Chaves Solera, en representación del Gobierno de Costa Rica; Erick Quirós, en representación del IICA; y Jorge Faustino, en representación del CATIE.

El Grupo de Trabajo *ad hoc* ha elaborado la propuesta incluida en este documento, para someterla a consideración de Manuel Otero y Muhammad Ibrahim, directores generales del IICA y el CATIE, respectivamente, y presentarla posteriormente al Comité Ejecutivo del IICA.

El Grupo de Trabajo desea agradecer el apoyo recibido de distintos miembros de las dos instituciones y muy especialmente de los dos directores generales, el cual fue de gran relevancia para realizar el trabajo.

También agradece a Roberto Quiroz, Alejandro Imbach y Edgar Mata por su participación en las múltiples reuniones de trabajo y por sus significativas contribuciones a la elaboración del documento, así como a Laura Cartín, por su eficiente apoyo organizativo y secretarial.

Martin Piñeiro, Coordinador    Marcos Chaves Solera    Erick Quirós    Jorge Faustino

## RESUMEN EJECUTIVO

En octubre de 2017, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) aprobó la resolución 507, mediante la cual instruyó al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) a ***“elaborar una propuesta estratégica para el futuro del CATIE que incluya escenarios y alternativas para la reestructuración y el fortalecimiento de la plataforma organizacional, científica, académica y financiera del Centro, así como de su base legal”***.

En respuesta a ese mandato, los directores generales de ambas instituciones, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, crearon un grupo de trabajo *ad hoc*, al que se le encomendó elaborar la propuesta estratégica solicitada por la JIA.

El Grupo de Trabajo *ad hoc* ha preparado una propuesta que analiza y evalúa distintos aspectos referentes al futuro del CATIE y a su relación con el IICA.

El documento incluye 16 recomendaciones principales, que deben ser leídas, analizadas e interpretadas con el auxilio del texto completo de este documento.

La línea argumental del documento incluye cinco ideas principales, que en conjunto articulan una propuesta para fortalecer al CATIE mediante una fortalecida alianza institucional con el IICA, fundamentada en objetivos comunes y en la generación de complementariedades y sinergias entre ambas instituciones.

Para lograr esto se desarrollan cinco ideas o propuestas principales que conforman el eje central de la propuesta estratégica para el futuro del CATIE. Estas cinco ideas y propuestas son las siguientes:

- a. Definir los mandatos y las responsabilidades principales de cada una de las dos organizaciones como elemento central para lograr una alianza institucional basada en una mayor colaboración y complementación.
- b. Definir, precisar y fortalecer el mandato institucional del CATIE y, consecuentemente, sus prioridades de acción.
- c. Definir e instrumentar una estrategia para fortalecer el financiamiento del CATIE.
- d. Redefinir y simplificar algunos aspectos de la gobernanza del CATIE.
- e. Poner en marcha un proceso institucional que asegure y consolide la conformación de la alianza institucional que se propone.



Las 16 recomendaciones se presentan a continuación agrupadas de acuerdo con las cinco ideas/propuestas mencionadas:

- a. Definir los mandatos y las responsabilidades principales de cada una de las dos organizaciones como elemento central para lograr una alianza institucional basada en una mayor colaboración y complementación. Esos mandatos y responsabilidades están claramente identificados y definidos en los marcos jurídicos de ambas instituciones.

**Recomendación 1:** Que ambas instituciones concentren sus actividades en los elementos centrales y sustantivos de su mandato institucional. De esta manera el CATIE, siendo una institución generadora de conocimientos, tecnologías e innovaciones, podría, en forma no exclusiva, contribuir y realimentar a los programas del IICA. Por su parte, el IICA podría cumplir con su mandato institucional de brindar cooperación técnica a los países, integrando al CATIE como una importante fuente de conocimientos, tecnologías e innovaciones para los procesos de definición de las políticas públicas y la institucionalidad necesarias para el desarrollo.

**Recomendación 2:** Que el CATIE suscriba un acuerdo con el IICA para utilizar las oficinas de este como punto focal y centro de operaciones para realizar sus actividades y programas. Muchas de estas acciones podrían ser integradas, articuladas y ejecutadas de forma conjunta.

- a. Definir, precisar y fortalecer el mandato institucional del CATIE y, consecuentemente, sus prioridades de acción.

**Recomendación 3:** Reafirmar que la misión del CATIE es contribuir, a través de la investigación y la enseñanza, al desarrollo sostenible de la producción agropecuaria y a la conservación de los recursos naturales de las regiones agrícolas tropicales del continente.

**Recomendación 4:** Que el CATIE, como parte de la preparación de su nuevo plan estratégico, evalúe su programa de investigaciones y considere dar, en lo inmediato, una alta prioridad a las siguientes dos grandes áreas de investigación:

- a. Desarrollo productivo y sostenible de los principales rubros productivos de las regiones tropicales en los que el CATIE ha desarrollado capacidades y cuenta con experiencia demostrada: cacao, café, ganadería silvopastoril y bosques cultivados. El trabajo en estos rubros debería mantener una visión sistémica y avanzar en los eslabones de escalamiento y agregación de valor.
- b. Protección y manejo sostenible de los bosques naturales, del suelo y de los recursos hídricos de las regiones agrícolas tropicales.

**Recomendación 5:** Las actividades de enseñanza del CATIE constituyen un elemento central y esencial de su proyección institucional internacional. El Grupo de Trabajo recomienda, por lo tanto, que el CATIE se fortalezca como un centro internacional de enseñanza en las áreas de producción sostenible y conservación de los recursos naturales de las regiones agrícolas tropicales, y que se proyecte como un oferente calificado de estos servicios educativos a otras regiones del mundo.

**Recomendación 6:** El Programa de Doctorado debería ser considerado como un objetivo a desarrollar y consolidar en el mediano plazo, aprovechando las enseñanzas y experiencias logradas hasta el momento. El Grupo de Trabajo considera que la actual dotación de recursos humanos disponibles en el CATIE, especialmente a tiempo completo y con título de doctor, que puedan asumir esta responsabilidad es limitada e insuficiente. Por lo tanto, el CATIE debería concentrar sus esfuerzos en forma inmediata en mantener y ampliar los acuerdos con universidades y centros internacionales de investigación públicos y privados calificados, en los cuales debe estipularse que el CATIE sea el lugar para desarrollar las tesis doctorales.

**Recomendación 7:** El Programa de Maestría con orientación académica debería revisarse, adecuarse de ser pertinente, fortalecerse y ser el punto focal principal de las actividades de enseñanza. En este sentido, se considera que el número de maestrías con orientaciones diferentes es excesivo, lo cual seguramente debilita la profundidad, la originalidad y la dedicación de los profesores a las actividades de enseñanza. Una posible concentración de esfuerzos institucionales en un número menor de maestrías podría fundamentarse y establecerse en función de las fortalezas de los programas de investigación que el CATIE desarrolla, para lograr la máxima sinergia entre la investigación, la tecnología y la enseñanza.

**Recomendación 8:** El CATIE no debería ofrecer nuevas oportunidades de educación de posgrado y capacitación, sin contar previamente con evidencia sustantiva de la existencia de interés y demanda por dichas oportunidades. Se lograría con esto evitar la apertura de programas de vida efímera, que desgastan a la institución y poco contribuyen a su imagen y posicionamiento académico.

**Recomendación 9:** Las actividades vinculadas con la educación virtual deberían orientarse al logro de un propósito educacional establecido con base en evidencias claras y verificables sobre la necesidad, la pertinencia y la demanda real de apoyo a la formación de recursos humanos de la región. En algunos casos se podría establecer una colaboración con el IICA para utilizar su plataforma operativa.

**Recomendación 10:** Que ambas instituciones consideren desarrollar los mecanismos institucionales necesarios para aprovechar y utilizar la extensa red de oficinas del IICA ubicadas en sus países miembros, así como su red de contactos institucionales, para atraer

candidatos para realizar estudios de posgrado, obtener becas y otras formas de financiamiento de estudios para el desarrollo de las tesis de graduación. De esta forma se fortalecerían tanto los estudios de posgrado en el CATIE, como el fundamento técnico de las actividades de cooperación técnica del IICA.

- a. Definir e instrumentar una estrategia para fortalecer el financiamiento del CATIE, que incluya una mejor utilización de los recursos materiales e inmobiliarios propiedad del CATIE y el IICA, en usufructo del CATIE y que no son necesarios para las actividades de investigación.

**Recomendación 11:** Que el CATIE se aboque al diseño de una estrategia amplia, provocativa e ingeniosa para la búsqueda de recursos externos. Dicha estrategia debería partir del reconocimiento de las dificultades existentes para conseguir un mayor financiamiento IDA y, por lo tanto, la necesidad de ampliar la base del financiamiento requerido para no tener que depender exclusivamente de dichos fondos. La estrategia debería considerar la consecución de otras fuentes de financiamiento y el desarrollo de alianzas estratégicas en particular con el IICA. Ambas instituciones deberían aprovechar la mayor fortaleza que surgiría de la conformación de una alianza institucional y programática explícita para la búsqueda de recursos, mediante la cual compartirían la presentación de licitaciones y realizarían misiones conjuntas a los donantes. Para elaborar esta estrategia el CATIE debería considerar a profundidad todos los elementos mencionados en este capítulo.

**Recomendación 12:** Que el CATIE avance en las siguientes seis acciones complementarias, para mejorar los ingresos que se obtienen de los bienes físicos de su propiedad o en usufructo:

*Primera,* realizar un análisis exhaustivo sobre los ingresos netos reales que se obtienen de las distintas actividades comerciales desarrolladas por el CATIE. Este análisis podría evidenciar la necesidad de concluir, como mínimo, todas aquellas actividades que no reditúan beneficio, lo que se podría obtener mediante el arrendamiento a terceros de las tierras utilizadas en dichas actividades.

*Segunda,* realizar un análisis exhaustivo de los gastos en que se incurre para asegurar un alto nivel de eficiencia en el mantenimiento de los campos en posesión del CATIE y en las producciones comerciales.

*Tercera,* evaluar la utilización comercial que se hace de los bancos de germoplasma que constituyen una importante fuente de recursos para la innovación agropecuaria, principalmente en los casos del café y el cacao. Sin embargo, los costos de mantenimiento, actualización y renovación son importantes y deberían ser cubiertos con los ingresos derivados de las actividades comerciales que el CATIE realiza con base en el café y el cacao. En función de este objetivo, es importante que el CATIE explore la posibilidad de producir semilla certificada de las variedades de café que tienen mayor demanda en la región. De igual manera, debería operar la venta de varetas de cacao para injertación y de semillas de cacao.

Cuarta, evaluar los contratos de arrendamientos vigentes y desarrollar una propuesta de arrendamientos a largo plazo, buscando ubicar y seleccionar aquellos arrendatarios que maximicen los ingresos monetarios o hagan una contribución significativa al desarrollo del CATIE y/o a la comunidad local.

Quinta, desarrollar un plan de venta de las tierras propias del CATIE que cumplan con las siguientes tres condiciones:

1. Que no estén siendo utilizadas y no sean necesarias, ahora ni en un futuro previsible, para la realización de las tareas de investigación y enseñanza del CATIE.
2. Que no estén sujetas a restricción de dominio.
3. Que prioritariamente sean las ubicadas en áreas sensibles y con potencial urbanístico, que podrían generar un posible conflicto futuro con las comunidades aledañas.

Los recursos obtenidos de estas ventas podrían constituir un fondo fiduciario que contribuya a financiar, de manera preferencial, la renovación de la infraestructura física del CATIE que se ha venido deteriorando a lo largo de los años.

Sexta, en el caso de las tierras propiedad del IICA que el CATIE tiene en usufructo, acordar con el IICA, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, un plan para la enajenación de dos porciones de tierra (unas 50 o 100 ha cada una) que colinden con la ciudad de Turrialba y con el hospital del lugar. Estas tierras no son útiles para realizar investigaciones y son muy vulnerables desde el punto de vista de la seguridad. Por el contrario, tienen un alto valor comercial y podrían redituar un monto importante de recursos que podrían constituir un fondo fiduciario propiedad del IICA, dedicado al financiamiento de actividades de investigación del CATIE, acordadas y coordinadas con la Dirección de Cooperación Técnica del IICA.

- a. Redefinir y simplificar algunos aspectos de la gobernanza del CATIE que permitan realizar una gestión más eficiente y jerarquizar el papel de la JIA como órgano superior de la alianza IICA-CATIE.

**Recomendación 13:** Que el CATIE y el IICA desarrollen conjuntamente una propuesta para la gobernanza del CATIE, que simplifique y fortalezca los procesos de toma de decisiones con base en una estructura de gobierno que le asigne mayores responsabilidades y autoridad a la Junta Directiva del CATIE. Dicha estructura de gobierno tendría dos niveles, la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) como órgano político y una Junta Directiva de carácter esencialmente científico y gerencial.

La nueva Junta Directiva que se propone tendría diez miembros. Tres de ellos *ex officio* y siete seleccionados y designados por la propia Junta Directiva:

- a. Los miembros *ex officio* serán un representante del Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, un representante del Director General del IICA y un representante de la JIA designado por ella misma.
- b. Los restantes siete miembros serán designados a título personal y deberán pertenecer a la comunidad científica en las temáticas de la agricultura y los recursos naturales. Cinco miembros deberán ser seleccionados entre los países miembros del CATIE, con una adecuada representatividad de las cinco regiones del IICA (Norte, Central, Caribe, Andina y Sur). Los dos restantes deberán pertenecer a la comunidad científica internacional y ser nacionales de países fuera del hemisferio americano. Las funciones y las responsabilidades de la Junta Directiva serán las mismas que actualmente tiene esa junta más las del Consejo Superior actual.
- c. El Presidente de la Junta Directiva será designado por la JIA a partir de una terna presentada por la propia Junta Directiva. Durará dos años en el cargo y podrá ser reelegido por una única vez.

**Recomendación 14:** Que el CATIE, en consulta con el IICA, ponga a consideración de la JIA un mecanismo simplificado para la selección y nombramiento del Director General del CATIE, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- a. Creada la vacante para el cargo de Director General del CATIE, ya sea por terminación del período de nombramiento o por renuncia, la Junta Directiva del CATIE seleccionará, siguiendo los primeros tres pasos del proceso descrito en el reglamento actual, una terna de candidatos.
- b. La Junta Directiva, reunida en sesión especial, procederá a elegir, con dos tercios de sus votos, al nuevo Director General del CATIE.
- c. Poner en marcha un proceso institucional que defina una hoja de ruta e implemente las acciones necesarias para asegurar la conformación de la alianza institucional que se propone.

**Recomendación 15:** Que el Director General del IICA, en consulta con el Director General del CATIE, prepare y presente a la próxima JIA:

- a. Una propuesta integral que desarrolle el concepto del “Grupo JIA”, integrado por el IICA como entidad central, el CATIE, los fondos fiduciarios existentes, otros fondos fiduciarios que se creen y otras organizaciones que la JIA pueda considerar de interés para ser incorporadas al Grupo.

- b. Una propuesta de hoja de ruta para la implementación del “Grupo JIA”.

**Recomendación 16:** Que los directores generales del IICA y el CATIE, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, constituyan una comisión para el desarrollo institucional del CATIE, con la responsabilidad de proponer e implementar un plan de acción para el direccionamiento y fortalecimiento del CATIE y su relación con el IICA, siguiendo las resoluciones del Comité Ejecutivo.

Dicha comisión podría estar organizada en tres subgrupos, que tomarían bajo su responsabilidad los temas técnicos, jurídicos y organizacionales, respectivamente. Cada uno de estos subgrupos podría estar integrado por:

- a. El director de cooperación técnica y tres especialistas técnicos del IICA, más los tres directores de investigaciones y el director de enseñanza y capacitación del CATIE, para la implementación de las recomendaciones de contenido técnico.
- b. El asesor jurídico y el coordinador regional del IICA, más el jefe de administración y el asesor jurídico del CATIE, para abordar los temas jurídicos y patrimoniales.

## **INTRODUCCIÓN: ORIGEN Y OBJETIVOS DEL DOCUMENTO**

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es una institución con una larga y reconocida trayectoria en la investigación y la enseñanza en el sector agropecuario y de los recursos naturales de las regiones tropicales del hemisferio americano.

A lo largo de los años su marco jurídico-organizacional ha tenido varios cambios. El último tuvo lugar en 1999 con la sanción, por parte del Gobierno de Costa Rica, de la Ley 8028, que lo establece, en asociación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como una asociación civil de carácter científico y educacional.

Dicha ley modifica el contrato suscrito entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el IICA sobre el CATIE aprobado mediante la Ley 5201 (1973), la cual fue posteriormente modificada en 1983 a través de la Ley 6873.

A partir de 2015 el CATIE ha experimentado una reducción importante de sus ingresos totales, lo cual provocó en 2017 una situación financiera difícil. Esta afectó negativamente las actividades de investigación y enseñanza y estuvo acompañada por una pérdida de recursos humanos. Esa situación también agravó indirectamente las dificultades que siempre han estado latentes en las relaciones interinstitucionales con el IICA. Si bien la nueva administración del CATIE ha enfrentado satisfactoriamente dicha situación financiera e institucional, los problemas financieros aún persisten y peligrosamente se proyecta que podrían continuar en el futuro.

Ante esa situación, en octubre de 2017 la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) aprobó la resolución 507, en la cual solicitó a los directores generales del IICA y el CATIE que, con la participación del Gobierno de Costa Rica, constituyeran un grupo de trabajo *ad hoc* con el mandato de ***“elaborar una propuesta estratégica para el futuro del CATIE que incluya escenarios y alternativas para la reestructuración y el fortalecimiento de la plataforma organizacional, científica, académica y financiera del Centro, así como de su base legal”***.

Posteriormente a la aprobación de esa resolución, se elaboró el informe de una evaluación externa del CATIE, que fue publicado en diciembre de 2017.

Dicha evaluación, bastante extensiva y detallada, cubre casi todos los temas que la resolución 507 solicitó atender, especialmente aquellos de carácter técnico. Por lo tanto, el Grupo de Trabajo *ad hoc*, sin hacer suyos ni dar una opinión sobre las recomendaciones de la evaluación externa, toma por realizadas algunas de las tareas sugeridas en la resolución 507 y se concentra en otras que son principalmente de carácter jurídico/institucional. En particular el documento preparado por el Grupo de Trabajo omite aspectos descriptivos del CATIE, que están desarrollados en la evaluación externa, y se centra principalmente en el análisis de los aspectos técnicos, financieros y organizacionales.

La evolución del CATIE y su situación actual ponen de manifiesto algunas dificultades institucionales que, a juicio del Grupo de Trabajo *ad hoc*, son consecuencia, al menos en parte, de la falta de claridad sobre la misión, los objetivos y las prioridades del CATIE. Dichas dificultades, a su vez, han contribuido a acrecentar las dificultades del CATIE para asegurar un financiamiento estable, mantener una relación estable y productiva con sus miembros asociados y tener una definición clara sobre la naturaleza y formas de su relación con el IICA.

En función de este análisis y del trabajo y recomendaciones realizadas por parte de la Evaluación Externa (IIE, 2017), el Grupo de Trabajo, siguiendo los enunciados de la resolución 507 de la JIA, presenta en este documento un conjunto de sugerencias y recomendaciones concretas sobre algunos enunciados de la Evaluación Externa, que pueden ser útiles para diseñar y proyectar el futuro del CATIE.

En este sentido, es importante señalar que la actual Administración del CATIE ha iniciado la preparación de un nuevo Plan de Mediano Plazo, en el cual la institución propondrá a sus órganos directivos y a la JIA el camino a seguir. El director general del CATIE, respetuoso de la resolución 507, ha demorado dicho ejercicio, en espera de las recomendaciones del Grupo de Trabajo *ad hoc* y de las resoluciones y recomendaciones que pueda hacer el Comité Ejecutivo del IICA en su próxima reunión, prevista para realizarse en julio de 2019.

Consecuentemente, este documento presenta una serie de señalamientos y sugerencias de carácter general y avanza con recomendaciones más concretas, referidas principalmente a la misión del CATIE, a su relación con el IICA, a su estrategia de financiamiento y a su estructura de gobierno. Las sugerencias y las recomendaciones sobre aspectos técnicos y gerenciales deben ser tomadas como sugerencias, que serán analizadas y definidas con mayor profundidad y detalle en el Plan Estratégico que el CATIE desarrollará en 2020.

En este documento se hacen propuestas concretas sobre siete temas institucionales que a juicio del Grupo de Trabajo *ad hoc* no están resueltos en forma clara, tanto conceptual como operativamente. Han surgido algunos señalamientos al respecto en las evaluaciones externas realizadas en 2012 y 2017, así como en los diferentes informes internos y conversaciones mantenidas con el personal y los directores generales de ambas instituciones. El Grupo de Trabajo *ad hoc* considera que, si bien durante los últimos dos años se han logrado avances significativos, esos temas aún requieren una atención especial.

Dichos temas institucionales, que se desarrollarán secuencialmente en los capítulos de este documento, son los siguientes:

1. El mandato institucional del CATIE y las relaciones de cooperación y complementación con el IICA.
2. Los objetivos estratégicos y la razón de ser del CATIE.



3. Las prioridades de investigación.
4. El objetivo principal de la enseñanza, su relación y equilibrio con las actividades de investigación.
5. La estrategia para fortalecer las alianzas estratégicas y el financiamiento del CATIE.
6. La estructura de gobierno del CATIE.
7. Los procedimientos para la selección y designación del director general del CATIE.

# CAPÍTULO I. EL MANDATO INSTITUCIONAL DEL CATIE Y SU RELACIÓN DE COOPERACIÓN Y COMPLEMENTACIÓN CON EL IICA

## 1. Evolución del marco jurídico de ambas instituciones y sus relaciones institucionales

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas fue creado el 7 de octubre de 1942, a propuesta e iniciativa del Gobierno de los Estados Unidos de América, con un mandato específico y concreto centrado en la investigación y desarrollo del cultivo del caucho. Adicionalmente, el mandato incluyó fomentar y adelantar las ciencias y la educación en Costa Rica y en las demás repúblicas americanas, por medio de enseñanzas, investigaciones, experimentos, extensión de actividades, educación general e instrucción en la ciencia y el arte de la agricultura y otras artes y ciencias afines. Un número limitado de países, principalmente los países de América Central y del norte de Sudamérica, acompañaron esta iniciativa.

En 1972, después de 30 años de una fecunda labor en la investigación y la enseñanza, los países aprobaron realizar un cambio fundamental de la organización. A través de la Convención sobre el nuevo Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, se creó una nueva institución: el **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**, con personalidad jurídica internacional y especializada en la agricultura. El objetivo principal fue crear una nueva institución de dimensión hemisférica con un mandato amplio y centrado en la cooperación técnica.

Por otra parte, el 12 de enero de 1973, el Gobierno de Costa Rica y el IICA suscribieron un contrato para el establecimiento del **Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)**, el cual es un “contrato ley” que NO es constitutivo de un convenio internacional. La nueva organización (CATIE) se organizó en función de continuar las actividades de investigación que realizaba el anterior Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, para lo cual el IICA aceptó dar en usufructo las instalaciones que utilizaba en Turrialba para el funcionamiento del CATIE. De esta manera quedan establecidas dos instituciones complementarias y sujetas a un mandato común, establecido y supervisado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA).

Posteriormente la JIA, el órgano superior de gobierno del IICA, reunida en Buenos Aires, Argentina, en agosto de 1981 autorizó al director general del IICA a negociar con Costa Rica un nuevo contrato sobre el CATIE. Así nace la Ley 6873 del 3 de junio de 1983, llamada *“Contrato entre el Gobierno de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), sobre el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza”*. Dicha ley constituye al CATIE como una “asociación civil”, bajo el amparo y el convenio internacional del IICA, que le genera las inmunidades y privilegios necesarios

para su funcionamiento y operación. Esta asociación civil tiene carácter científico y educacional, con propósitos de investigación agropecuaria, forestal y afín, en apoyo al IICA en su función de prestar servicios de cooperación técnica y transferencia de tecnología a sus países miembros (Capítulo IV - Relación IICA/CATIE). Para ello, el Estado costarricense permite que el IICA acredite a funcionarios internacionales del CATIE como personal asociado, proporcionándoles el amparo jurídico e institucional necesario para el desarrollo de sus actividades.

Posteriormente, se promulga la Ley 8028 del 27 de septiembre de 2000, que se denomina *“Aprobación de las modificaciones al contrato suscrito entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura sobre el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, aprobado por Ley N.º 6873”*. Esta nueva ley, que rige al CATIE en la actualidad, tiene como finalidad que el Gobierno de Costa Rica le conceda al personal profesional no costarricense los derechos concedidos al IICA por la Ley N.º 29 del 22 de diciembre de 1942, que creó el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. En cuanto a la relación entre el IICA y el CATIE, indica que tienen una relación de colaboración entre sí, para maximizar los recursos y captación de recursos externos con el propósito de apoyar a los países miembros (Capítulo IV, cláusula vigésima quinta); además, el IICA le otorga al personal internacional del CATIE el amparo jurídico e institucional necesario. La Dirección General del IICA es depositaria de este contrato ley. En este sentido, queda claro que el marco jurídico internacional del IICA es el marco que tutela las relaciones oficiales del CATIE con Costa Rica y de sus inmunidades y privilegios.

La última modificación al marco legal del CATIE se realizó mediante la Ley 8787 de noviembre de 2009, mediante la cual se aprobó un protocolo de enmienda a la cláusula primera del contrato suscrito entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el IICA sobre el CATIE, en la cual se adicionó el siguiente texto: “Como tal el CATIE está habilitado para ofrecer grados académicos y títulos profesionales en sus áreas de competencia, los cuales facultarán para el ejercicio de la profesión respectiva”.

La descripción de la creación y sucesivos cambios en los marcos jurídicos de ambas instituciones muestran que a lo largo del tiempo han mantenido una **relación histórica estrecha**, que surge del propio nacimiento de ambas instituciones a partir de un origen común, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, y del conjunto de relaciones jurídicas, económicas y funcionales que existen entre las dos instituciones desde ese momento.

Sin embargo, esa relación interinstitucional no solo ha sido muy estrecha, sino también cambiante, asimétrica y compleja.

**Cambiante**, porque el marco jurídico del CATIE ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, tal como se describe más arriba. Después de su creación en 1973, a través de la Ley 5201, como una institución diferente del IICA, el CATIE experimentó varios cambios en su marco

jurídico que le fueron dando una mayor jerarquía y atribuciones institucionales, especialmente en el campo de la enseñanza (Ley 8028 de setiembre de 2000 y Ley 8787 de diciembre de 2009).

**Asimétrica**, porque el CATIE queda, después de la escisión de 1973, como una entidad independiente pero subordinada y supervisada por el IICA. Si bien esta situación de subordinación se fue limitando y modificando como resultado de los sucesivos cambios del marco institucional del CATIE, la relación asimétrica se ha mantenido a lo largo del tiempo y se manifiesta en una serie de lazos que establecen una relación desigual entre ambas instituciones.

Estas relaciones asimétricas se manifiestan por diversos hechos:

- a. Dimensión de las instituciones (el presupuesto ejecutado por el CATIE en 2018 fue de alrededor de USD 23 millones, mientras que el IICA ejecutó más de USD 150 millones).
- b. Patrimoniales (la cesión en usufructo que el IICA hace al CATIE de sus propiedades inmobiliarias en Turrialba de alrededor de 1000 hectáreas sin retribución alguna).
- c. Financieros (la transferencia al CATIE del 5 % del presupuesto de cuotas del IICA, que representa alrededor de USD 1 millón anuales).
- d. Jurídicos (el paraguas jurídico y de privilegios e inmunidades que el IICA provee a los funcionarios del CATIE).

Todos estos elementos representan un apoyo sustancial del IICA al CATIE. Significan, adicionalmente, que los problemas jurídicos y/o políticos que puedan surgir en relación con el usufructo que el CATIE hace del patrimonio del IICA, así como los vinculados a los recursos humanos internacionales del CATIE, afectan de manera directa al IICA y, por lo tanto, establecen una responsabilidad compartida.

**Compleja** por dos motivos principales. Primero, porque los lazos asimétricos descritos no han sido plenamente reconocidos por algunas administraciones del CATIE, y segundo, porque los mandatos institucionales no han sido definidos con suficiente claridad en cuanto a las áreas de competencia de ambas instituciones. El cumplimiento de estos mandatos ha sido, en muchos casos, interpretado de manera laxa o a conveniencia del CATIE. Como consecuencia de ello y como es común en muchas organizaciones, se ha dado una tendencia a expandir el mandato original eligiendo caminos de competencia directa, en vez de cultivar complementariedades que faciliten la cooperación y el aprovechamiento de las grandes sinergias institucionales que son posibles y necesarias.

Dado lo anterior, impulsadas por sus órganos de gobierno, ambas instituciones firmaron en 2010, con el auspicio del Gobierno de Costa Rica, un acuerdo de cooperación. En función de este acuerdo se han firmado sucesivos programas de acción conjunta, mediante los cuales se ha logrado un cierto grado de cooperación interinstitucional. Sin embargo, la profundidad y el real compromiso de ambas instituciones han sido insuficientes, por lo que los logros de esta colaboración han sido bastante débiles.

Hoy existe una nueva oportunidad y una apremiante necesidad de estrechar las relaciones interinstitucionales. **Una nueva oportunidad** porque un conjunto de situaciones institucionales lo hacen viable y posible:

- a. Las nuevas administraciones a cargo de cada una de las instituciones han expresado su voluntad y compromiso de trabajar en coordinación. Esta voluntad se ha traducido en un esfuerzo especial para fomentar una mayor cooperación y complementación.
- b. Los dos directores generales han estado vinculados profesionalmente a ambas instituciones.
- c. El máximo órgano de gobierno de ambas instituciones ha expresado en la resolución 507 su preocupación sobre la necesidad de que la cooperación y la complementación se cumplan efectivamente.

Hay también una **nueva necesidad** como consecuencia, por un lado, de la creciente complejidad y urgencia de los problemas que enfrentan los países de la región, y por el otro, de las crecientes limitaciones financieras de ambas instituciones, pero en particular del CATIE, que se manifestaron en dificultades financieras en 2016 y 2017. Adicionalmente y tal como se argumenta en el capítulo V, el financiamiento internacional pasa por una situación difícil. Por lo tanto, ambas instituciones deben buscar nuevas formas para ser más eficientes y productivas, así como mostrarse al mundo como un conjunto institucional bien integrado, atractivo y de gran potencial.

Para procurar orientar el futuro del CATIE y en especial para profundizar en sus relaciones interinstitucionales de cooperación y complementación con el IICA, es útil analizar los mandatos y las ventajas comparativas de ambas instituciones, lo que se realiza seguidamente.

## 2. El mandato institucional de ambas organizaciones en la actualidad y las oportunidades de colaboración y sinergia

### Los mandatos institucionales

**La Convención del IICA** vigente en Costa Rica mediante la Ley N.º 6459, publicada a La Gaceta número 177 del 17 de septiembre de 1980, establece en su artículo 3 que los fines del IICA, son *“estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y bienestar rural”*. A su vez, el artículo 4 precisa que estos fines se promoverán a través de cuatro funciones principales, todas ellas enfocadas en la cooperación técnica internacional. Por el contrario, las referencias a la investigación y la enseñanza aluden específicamente al fortalecimiento institucional de las instituciones que las desarrollan, con el fin de lograr la difusión de la ciencia y la tecnología aplicada al desarrollo rural.

Es decir, el mandato institucional del IICA está claramente enfocado en las actividades de cooperación técnica y no incluye ninguna mención a las actividades de investigación y enseñanza.

**La Ley 8028 del 27 de septiembre de 2000, por medio de la cual se realiza el último ajuste significativo al marco institucional del CATIE**, define que su propósito será *“la investigación en el campo de las ciencias agropecuarias, de los recursos naturales y afines en las regiones del trópico americano, particularmente de Mesoamérica y el Caribe. Asimismo, la enseñanza de posgrado y otras formas educativas en ciencias agropecuarias y de los recursos naturales renovables y afines en beneficio de los Estados Miembros del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)”*.

Es importante resaltar tres elementos de esta definición clara y precisa del mandato institucional del CATIE:

1. Es una organización para la investigación y la enseñanza.
2. Realiza sus tareas para el beneficio de todos los Estados Miembros del IICA.
3. La definición no hace referencia alguna a actividades de cooperación técnica para el desarrollo.

A partir de esta comparación, queda claro que los mandatos de ambas instituciones son diferentes y que, por lo tanto, no hay razones para que existan superposiciones y competencia

institucional. Existen, por el contrario, posibilidades claras de una amplia complementación y búsqueda de sinergias.

### **3. Propuesta sobre las relaciones de colaboración institucional entre el CATIE y el IICA**

Las contribuciones jurídicas, patrimoniales y financieras que el IICA brinda al CATIE desde su creación son, tal como se ha descrito más arriba, muy sustanciales. Estas contribuciones y los respectivos mandatos institucionales de ambas organizaciones son las bases sobre las cuales se puede construir una hoja de ruta para lograr mayores grados de cooperación y complementación institucionales.

El mandato del CATIE es dual: a) desarrollar conocimientos, tecnologías e innovaciones, comprobar su posible adaptación productiva y promover su utilización; y b) realizar actividades de enseñanza que contribuyan al desarrollo agropecuario y rural y a la conservación de los recursos naturales en los trópicos americanos. La utilización de estas tecnologías y conocimientos en los procesos productivos de los países requiere un trabajo institucional específico de difusión masiva, así como el acompañamiento de los países mediante políticas públicas que lo promuevan y hagan económica, social y ambientalmente viable. Justamente esas son tareas específicas de la cooperación técnica del IICA.

En el Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA para el período 2018-2022, aprobado en la Trigésima Octava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo realizada en San José, Costa Rica, los días 17 y 18 de julio de 2018, se identifican cinco programas que serán la columna vertebral de la cooperación técnica del IICA.

La temática de esos programas, en particular de los referidos a bioeconomía y desarrollo productivo, a desarrollo territorial y agricultura familiar y a cambio climático y recursos naturales, está estrechamente vinculada al aprovechamiento de las nuevas tecnologías e innovaciones que desarrolla el CATIE.

En función de esta descripción de funciones y responsabilidades de ambas instituciones, el Grupo de Trabajo *ad hoc* recomienda:

**Recomendación 1:** Que ambas instituciones concentren sus actividades en los elementos centrales y sustantivos de su mandato institucional. De esta manera el CATIE, siendo una institución generadora de conocimientos, tecnologías e innovaciones, podría, en forma no exclusiva, contribuir y realimentar a los programas del IICA. Por su parte, el IICA podría cumplir con su mandato institucional de brindar cooperación técnica a los países, integrando al CATIE como una importante fuente de conocimientos, tecnologías e innovaciones para

los procesos de definición de las políticas públicas y la institucionalidad necesarias para el desarrollo.

Las sinergias de esta relación conceptual de trabajo conjunto y articulado son obvias y podrían ser muy significativas y fructíferas en términos de la complementación institucional que, a su vez, podría generar importantes ahorros tanto presupuestarios como en relación con los requerimientos de infraestructura física, administrativa y gerencial. A su vez, estas nuevas fortalezas fruto de la complementación y colaboración institucionales contribuirían positivamente al fortalecimiento de la imagen, a las posibilidades de acceder a nuevos recursos y al desarrollo institucional de ambas instituciones.

Un ejemplo de ello son las oficinas que mantiene el CATIE en algunos países miembros, las cuales representan un costo significativo. En este sentido se propone la siguiente recomendación.

**Recomendación 2:** Que el CATIE suscriba un acuerdo con el IICA para utilizar las oficinas de este como punto focal y centro de operaciones para realizar sus actividades y programas. Muchas de estas acciones podrían ser integradas, articuladas y ejecutadas de forma conjunta.

Construir y consolidar esta relación de cooperación y complementación institucional entre ambas organizaciones fortalecería la capacidad de acción conjunta, creando instancias de complementación y sinergias y mayores capacidades para la investigación, la enseñanza y la cooperación técnica de significativa magnitud y potencial.

Una forma de conceptualizar y cristalizar esta alianza institucional sería la creación de un “Grupo JIA”, que integre al IICA como institución central y a todas las otras instituciones jurídicas que existen, o se incorporen a futuro, en el ámbito institucional y político de la JIA. En este Grupo JIA, el CATIE y los dos fondos fiduciarios existentes serían integrantes privilegiados. Este tema se retoma en el capítulo VI, en el que se analiza la estructura de gobierno del CATIE.

Para la correcta implementación de las nuevas formas de relacionamiento institucional entre el IICA y el CATIE que se analizan en los párrafos anteriores, se requiere la evaluación y reconsideración del mandato del CATIE. Esto es particularmente cierto en relación con las áreas temáticas de investigación y desarrollo tecnológico que tendrían primera prioridad. Este tema se desarrolla en el próximo capítulo.



## **CAPÍTULO II. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL CATIE Y SUS POSIBLES CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DE LA REGIÓN: REAFIRMANDO LA MISIÓN ORIGINAL DEL CATIE**

### **1. Introducción**

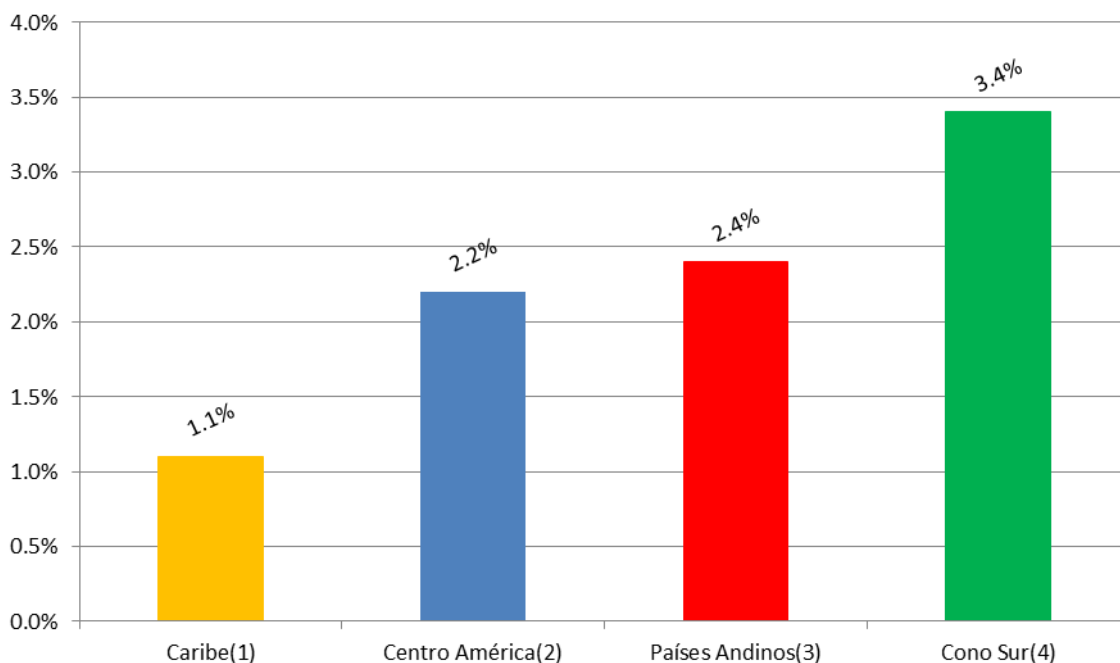
La visión del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) sobre las tendencias, las oportunidades y los desafíos del desarrollo agropecuario y rural del hemisferio americano está desarrollada en su Plan de Mediano Plazo (PMP) para el período 2018-2022, aprobado en la Trigésima Octava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, realizada en San José, Costa Rica, los días 17 y 18 de julio de 2018.

En general, es una visión optimista sobre el desarrollo productivo del sector agropecuario durante las últimas dos décadas, pues la región, a partir de su buena dotación de recursos naturales y los éxitos logrados durante esas décadas en cuanto a transformaciones tecnológicas y productivas, se ha posicionado como una de las grandes regiones productoras y exportadoras de alimentos y de servicios agrosistémicos.

Este éxito productivo, sin embargo, no ha sido igual en todas las subregiones, cultivos y tipos de productores. En muchos casos las regiones más alejadas de los centros urbanos y los pequeños productores de la agricultura familiar no han aprovechado plenamente las ventajas y las oportunidades dadas por los avances tecnológicos. En consecuencia, tal como ocurre en casi todos los procesos de transformación productiva, hubo sectores sociales que se beneficiaron. Sin embargo, otros sectores quedaron marginados, por lo que requieren programas especiales de apoyo, ya sea para poder acompañar el proceso de transformación productiva o para buscar otras formas viables de inserción económica y social.

Por otra parte, los éxitos tecnológicos y productivos han sido particularmente relevantes en las subregiones templadas y/o subtropicales, donde se lograron muy altos grados de productividad y competitividad internacional, especialmente en los productos tradicionales de dichas subregiones, tales como maíz, soja, trigo, cebada, ganado vacuno y productos lácteos. El gráfico 1 muestra, de una manera general el crecimiento desigual de la productividad en las diferentes subregiones del continente.

**Gráfico 1. Evolución de la producción agrícola por subregión, según el crecimiento anual acumulado para el período 2000-2015 (en USD constantes de 2004-2006).**



(1) Bahamas, Cuba, República Dominicana, Haití, Jamaica, Trinidad y Tobago, Antillas menores, Guyana y Surinam.

(2) Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá.

(3) Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

(4) Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

**Fuente:** Elaborado por los autores con base en datos de USDA.

Como resultado de ello, Estados Unidos y Canadá, por un lado, y los países fundadores del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), por el otro, dan cuenta de un muy alto porcentaje de la producción y exportaciones mundiales de alimentos y de alrededor del 40 % de las exportaciones netas de alimentos a nivel global.

Esta preeminencia de la producción agrícola y ganadera también se extiende a un número mayor de países en el caso de la ganadería vacuna, aviar y porcina y de algunos productos especiales, como el café, el azúcar, el banano, la piña, los cítricos y la palma aceitera, entre otros.

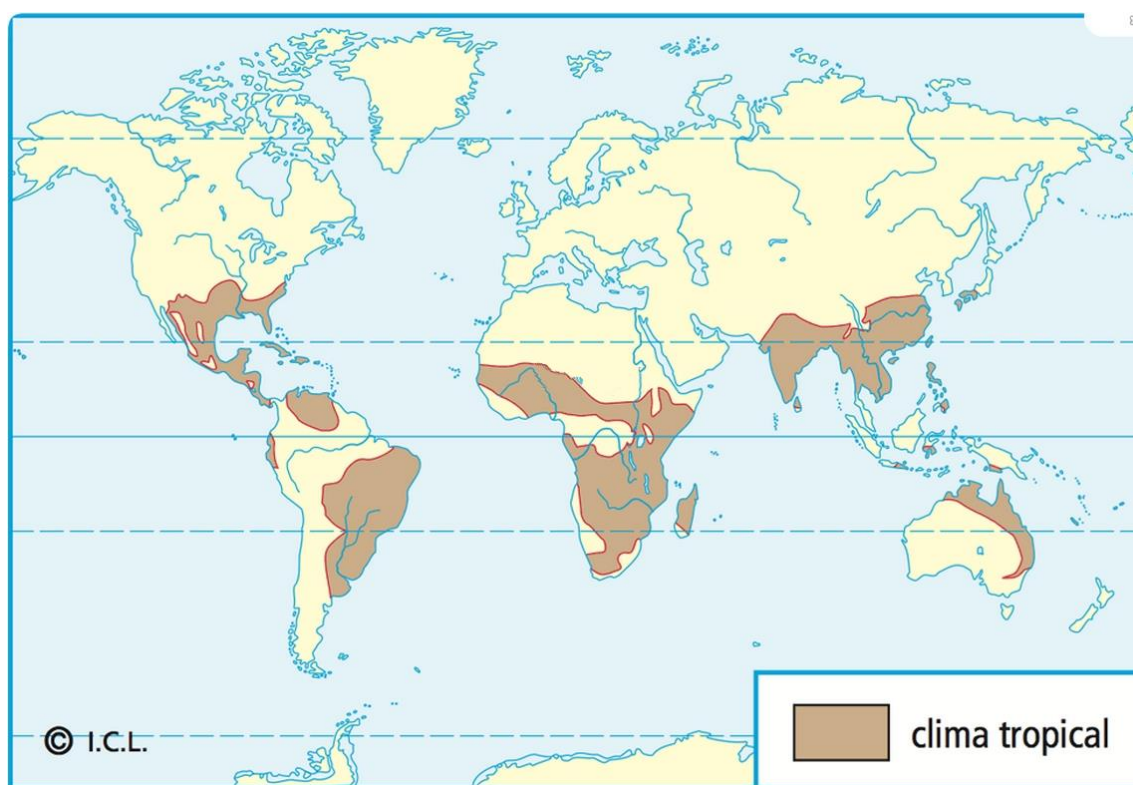
No obstante, es posible afirmar que una proporción muy importante del potencial productivo y exportador del hemisferio se basó en el aprovechamiento de los recursos naturales de sus subregiones templadas.

El aprovechamiento productivo de los recursos naturales en las subregiones tropicales ha sido desigual en términos de productividad, eficiencia y competitividad internacional. En ciertos países, se ha logrado la producción altamente competitiva de cultivos que participan activamente en el mercado internacional, la cual ha generado ingresos importantes. Algunos

ejemplos son el café (Colombia y Costa Rica), el azúcar (Brasil, Guatemala y Colombia), la ganadería de carne (Brasil y Nicaragua) y las plantas ornamentales (Colombia y Costa Rica), entre muchos otros casos exitosos. Sin embargo, otros productos y regiones de distintos países se encuentran rezagados, con un bajo nivel tecnológico en sistemas productivos. Esto no les permite generar ingresos suficientes que les posibilite a los productores agropecuarios y sus familias mantener una vida digna, ni excedentes económicos significativos para el desarrollo de los territorios rurales y del país en su conjunto.

## 2. Una propuesta de visión estratégica para el CATIE

El continente americano cuenta con extensos territorios y abundantes recursos naturales propios de zonas de clima tropical, que representan un porcentaje importante de las regiones tropicales del mundo y que aún no se han aprovechado plenamente (ver mapa 1).



Mapa 1. Regiones agrícolas tropicales del mundo.

El gran desafío es, por lo tanto, lograr un nuevo impulso del desarrollo tecnológico y productivo en las regiones agrícolas tropicales del hemisferio, que tome en cuenta las características y las potencialidades de los recursos naturales disponibles en los territorios agrícolas tropicales, así como el impacto del cambio climático y las condiciones económicas y sociales de esos territorios.

Para ello se requiere aplicar una perspectiva integradora que vincule el desarrollo territorial con la bioeconomía y que incorpore plenamente los extraordinarios adelantos logrados por la ciencia y la tecnología en la informática, la biotecnología, la agroecología, la robótica, la inteligencia artificial y otras ramas de las ciencias. Solo de esta manera se logrará el pleno aprovechamiento productivo de los recursos naturales de las regiones tropicales del hemisferio de una manera sostenible y atenta a las restricciones impuestas por la variabilidad y el cambio climático.

En la sección anterior se argumentó que el mandato institucional del CATIE, definido tanto en su ley de creación como por sus complementariedades institucionales con el IICA, es la investigación y la enseñanza. ¿La pregunta central es, entonces, cuál debería ser el foco de las actividades del CATIE en investigación y enseñanza?

A partir de este razonamiento, el Grupo de Trabajo *ad hoc* propone que el objetivo programático central del CATIE y el conjunto de sus actividades de investigación y capacitación se centren en su mandato original: **contribuir a aumentar la eficiencia y la productividad de las cadenas de valor en las regiones tropicales del hemisferio de manera económica, social y ambientalmente sostenible y con la menor emisión de CO<sub>2</sub> posible.**

Por otra parte, dada la existencia de otros importantes organismos de ámbito nacional, como la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina, que se ocupan de las regiones tropicales en el sur del continente, y del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que tiene presencia en las subregiones tropicales de la región norte de América del Sur, se propone que el CATIE trabaje en colaboración y mediante alianzas estratégicas con los organismos mencionados en las regiones tropicales del continente en que dichas organizaciones tienen presencia.

El desarrollo tecnológico productivo de las regiones agrícolas tropicales no es una tarea sencilla. La explicación de su retraso relativo con respecto al de las regiones templadas seguramente descansa en dos importantes elementos. El primero es que las condiciones productivas son complejas, los estreses bióticos han aumentado y en muchos casos las condiciones económicas y sociales son especialmente difíciles, debido muchas veces a la implementación de políticas inadecuadas que no permitieron el desarrollo y la adopción de innovaciones y nuevas tecnologías. El segundo es que las regiones templadas se beneficiaron de los importantes desarrollos tecnológicos logrados en los países desarrollados en condiciones ecológicas similares que, a su vez, fueron aprovechadas fácilmente por los países en desarrollo.

El desarrollo tecnológico y productivo en las regiones agrícolas tropicales dependerá mucho más de la investigación aplicada y adaptativa y de los desarrollos tecnológicos realizados en los propios países en desarrollo y por estos. El CATIE es y debe continuar siendo un eslabón central de la red de instituciones que contribuye a estos desarrollos tecnológicos.

Los rubros productivos prioritarios deberían ser seleccionados en función de las oportunidades comerciales de los países, incluyendo los usos alternativos de la biomasa y las alternativas para la agregación de valor en los productos incluidos en su mandato.

En función de este análisis, el Grupo de Trabajo *ad hoc* propone la siguiente recomendación:

**Recomendación 3:** Reafirmar que la misión del CATIE es contribuir, a través de la investigación y la enseñanza, al desarrollo sostenible de la producción agropecuaria y a la conservación de los recursos naturales de las regiones agrícolas tropicales del continente.

### **CAPÍTULO III. EL PROGRAMA DE INVESTIGACIONES: ALGUNAS SUGERENCIAS SOBRE OBJETIVOS Y CONTENIDOS**

En los capítulos anteriores el Grupo de Trabajo *ad hoc* ha argumentado que, dadas las disposiciones de la ley de creación del CATIE, sus ventajas comparativas actuales y las necesidades y sinergias que surgen de su relación con el IICA, su función específica debería centrarse en *la investigación y la enseñanza agronómica en las regiones agrícolas tropicales del hemisferio americano, con el objetivo de impulsar una transformación productiva y lograr una agricultura competitiva y sostenible. Si esto es aceptado, el programa de investigaciones del CATIE debería ser revisado y fortalecido para cumplir con ese mandato.*

Los elementos centrales de ese mandato son los siguientes: a) contribuir al desarrollo de las regiones agrícolas tropicales del hemisferio americano de una manera sostenible, económica, social y ambientalmente ecoeficiente, y b) posicionar a la región como una gran productora de alimentos, de otros productos derivados de la producción agropecuaria y de los servicios ecosistémicos posibles de brindar a partir de la gran dotación de recursos naturales de esas regiones.

Consecuentemente, el marco conceptual del programa de investigaciones del CATIE debe ser amplio e inclusivo y tener en cuenta la complejidad e integralidad de los problemas. No obstante, el Grupo de Trabajo considera que el punto focal del trabajo del CATIE debería concentrarse en la investigación y la enseñanza, con actividades de investigación focalizadas en temas de una dimensión manejable y que contribuyan con conocimientos de aplicación práctica para lograr un desarrollo productivo sostenible. Esto debe incluir los trabajos de aplicación, escalamiento y pruebas de campo de las nuevas tecnologías y prácticas productivas desarrolladas mediante la investigación.

Adicionalmente, en función de la nueva relación de colaboración que se propone establecer y operar con el IICA, uno de los criterios importantes de selección que se deberían utilizar para diseñar el programa de investigaciones del CATIE y determinar sus prioridades de investigación es la utilidad y pertinencia de estas para los programas del IICA encargados de brindar asistencia técnica a los países, incluyendo el diseño de las políticas, inversiones y arreglos institucionales necesarios para llevar adelante la adopción y aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

El Grupo de Trabajo *ad hoc* no ha evaluado en detalle el programa de investigaciones del CATIE y considera que hacerlo no es parte de su mandato. En general acompaña las recomendaciones brindadas por la Evaluación Externa del CATIE realizada en 2017, y en forma específica solo propone la siguiente recomendación:

**Recomendación 4:** Que el CATIE, como parte de la preparación de su nuevo plan estratégico, evalúe su programa de investigaciones y considere dar, en lo inmediato, una alta prioridad a las siguientes dos grandes áreas de investigación:

- a. Desarrollo productivo y sostenible de los principales rubros productivos de las regiones tropicales en los que el CATIE ha desarrollado capacidades y cuenta con experiencia demostrada: cacao, café, ganadería silvopastoril y bosques cultivados. El trabajo en estos rubros debería mantener una visión sistémica y avanzar en los eslabones de escalamiento y agregación de valor.
  
- a. Protección y manejo sostenible de los bosques naturales, del suelo y de los recursos hídricos de las regiones agrícolas tropicales.

Por otra parte, el Grupo de Trabajo considera que el programa de investigaciones del CATIE debería enfatizar y profundizar en una visión amplia y moderna que integre y articule, en cada una de las cadenas de valor seleccionadas, los distintos componentes y eslabones que participan en el proceso de agregación de valor, tal como el CATIE ha venido realizando en algunos proyectos, como por ejemplo el Gaviria Gourmet Project. El gran desafío es aprovechar plenamente las tecnologías incluidas en la agricultura 4.0 para el desarrollo productivo y sostenible de dichas cadenas de valor. Adicionalmente, el programa de investigaciones debería incluir una visión integrada que comprenda los conceptos de la bioeconomía y la economía circular, así como incorporar los objetivos de mitigar el cambio climático y adaptarse a él.

Sin perjuicio de lo anterior, el Grupo de Trabajo sugiere que el CATIE realice, con la participación de expertos externos calificados, una consulta con las instituciones nacionales e internacionales que son sus colaboradoras naturales. El resultado de esta consulta y la reflexión subsiguiente sobre la evolución del programa de investigaciones del CATIE deberían considerar las acciones necesarias para adaptarse progresivamente a los extraordinarios adelantos tecnológicos que se están logrando en la biología, la inteligencia artificial, la digitalización y otras áreas de las ciencias; para participar activamente en su uso

y para aplicarlos en la agricultura. Para ello se requerirán importantes adaptaciones institucionales y un amplio espectro de alianzas de cooperación con otras instituciones de investigación y enseñanza de la Región<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Algunos temas específicos que podrían considerarse son los siguientes:

1. **Café y cacao:**

- a. Mejoramiento genético a través de clones mejorados o híbridos de alta productividad, excelente calidad y resistencia a condiciones adversas de clima y enfermedades.
- b. Gestión eficiente y autofinanciada de los bancos de germoplasma y colecciones varietales.
- c. Desarrollos biotecnológicos vinculados a la agricultura orgánica.
- d. Desarrollo de actividades que contribuyan al escalamiento y a la agregación de valor, incluido el manejo de residuos.
- e. Prácticas y tecnologías para la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y para la adaptación al cambio climático.
- f. Alianzas comerciales con empresas productoras de insumos, equipos y maquinarias para validación de tecnologías y demostración.

2. **Ganadería:**

- a. Desarrollo y promoción de prácticas y tecnologías de adaptación y mitigación del cambio climático en ganadería tropical con base en el uso de forrajes (carne, leche y doble propósito).
- b. Fortalecimiento del uso de forrajes de diversos tipos, métodos de conservación (henificación y ensilaje), reducción de la dependencia de granos y mejoramiento del costo-beneficio de las diversas dietas (ganancias de peso, producción de litros de leche, etc.).
- c. Facilitación del acceso a la genética adaptada al trópico húmedo para la producción de leche y carne (desarrollo de un centro de procesamiento de semen y embriones).
- d. Mediciones específicas de emisiones de GEI en situaciones concretas en el marco de distintos sistemas productivos.
- e. Uso de técnicas de manejo sostenible (cercas eléctricas, cosecha de agua, biodigestores, generación de energías limpias, etc.).
- f. Desarrollo de un módulo de producción de leche y carne para pequeños productores con sistemas silvopastoriles intensivos o semi-intensivos.

3. **Silvicultura:**

- a. Producción y comercialización de semillas de especies forestales de alto valor biológico y comercial, mediante bancos de semillas forestales.
- b. Desarrollo de tecnologías agronómicas sostenibles para las distintas especies y condiciones de los recursos naturales.
- c. Intensificación del uso y explotación comercial de la madera y los bonos de carbono, para su comercialización a empresas o instituciones internacionales interesadas.



## **CAPÍTULO IV. EL PAPEL Y LAS PRIORIDADES DE LAS ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN EN EL CATIE**

### **1. Introducción**

A lo largo de los años, las actividades de enseñanza y capacitación le han dado prestigio al CATIE y le han permitido establecer vínculos estrechos con otras instituciones de enseñanza y con la comunidad académica del hemisferio americano.

La Ley 8787 de la República de Costa Rica, aprobada en noviembre de 2009, habilita al CATIE para ofrecer grados académicos y títulos profesionales en sus áreas de competencia, los cuales facultan para el ejercicio de la profesión respectiva.

A lo largo de 70 años de actividades, en el CATIE se han graduado unos 2500 profesionales, quienes cumplen importantes funciones en muchos países del hemisferio y fuera de él.

Hoy, ante los cambios educacionales, científicos y tecnológicos en el área de las comunicaciones, es conveniente evaluar el papel que la enseñanza y la capacitación deben desempeñar en el marco de una visión estratégica para la evolución del CATIE.

### **2. La situación actual**

1. La Escuela de Posgrado ha logrado superar la difícil situación económica que enfrentó en 2016. En efecto, desde ese año al presente (promoción de 2019) la matrícula en los programas de maestría ha aumentado 60 %, al pasar de 9 a 45 estudiantes. Más importante aún, la cantidad de becas externas se ha multiplicado casi por seis, al aumentar de 9 a 51. Esta situación es producto del esfuerzo para movilizar recursos orientados a becas puesto en marcha desde 2016. Sin embargo, una proporción importante de estos recursos son deudas que los países miembros tienen por no pagar cuotas institucionales, por lo que este mecanismo se agotará en un plazo de pocos años.
2. Esto se ha logrado convirtiendo la deuda de cuotas de algunos países en recursos, que son adjudicados y aplicados para cubrir las becas de alumnos que son ciudadanos de dichos países. Este mecanismo ha permitido mejorar la situación de financiamiento de la enseñanza sacrificando recursos de cuotas de libre disponibilidad.
3. En el área de la capacitación (cursos cortos), la situación no ha evolucionado satisfactoriamente, pues la cantidad de actividades es muy baja con respecto a hace diez años. Dado que esta área se reconfiguró en 2017, la baja no ha generado impactos financieros significativos, pero sí ha resultado en una sensible reducción del nivel de

incidencia del CATIE en la región y en el incumplimiento parcial de uno de sus mandatos fundamentales.

4. La pérdida de personal técnico en 2016 y en una parte de 2017 ha reducido la capacidad de enseñanza del CATIE, lo que ha sido suplido mediante la contratación de profesores externos, especialmente para los cursos sobre cuencas hidrográficas, y el involucramiento progresivo de los cinco profesionales que el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) mantiene en el campus.
5. En el período 2017-2018, siguiendo entre otros insumos las recomendaciones de la Evaluación Externa independiente, se ha reformado la oferta educativa de posgrado. Actualmente se imparten cuatro maestrías académicas presenciales de 18 meses acreditadas y dos maestrías profesionales de la misma duración. En 2019 se ofrecerán tres maestrías virtuales. También continúan operando una maestría conjunta con la Universidad of North Texas, así como los doctorados conjuntos con la Universidad de Bangor y la Universidad de Idaho y los doctorados CATIE con universidades cooperantes.
6. Todas las maestrías académicas y el doctorado CATIE están acreditados ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Enseñanza Superior (SINAES) de Costa Rica, el cual está a su vez asociado a la *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* (INQAAHE), que reúne a más de 300 instituciones acreditadoras de educación superior de todo el mundo y es la mayor red internacional en este tema. Actualmente se avanza en el proceso de lograr la re-acreditación en 2019 de las maestrías académicas y el doctorado, así como la acreditación de las dos maestrías profesionales.

### **3. Evaluación y recomendaciones**

Las evaluaciones externas realizadas en 2013 y 2017 y la información disponible sugieren que las actividades de enseñanza no solo han sido un elemento importante en la vida institucional del CATIE, sino que también han tenido y tienen un impacto positivo en la formación de recursos humanos en el continente americano.

Por otra parte, las dificultades financieras y las asociadas a la disminución de la matrícula están siendo superadas, al menos parcialmente, gracias al programa de becas negociadas con algunos países miembros.

No obstante, el Grupo de Trabajo, en consonancia con las recomendaciones de la evaluación externa realizada en 2017, recomienda que el CATIE incluya en su próximo plan estratégico un cuidadoso análisis que delimite y precise los objetivos, las prioridades y las formas de financiamiento de sus actividades de enseñanza y capacitación.

Como contribución a dicho proceso, el Grupo de Trabajo sugiere otorgar atención especial a los siguientes temas y consideraciones:

**Recomendación 5:** Las actividades de enseñanza del CATIE constituyen un elemento central y esencial de su proyección institucional internacional. El Grupo de Trabajo recomienda, por lo tanto, que el CATIE se fortalezca como un centro internacional de enseñanza en las áreas de producción sostenible y conservación de los recursos naturales de las regiones agrícolas tropicales, y que se proyecte como un oferente calificado de estos servicios educativos a otras regiones del mundo.

**Recomendación 6:** El Programa de Doctorado debería ser considerado como un objetivo a desarrollar y consolidar en el mediano plazo, aprovechando las enseñanzas y experiencias logradas hasta el momento. El Grupo de Trabajo considera que la actual dotación de recursos humanos disponibles en el CATIE, especialmente a tiempo completo y con título de doctor, que puedan asumir esta responsabilidad es limitada e insuficiente. Por lo tanto, el CATIE debería concentrar sus esfuerzos en forma inmediata en mantener y ampliar los acuerdos con universidades y centros internacionales de investigación públicos y privados calificados, en los cuales debe estipularse que el CATIE sea el lugar para desarrollar las tesis doctorales.

**Recomendación 7:** El Programa de Maestría con orientación académica debería revisarse, adecuarse de ser pertinente, fortalecerse y ser el punto focal principal de las actividades de enseñanza. En este sentido, se considera que el número de maestrías con orientaciones diferentes es excesivo, lo cual seguramente debilita la profundidad, la originalidad y la dedicación de los profesores a las actividades de enseñanza. Una posible concentración de esfuerzos institucionales en un número menor de maestrías podría fundamentarse y establecerse en función de las fortalezas de los programas de investigación que el CATIE desarrolla, para lograr la máxima sinergia entre la investigación, la tecnología y la enseñanza.

A su vez el Grupo de Trabajo *ad hoc* sugiere que las maestrías con orientación profesional deberían unificarse y acreditarse, con el fin de consolidar la oferta, reducir redundancias, disminuir costos y mejorar su atractivo académico a partir de la acreditación, lo que también abriría las puertas a fuentes de becas. En ese sentido se hace la siguiente recomendación:

**Recomendación 8:** El CATIE no debería ofrecer nuevas oportunidades de educación de posgrado y capacitación, sin contar previamente con evidencia sustantiva de la existencia de interés y demanda por dichas oportunidades. Se lograría con esto evitar la apertura de programas de vida efímera, que desgastan a la institución y poco contribuyen a su imagen y posicionamiento académico.

El programa de educación virtual es un instrumento útil para la capacitación profesional, pero también es una fuente adicional de trabajo y potencial distracción de las responsabilidades

primarias del CATIE, que son la investigación y la enseñanza de posgrado. Consecuentemente, dicho programa debería desarrollarse como un instrumento de capacitación profesional y debería autofinanciarse.

**Recomendación 9:** Las actividades vinculadas con la educación virtual deberían orientarse al logro de un propósito educacional establecido con base en evidencias claras y verificables sobre la necesidad, la pertinencia y la demanda real de apoyo a la formación de recursos humanos de la región. En algunos casos se podría establecer una colaboración con el IICA para utilizar su plataforma operativa.

**Recomendación 10:** Que ambas instituciones consideren desarrollar los mecanismos institucionales necesarios para aprovechar y utilizar la extensa red de oficinas del IICA ubicadas en sus países miembros, así como su red de contactos institucionales, para atraer candidatos para realizar estudios de posgrado, obtener becas y otras formas de financiamiento de estudios para el desarrollo de las tesis de graduación. De esta forma se fortalecerían tanto los estudios de posgrado en el CATIE, como el fundamento técnico de las actividades de cooperación técnica del IICA.

# **CAPÍTULO V. EL CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA AYUDA PARA EL DESARROLLO: LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL CATIE**

## **1. Introducción**

El financiamiento del CATIE se apoya en diversas fuentes de financiamiento. La fuente más importante la constituyen los fondos de convenios, que en general pueden ser caracterizados como parte de la ayuda internacional para el desarrollo (international development assistance, IDA). Estas contribuciones han representado alrededor de la mitad del financiamiento anual total del CATIE.

El origen y magnitud de estos fondos ha variado a lo largo del tiempo. De modo general se pueden reconocer tres grandes etapas:

- a. A partir de mediados de la década de los 80, una vez que el CATIE superó los problemas organizacionales posteriores a su escisión con el IICA, y hasta mediados o fines de la década de los 90, cuando el Gobierno de los Estados Unidos; algunas de las fundaciones de dicho país, como por ejemplo la Fundación Kellogg; y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), se constituyen en los principales financiadores del CATIE. El énfasis temático se puso en la agricultura, la ganadería y los recursos naturales y se le dio mucha importancia a la enseñanza.
- b. Hacia finales de la década de los 90, se empezó a recibir financiamiento importante de algunos países nórdicos, como Suecia y Noruega. El financiamiento continuó incrementándose durante toda la década siguiente con fondos procedentes de Dinamarca y Finlandia, reemplazándose parcialmente el financiamiento de los Estados Unidos. Durante esta etapa el énfasis se puso en conservación de ecosistemas, cuencas hidrográficas, bosques naturales y otros temas vinculados a los recursos naturales y el medio ambiente.
- c. Finalmente, a partir de 2012 se acentuó la retirada del financiamiento de los países nórdicos. La ausencia de otros donantes que reemplazaran a esos países condujo al CATIE a una difícil situación financiera en 2016, que provocó una pérdida de personal y capacidad operativa. A partir de 2017, la administración actual se aboca a mejorar la transparencia de la gestión financiera de la institución e implementa una serie de decisiones gerenciales, las cuales le permiten estabilizar el funcionamiento de la organización e incluso iniciar una recuperación en el monto del presupuesto proyectado para 2019.

El gráfico 2 muestra la composición, en términos de los distintos tipos de fuentes de financiamiento, y el monto total del financiamiento del CATIE a partir de 2012. Se infiere que:

- Los fondos IDA son el componente más importante.
- Estos fondos disminuyen a partir de 2015, año en que se logra un pico de financiamiento.
- Además de los fondos IDA, hay otras fuentes de financiamiento complementarias. Las más relevantes son los recursos propios obtenidos de la prestación de servicios, los ingresos generados mediante actividades productivas y las transferencias del Fondo Fiduciario.

**Gráfico 2. Comportamiento de la ejecución financiera por fondo contable en el período 2012-2019 (montos en miles de USD).**



Las tendencias y la reciente disminución del financiamiento atribuible a fondos IDA recibido por el CATIE responden a diversas circunstancias, tales como las siguientes:

- Los asuntos de geopolítica internacional y la cambiante atención que los países desarrollados le han dado a Centroamérica a lo largo del tiempo.
- La decreciente ayuda internacional que en los últimos años ha existido en el ámbito global y la mayor prioridad relativa dada a otras regiones del orbe, especialmente a África.
- Las cambiantes prioridades e intereses específicos de los países donantes y el papel que el CATIE puede desempeñar en el marco de esas prioridades.

Dado el contexto internacional actual y su posible evolución durante la próxima década, no es posible alentar grandes expectativas sobre las posibilidades de obtener un financiamiento

amplio y sostenible de los donantes de fondos IDA y más aún de mantener las prioridades que el programa de investigaciones del CATIE ha tenido durante los últimos años.

## **2. El contexto internacional y la situación del financiamiento IDA**

El contexto internacional, tanto en el ámbito económico como en el político, está pasando por un período de dificultades y grandes incertidumbres que afectan negativamente el financiamiento para el desarrollo (IDA).

Algunos elementos importantes de esta situación son los siguientes:

- a. El Banco Mundial (BM) ha proyectado un debilitamiento del crecimiento económico global y especialmente del de la mayoría de los países desarrollados, que son contribuyentes importantes de fondos IDA. Las proyecciones indican un crecimiento anual del producto bruto interno (PBI) de los países desarrollados de menos del 3,0 % anual durante la próxima década. Esto afectará la disposición y la capacidad de dichos países para mantener los niveles actuales de fondos IDA.

La mayoría de los países que han sido los principales donantes durante las últimas dos décadas, principalmente la Unión Europea (UE) y los países nórdicos, están enfrentando situaciones políticas de gran complejidad que los distraen de sus preocupaciones e intereses en el desarrollo internacional. Adicionalmente, los procesos migratorios desde África a los países europeos, que constituyen un ingrediente importante de los problemas políticos mencionados, están desviando la atención política y los recursos IDA hacia dicho continente.

- b. Durante las últimas dos décadas, el crecimiento económico ha tenido un importante desequilibrio en el ámbito regional. Los países de Asia, particularmente China, India, Vietnam y otros, han experimentado un rápido crecimiento económico, lo que ha resultado en un rebalanceo de la importancia económica y comercial de las distintas regiones y países a nivel global. Una consecuencia ha sido el surgimiento de un mundo multipolar en que nuevos países adquieren una mayor importancia en la gobernanza mundial, el comercio, las inversiones y el financiamiento de la ayuda internacional. Sin embargo, los países que son los nuevos grandes actores no participan activamente en el financiamiento IDA. Los mecanismos de financiamiento utilizados por estos países difieren de los tradicionales y están atados a convenios y actividades específicas, por medio de las cuales los países donantes buscan obtener ventajas económicas directas.
- c. La participación de los Estados Unidos y Canadá en el financiamiento IDA en la Región se ha debilitado en los años recientes. Adicionalmente, los temas prioritarios

de los Estados Unidos para brindarle financiamiento al CATIE podrían variar con el gobierno actual. Estados Unidos fue el creador del organismo en 1942 y durante décadas ha sido la principal fuente de apoyo político, técnico y financiero. Sin embargo, es importante entender con claridad los nuevos intereses y prioridades de esos dos países, así como hacer esfuerzos para mantener y fortalecer el interés y apoyo de ambos en el nuevo contexto político.

Dada la situación internacional descrita, es razonable suponer que la disponibilidad de fondos IDA y más aún las posibilidades del CATIE de acceder a ellos tenderán a hacerse más difíciles en el futuro inmediato. Para revertir esa tendencia en beneficio del CATIE, se requerirá evaluar y analizar permanentemente esa situación internacional y buscar nuevas formas de financiamiento y alianzas estratégicas que fortalezcan la capacidad operativa de la institución, siendo el IICA un aliado natural para la consecución conjunta de fondos externos. En ese sentido se recomienda:

**Recomendación 11:** Que el CATIE se aboque al diseño de una estrategia amplia, provocativa e ingeniosa para la búsqueda de recursos externos. Dicha estrategia debería partir del reconocimiento de las dificultades existentes para conseguir un mayor financiamiento IDA y, por lo tanto, la necesidad de ampliar la base del financiamiento requerido para no tener que depender exclusivamente de dichos fondos. La estrategia debería considerar la consecución de otras fuentes de financiamiento y el desarrollo de alianzas estratégicas en particular con el IICA. Ambas instituciones deberían aprovechar la mayor fortaleza que surgiría de la conformación de una alianza institucional y programática explícita para la búsqueda de recursos, mediante la cual compartirían la presentación de licitaciones y realizarían misiones conjuntas a los donantes. Para elaborar esta estrategia el CATIE debería considerar a profundidad todos los elementos mencionados en este capítulo.

### **3. Algunos elementos de una estrategia integral para el financiamiento del CATIE**

La estrategia debería incluir seis elementos principales:

1. Evaluación permanente de los cambios y las tendencias en el contexto internacional que afectan el financiamiento IDA, y adecuación del programa de trabajo a los requerimientos, necesidades, demandas y prioridades que surgen de ese nuevo contexto.
2. Definición de una estrategia agresiva para lograr con los países miembros del CATIE y el IICA acuerdos orientados a la provisión de información técnica y servicios de enseñanza de alto valor estratégico para dichos países.
3. Definición de una estrategia para la interacción con el sector privado, especialmente en términos de las contribuciones que el CATIE puede hacer al desarrollo de productos con



valor agregado, a lo largo de la cadena agroproductiva y agroalimentaria de los cultivos comprendidos en el mandato del CATIE.

4. Desarrollo de alianzas y sinergias con otras instituciones de investigación y enseñanza y fortalecimiento de su capacidad para proveer, a un precio accesible, información, servicios técnicos y productos de la investigación a instituciones de cooperación técnica.
5. Diseño de una estrategia para aumentar los recursos propios mediante un uso más redituable de los bienes propios y de los que actualmente están en usufructo, para lo cual se requiere el diseño de un plan estratégico de negocios.
6. Valoración de la opción de que el IICA, dueño de las tierras, realice la venta parcial de algunas áreas, con el fin de crear un fondo fiduciario que permita apoyar presupuestariamente al CATIE. Asimismo, el CATIE debería considerar vender todas aquellas propiedades registradas a su nombre que no son necesarias para sus tareas de investigación.

Es evidente que el CATIE ya está implementando muchos de los elementos que integran la estrategia delineada en los párrafos anteriores. Los objetivos de estos comentarios del Grupo de Trabajo *ad hoc* es enfatizar en la importancia de hacer un esfuerzo institucional sustantivo y diferente, incluyendo el asesoramiento especializado cuando sea necesario, y aportar algunas ideas conceptuales.

### **Financiamiento IDA**

Si bien es difícil lograr un aumento sustantivo de este tipo de financiamiento, es necesario desarrollar una estrategia para sostener y proteger los niveles actuales. En este sentido es importante tener presente que las dos principales preocupaciones de los países que participan con financiamiento IDA son las migraciones y el cambio climático. Por lo tanto, es importante explicar las contribuciones que los resultados de las investigaciones e innovaciones pueden tener sobre estos dos fenómenos.

Es posible argumentar que las investigaciones que aportan mejoras sustanciales a los temas de la productividad y el empleo en el medio rural son importantes en relación con las migraciones. Igualmente, las que ayudan a entender y administrar la problemática vinculada con las interacciones agricultura/cambio climático tendrán más posibilidades de ser financiadas con fondos IDA provenientes de la UE y los países nórdicos.

En el caso de los Estados Unidos y Canadá, es posible desarrollar una argumentación similar. Es importante resaltar la gran preocupación de los Estados Unidos por las migraciones de ciudadanos de Mesoamérica, muchos de ellos provenientes de zonas rurales. Esto pone de manifiesto la importancia estratégica de las potenciales contribuciones del CATIE y el IICA

al desarrollo de los territorios rurales de Mesoamérica a través de la investigación, la enseñanza, la capacitación y la cooperación técnica. Para ello se requeriría aumentar la focalización de las investigaciones en temas relevantes para una producción sostenible que genere ingresos y empleo en dicha región.

Un esfuerzo en esta dirección, y una mayor integración, articulación y coordinación con el IICA, podrían ser un instrumento poderoso para atraer el interés y el financiamiento de los Estados Unidos y Canadá en la situación política actual.

### **Los gobiernos de América Latina y el Caribe**

Estos gobiernos están inmersos actualmente en un proceso de fuertes transformaciones políticas y, en general, de considerables dificultades económicas, a partir de las cuales se proyecta un lento crecimiento económico durante los próximos años. Esta situación restará dinamismo y oportunidades para lograr apoyos financieros significativos mediante cuotas u otro tipo de financiamientos de carácter presupuestario.

Sin embargo, la mayoría de los países de la región están interesados y empeñados en lograr el pleno aprovechamiento productivo de sus recursos naturales agrícolas y en aumentar las contribuciones de la agricultura al crecimiento de la actividad económica y el empleo. Muchos de ellos seguramente estarían dispuestos a aportar recursos para el desarrollo de investigaciones concretas y definidas de común acuerdo, que contribuyan a expandir la producción de manera sostenible y en congruencia con los desafíos que plantean el cambio climático y las nuevas demandas de los mercados comerciales.

Un esfuerzo específico del CATIE en esta dirección también contribuiría a resolver la aparente falta de alineamiento del programa de investigaciones del CATIE, que responde principalmente a las prioridades de los donantes, en lugar de atender las demandas de los países miembros expresadas mediante los ministerios de agricultura, que son sus mandantes.

### **Interacción con el sector privado**

En los últimos años, la participación del sector privado en las investigaciones dirigidas al sector agropecuario ha aumentado de manera significativa en el ámbito global. En los países desarrollados, las inversiones de ese sector en la investigación y el desarrollo de tecnologías apropiables en el sector agropecuario son superiores a las inversiones públicas totales dirigidas a la investigación y la extensión.

Adicionalmente, el sector privado lidera el desarrollo tecnológico necesario para incrementar la competitividad, desarrollar innovaciones para las actividades de valor agregado y disminuir las pérdidas de alimentos en los procesos de consumo. Una tendencia importante en este sentido es el creciente compromiso que las grandes empresas informáticas,

productoras de alimentos y proveedoras de semillas y agroquímicos han venido asumiendo para enfrentar los problemas asociados con el cambio climático, mediante una profunda transformación en el uso de la energía y en los procesos productivos.

Estas nuevas circunstancias crean nuevas condiciones y oportunidades para la cooperación entre el sector privado y los organismos públicos, incluidos los de ámbito internacional para la investigación.

Se requerirá, por lo tanto, un proceso de reflexión y diálogo con el sector privado para el diseño de una estrategia específica para el CATIE.

### **Alianzas y sinergias para la provisión de información y servicios a las instituciones de cooperación técnica**

El IICA y muchas otras organizaciones internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y también un sinnúmero de organizaciones privadas (ONG), tienen como mandato central implementar proyectos de cooperación técnica en apoyo a los países en desarrollo.

Un gran dilema para todas esas organizaciones es obtener información confiable, conocimientos y *expertise* específicos que apunten, legitimen y les den contenido técnico a sus actividades de cooperación técnica.

Esta función, que en muchos casos es producto de alianzas y acuerdos de cooperación, puede ser desempeñada por el CATIE en su campo específico de competencia. Si el CATIE logra brindar estos servicios técnicos de manera ordenada y estratégica, pueden ser una fuente de recursos financieros y un medio para utilizar y validar los conocimientos generados mediante su programa de investigaciones.

### **Alianzas y colaboración con instituciones de investigación y enseñanza**

La investigación agropecuaria es, cada vez más, una actividad que se realiza a través de la cooperación y colaboración entre dos o más instituciones. La dimensión de los problemas productivos/tecnológicos y la complejidad de la ciencia y la tecnología que pueden proveer las soluciones para esos problemas hacen que la investigación, para ser eficaz y lograr resultados, requiera de equipos interdisciplinarios e inversiones de gran magnitud. Estas condiciones obligan a establecer alianzas interinstitucionales que permitan aumentar la dimensión y la complejidad de los recursos que se comprometen para lograr un objetivo de investigación particular.

El CATIE tiene recursos humanos, una ubicación ventajosa, contactos y relaciones con instituciones y gobiernos locales que, potenciados por su relación con el IICA, lo hacen un socio estratégico interesante para otras instituciones, especialmente del mundo desarrollado.

Un caso particular y de especial interés es el CIAT, uno de los centros internacionales del sistema del CGIAR. El CIAT cuenta con plataformas de investigación e instalaciones importantes y con un acceso privilegiado a fuentes de financiamiento distintas a las del CATIE. Adicionalmente, tiene un mandato y programas de investigaciones complementarios al mandato y el programa de investigaciones que se propone para el CATIE. Esto aumenta las posibilidades de realizar investigaciones conjuntas entre ambas instituciones.

### **Mejor utilización y venta parcial de los bienes propios y en usufructo**

El CATIE tiene bienes, principalmente tierras agrícolas, tanto propios como en usufructo que son propiedad del IICA, de considerable dimensión y magnitud.

Alrededor del 30 % de dichas tierras se utiliza directamente para las actividades propias del CATIE, tales como investigación, bancos de germoplasma, cultivos de demostración y otras. Una parte de las tierras restantes se destina a la producción de cultivos comerciales y otra parte es arrendada a terceros. Los ingresos obtenidos mediante estos mecanismos son significativos, pero no inciden de manera importante en el financiamiento total del CATIE.

**Recomendación 12:** Que el CATIE avance en las siguientes seis acciones complementarias, para mejorar los ingresos que se obtienen de los bienes físicos de su propiedad o en usufructo:

*Primera,* realizar un análisis exhaustivo sobre los ingresos netos reales que se obtienen de las distintas actividades comerciales desarrolladas por el CATIE. Este análisis podría evidenciar la necesidad de concluir, como mínimo, todas aquellas actividades que no reditúan beneficio, lo que se podría obtener mediante el arrendamiento a terceros de las tierras utilizadas en dichas actividades.

*Segunda,* realizar un análisis exhaustivo de los gastos en que se incurre para asegurar un alto nivel de eficiencia en el mantenimiento de los campos en posesión del CATIE y en las producciones comerciales.

*Tercera,* evaluar la utilización comercial que se hace de los bancos de germoplasma que constituyen una importante fuente de recursos para la innovación agropecuaria, principalmente en los casos del café y el cacao. Sin embargo, los costos de mantenimiento, actualización y renovación son importantes y deberían ser cubiertos con los ingresos derivados de las actividades comerciales que el CATIE realiza con base en el café y el cacao. En función de este objetivo, es importante que el CATIE explore la posibilidad de producir semilla certificada de las variedades de café que tienen mayor demanda en la región. De igual manera, debería operar la venta de varetas de cacao para injertación y de semillas de cacao.

Cuarta, evaluar los contratos de arrendamientos vigentes y desarrollar una propuesta de arrendamientos a largo plazo, buscando ubicar y seleccionar aquellos arrendatarios que maximicen los ingresos monetarios o hagan una contribución significativa al desarrollo del CATIE y/o a la comunidad local.

Quinta, desarrollar un plan de venta de las tierras propias del CATIE que cumplan con las siguientes tres condiciones:

1. Que no estén siendo utilizadas y no sean necesarias, ahora ni en un futuro previsible, para la realización de las tareas de investigación y enseñanza del CATIE.
2. Que no estén sujetas a restricción de dominio.
3. Que prioritariamente sean las ubicadas en áreas sensibles y con potencial urbanístico, que podrían generar un posible conflicto futuro con las comunidades aledañas.

Los recursos obtenidos de estas ventas podrían constituir un fondo fiduciario que contribuya a financiar, de manera preferencial, la renovación de la infraestructura física del CATIE que se ha venido deteriorando a lo largo de los años.

Sexta, en el caso de las tierras propiedad del IICA que el CATIE tiene en usufructo, acordar con el IICA, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, un plan para la enajenación de dos porciones de tierra (unas 50 o 100 ha cada una) que colinden con la ciudad de Turrialba y con el hospital del lugar. Estas tierras no son útiles para realizar investigaciones y son muy vulnerables desde el punto de vista de la seguridad. Por el contrario, tienen un alto valor comercial y podrían redituar **un monto importante de recursos que podrían constituir un fondo fiduciario propiedad del IICA, dedicado al financiamiento de actividades de investigación del CATIE, acordadas y coordinadas con la Dirección de Cooperación Técnica del IICA.**

Los recursos que se podrían obtener a partir de estas cuatro fuentes son muy significativos y harían que el Fondo Fiduciario se convierta en un complemento muy significativo al presupuesto propio del CATIE. Su alta previsibilidad y libre disponibilidad serían una importante contribución al financiamiento total del CATIE.

## CAPÍTULO VI. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL CATIE Y EL PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DEL DIRECTOR GENERAL

### 1. Los órganos de gobierno

#### La situación actual

La Ley 8028, aprobada el 3 de diciembre de 1999, reorganiza al CATIE como una asociación civil de carácter científico y educacional, con una estructura de gobierno bastante compleja, tanto desde el punto de vista político como desde el funcional.

Los principales órganos de gobierno son:

- a. **Junta Interamericana de Agricultura (JIA).** Es el órgano supremo del IICA y, a partir de la sanción de la Ley 8028, lo es también del CATIE. Está integrada por 34 países miembros, los cuales se reúnen cada dos años. La JIA cuenta con un Comité Ejecutivo integrado por 12 países, que se reúne todos los años y actúa como primer escalón para el análisis de los temas que se abordarán en las reuniones de la JIA, a partir de las recomendaciones de dicho Comité Ejecutivo.

El hecho de que la JIA es el órgano superior de gobierno del CATIE establece con claridad el carácter hemisférico de la institución y su pertenencia a un sistema institucional único que podría identificarse como el "Grupo IICA".

- a. **Consejo Superior.** Actualmente está integrado por 16 miembros: el Director General del IICA, quien funge como vicepresidente; un representante de la JIA; 13 ministros vinculados al área de la agricultura o los recursos naturales de cada uno de los países de América Latina y el Caribe que son miembros regulares o adherentes del CATIE (Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela); y un representante del Estado de Acre, Brasil, que es miembro adherente del CATIE.

La Presidencia del Consejo Superior es ejercida por el Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica.

- a. **Junta Directiva.** Está conformada por 13 miembros, designados por el Consejo Superior, excepto en los casos que son miembros *ex officio*. Prestan sus servicios *ad honorem* y se reúnen al menos dos veces por año.

Los miembros de la Junta Directiva del CATIE son seleccionados de acuerdo con ciertas restricciones establecidas en su ley de creación.

1. Cuatro de los miembros están designados *ex officio*: el Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica o su representante, el Director General del IICA o su representante, un representante de la JIA y un representante del Consejo Superior. Los últimos dos son elegidos por los respectivos cuerpos colegiados a quienes representan.
2. Cuatro miembros son seleccionados y propuestos por la Junta Directiva, quienes deben ser ciudadanos de cuatro países miembros del CATIE.
3. Los restantes cinco miembros, seleccionados y propuestos por la Junta Directiva, deben pertenecer a la comunidad científica internacional y pueden ser ciudadanos de los países miembros del CATIE.
4. El Director General del CATIE actúa como Secretario *ex officio*.

### **Evaluación de la situación actual**

La estructura de gobierno del CATIE es extremadamente compleja y pesada para una organización de su tamaño y complejidad funcional.

La existencia de tres niveles de gobierno —la JIA, el Consejo Superior y la Junta Directiva— obliga a procesos administrativos y gerenciales muy complejos. Los mismos intereses políticos están representados en los tres órganos de gobierno. Existen representantes, como el Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica y el Director General del IICA, que participan en forma personal en los tres órganos de gobierno y, por lo tanto, están obligados a considerar y decidir tres veces sobre los mismos asuntos.

Por otra parte, siendo el CATIE una organización de investigación y enseñanza, la participación política y los mecanismos de control social directos e indirectos parecerían estar sobredimensionados frente al papel orientador que naturalmente debe cumplir la comunidad científica hemisférica e internacional para velar por la pertinencia y la solidez científica de los trabajos realizados por el CATIE.

### **Una propuesta simplificadora**

En función de este análisis, el Grupo de Trabajo *ad hoc* sugiere hacer algunas modificaciones a la estructura de gobierno del CATIE, que simplifiquen y hagan más eficientes los procesos de gobernanza institucional.

**Recomendación 13:** Que el CATIE y el IICA desarrollen conjuntamente una propuesta para la gobernanza del CATIE, que simplifique y fortalezca los procesos de toma de decisiones con base en una estructura de gobierno que le asigne mayores responsabilidades y autoridad a la Junta Directiva del CATIE. Dicha estructura de gobierno tendría dos niveles, la Junta

Interamericana de Agricultura (JIA) como órgano político y una Junta Directiva de carácter esencialmente científico y gerencial.

La nueva Junta Directiva que se propone tendría diez miembros. Tres de ellos *ex officio* y siete seleccionados y designados por la propia Junta Directiva:

- a. Los miembros *ex officio* serán un representante del Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, un representante del Director General del IICA y un representante de la JIA designado por ella misma.
- b. Los restantes siete miembros serán designados a título personal y deberán pertenecer a la comunidad científica en las temáticas de la agricultura y los recursos naturales. Cinco miembros deberán ser seleccionados entre los países miembros del CATIE, con una adecuada representatividad de las cinco regiones del IICA (Norte, Central, Caribe, Andina y Sur). Los dos restantes deberán pertenecer a la comunidad científica internacional y ser nacionales de países fuera del hemisferio americano. Las funciones y las responsabilidades de la Junta Directiva serán las mismas que actualmente tiene esa junta más las del Consejo Superior actual.
- c. El Presidente de la Junta Directiva será designado por la JIA a partir de una terna presentada por la propia Junta Directiva. Durará dos años en el cargo y podrá ser reelegido por una única vez.

## **2. Elección del Director General del CATIE**

### **La situación actual**

El proceso institucional para la selección de un nuevo Director General del CATIE está normado en el reglamento respectivo aprobado por el Consejo Superior, el cual consta de cinco etapas bien diferenciadas:

1. La Gerencia de Recursos Humanos del CATIE pone en marcha el proceso anunciando la iniciación de la búsqueda de candidatos.
2. Cerrado el proceso de inscripciones, el Comité de Nominaciones de la Junta Directiva preselecciona de cinco a ocho semifinalistas y los presenta a la Junta Directiva.
3. Los candidatos semifinalistas presentan una prueba escrita y una oral y se someten a las entrevistas que se consideren necesarias.
4. La Junta Directiva selecciona de tres a cinco finalistas.
5. Los candidatos finalistas hacen presentaciones ante el Consejo Superior y este realiza la selección final del nuevo Director General del CATIE.



Como puede verse el mecanismo actual para la selección de un Director General del CATIE es un proceso complejo que incluye distintas etapas, en las cuales intervienen los distintos estamentos de gobierno del CATIE. Este proceso, al incluir distintas etapas e instancias decisorias que pueden cambiar decisiones de instancias inferiores, expone a los posibles candidatos a un esfuerzo desmesurado y a considerables riesgos de reputación.

### **Una propuesta simplificadora**

En la sección anterior se propone simplificar la estructura de gobernanza del CATIE, para que sea más ágil y facilite que los intereses científico-técnicos tengan una mayor relevancia en el proceso de toma de decisiones. En consonancia con dicha propuesta, es también necesario simplificar el proceso de selección del Director General del CATIE y adecuar los procedimientos a la estructura de gobierno propuesta.

**Recomendación 14:** Que el CATIE, en consulta con el IICA, ponga a consideración de la JIA un mecanismo simplificado para la selección y nombramiento del Director General del CATIE, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- a. Creada la vacante para el cargo de Director General del CATIE, ya sea por terminación del período de nombramiento o por renuncia, la Junta Directiva del CATIE seleccionará, siguiendo los primeros tres pasos del proceso descrito en el reglamento actual, una terna de candidatos.
- b. La Junta Directiva, reunida en sesión especial, procederá a elegir, con dos tercios de sus votos, al nuevo Director General del CATIE.

### **3. Mirando el futuro**

En el capítulo 1 se adelantó la idea de la creación de un “Grupo JIA” como una nueva forma de agrupar, vincular y fortalecer a todas las organizaciones jurídicas que actualmente funcionan en el ámbito político de la JIA, así como también a las que puedan incorporarse en el futuro.

Un esquema organizacional de este tipo permitiría una mejor utilización de los recursos humanos y financieros de que disponen ambas instituciones en forma individual, y crearía una masa crítica de significativa magnitud de recursos dedicados conjuntamente a la investigación, la enseñanza, la capacitación y la cooperación técnica. Esto resultaría en una mayor capacidad para incidir en el desarrollo del sector agropecuario del hemisferio.

En función de esta idea, el Grupo de Trabajo *ad hoc* presenta la siguiente recomendación:

**Recomendación 15:** Que el Director General del IICA, en consulta con el Director General del CATIE, prepare y presente a la próxima JIA:

- a. Una propuesta integral que desarrolle el concepto del “Grupo JIA”, integrado por el IICA como entidad central, el CATIE, los fondos fiduciarios existentes, otros fondos fiduciarios que se creen y otras organizaciones que la JIA pueda considerar de interés para ser incorporadas al Grupo.
- b. Una propuesta de hoja de ruta para la implementación del “Grupo JIA”.

## CAPÍTULO VII. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

Para implementar las recomendaciones que se brindan en este documento, se requiere un proceso institucional complejo que incluya por lo menos los siguientes cuatro pasos:

1. Los directores generales del IICA y el CATIE, tomando en cuenta tanto la resolución 507 de la JIA como las recomendaciones del Grupo de Trabajo *ad hoc*, y en consulta directa con el Gobierno de Costa Rica, deben acordar los elementos centrales de lo que sería un plan de acción para orientar y fortalecer el accionar del CATIE y su relación con el IICA.
2. El Director General del IICA, en consulta con el Director General del CATIE, deberá preparar un conjunto de resoluciones para la aprobación del Comité Ejecutivo y la JIA, que autoricen, cuando sea necesario, la ejecución de las acciones propuestas.
3. Con base en las resoluciones del Comité Ejecutivo, los directores generales del IICA y el CATIE deberán organizar un proceso institucional para realizar los estudios específicos y las acciones necesarias para el diseño e implementación de un plan de acción para el fortalecimiento del CATIE. A estos efectos el Grupo de Trabajo *ad hoc* adelanta la siguiente recomendación:

**Recomendación 16:** Que los directores generales del IICA y el CATIE, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, constituyan una comisión para el desarrollo institucional del CATIE, con la responsabilidad de proponer e implementar un plan de acción para el direccionamiento y fortalecimiento del CATIE y su relación con el IICA, siguiendo las resoluciones del Comité Ejecutivo.

Dicha comisión podría estar organizada en tres subgrupos, que tomarían bajo su responsabilidad los temas técnicos, jurídicos y organizacionales, respectivamente. Cada uno de estos subgrupos podría estar integrado por:

- a. El director de cooperación técnica y tres especialistas técnicos del IICA, más los tres directores de investigaciones y el director de enseñanza y capacitación del CATIE, para la implementación de las recomendaciones de contenido técnico.
- b. El asesor jurídico y el coordinador regional del IICA, más el jefe de administración y el asesor jurídico del CATIE, para abordar los temas jurídicos y patrimoniales.