

# CATIE

40 Aniversario



## Informe Bienal 2011-2012

# Índice

## Presentación

Nuestro paradigma.....	5
------------------------	---

## El Punto de Partida

Un sustento estratégico.....	6
------------------------------	---

MAP: el círculo se cierra .....	8
---------------------------------	---

## Investigación: lo integrado y colaborativo .....

Agroforestería y Agricultura Sostenible .....	11
---	----

Ganadería .....	12
-----------------	----

Café.....	13
-----------	----

Bosques .....	14
---------------	----

Cambio climático .....	15
------------------------	----

Sociedad.....	16
---------------	----

Incidencia .....	17
------------------	----

Desarrollo de políticas .....	17
Comunicación efectiva .....	18
Educación sin fronteras .....	19
Presencia activa en cada país.....	21
UGO: servicios con enfoque de negocio .....	23
Finanzas estratégicas .....	24
Controlando el gasto.....	26
El recurso humano .....	27

Nuestra visión a futuro: Territorios Climáticamente Inteligentes.....	29
---	----

## Anexos

Anexo 1. Nuestra misión, visión y estrategia .....	31
Anexo 2. CATIE en cifras .....	32



## Presentación

# Nuestro paradigma

Hablaremos de dos años desafiantes sin duda. Una economía mundial aún postrada por los síntomas de la recesión, escaso acceso para el apoyo financiero y condiciones generales que nos empujaban hacia tierras seguras de paradigmas tradicionales en el quehacer institucional.



¿Qué hicimos? CATIE tomó el camino de lo nuevo y lo desconocido bajo el sólido sustento de sus capacidades diferenciadoras. El punto de partida fue la pregunta ¿Dónde encontramos el futuro de la institución? y cuya respuesta trazó el camino y la hoja de ruta que nos conduciría estos años.

Sin duda nuestra naturaleza es tierra fértil para el establecimiento de una estrategia distintiva. Somos una universidad que integra investigación, educación con extensión y proyección. A partir de ello, es que trazamos un plan para fortalecer la academia, favoreciendo numerosas alianzas y programas conjuntos que permitan que este plan se nutra de la generación de conocimiento y lo lleven a la práctica.


De seguido, consolidamos el nicho que guarda fortalezas propias de CATIE: los programas integradores. Expresión concreta de ello fueron el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP, por sus siglas al inglés) y más recientemente los Territorios Climáticamente Inteligentes.

A lo interno, la generación de estas guías de trabajo caminó junto a la reformulación del modelo de negocio, apuntalado en diversificar las fuentes de ingreso, buscar la autosostenibilidad y desarrollar una gestión financiera eficiente y moderna.

Estos procesos, internos y externos, se sustentan de un intenso trabajo de posicionamiento de marca, que maximice el quehacer institucional, refuerce la diseminación del conocimiento y favorezca la credibilidad. Con ello, procuramos ser líderes reconocidos y contribuir con nuestro aporte a la búsqueda de soluciones para los urgentes problemas de los sectores productivos de América.

Una estrategia clara, precisa, un punto de partida con sustento. Quisiéramos compartir con ustedes los resultados de este esfuerzo.

Gracias

  
Dr. José Joaquín Campos Arce  
Director General CATIE



# El Punto de Partida

El CATIE ha vivido años de intenso cambio, con base en una estrategia que busca consolidar su accionar relevante y único. Su planteamiento y sus acciones han permitido cimentar bases sólidas, incidir y aportar soluciones a los problemas urgentes que agobian al planeta y a quienes lo habitamos.

A continuación resumimos los grandes temas que han acaparado nuestra atención en estos dos años, con una óptica de proceso, es decir, bajo el prisma de una labor que empezó hace cuatro años y que nos ha transformado profundamente.

## Un sustento estratégico

CATIE se dio a la tarea de sustentar y compartir todos los conceptos que nutren el Plan Estratégico Institucional a partir de nuestra naturaleza que, en lo académico, se manifiesta en nuestro carácter de *International Land-Grant University*, mientras que en las otras áreas del quehacer institucional nos permite el abordaje en múltiples escalas y disciplinas para la concepción e implementación de soluciones innovadoras e integrales.

A partir de esta base, el CATIE trazó los siguientes enfoques fundamentales para sustentar su trabajo diario:

**Medios de vida sostenibles:** enfatiza los capitales de las comunidades y los territorios para construir medios de vida sostenibles.

**Territoriales:** integra componentes de producción, economía, medio ambiente, sociedad y política, trabajando con escalas transversales para contribuir a la sostenibilidad de los territorios, y de las comunidades y los ecosistemas de esos territorios.

**Cadenas de valor:** involucra a todos los actores de la cadena (de productor a consumidor final) para mejorar la responsabilidad social y la equidad.

**Sistemas agrícolas y forestales sostenibles:** su objetivo es la producción sostenible y competitiva de alimentos, fibras y combustibles.

Finalmente, el CATIE construyó una matriz con tres programas científicos enfocados en sistemas de producción, y dos programas intersectoriales y sistémicos.



Esta estructura brindaría un andamiaje estratégico para poner en marcha una de las iniciativas más ambiciosas, en cuanto alcance e impacto, que haya liderado la institución.

## MAP: el círculo se cierra

Durante los años por reportar, el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP, por sus siglas en inglés) cerró su ciclo de implementación pero, sin duda, sus notables efectos continuarán nutriendo territorios claves en América Central.

MAP conllevó una ambiciosa plataforma intersectorial, con múltiples socios y donantes (Noruega, Suecia y Finlandia) para la gestión del conocimiento y la innovación. El programa se sustentó en el enfoque de medios de vida para multiplicar los usos ecológicamente sanos, económicamente competitivos y socialmente equitativos de los recursos naturales, y lograr el manejo y uso sostenible de la tierra.

En concreto, cerca de 30.000 familias se beneficiaron, directa e indirectamente, con acciones coordinadas de 20 unidades del MAP, en las más diversas áreas productivas. Lo anterior confirma los objetivos que desarrolló dicho programa en sus tres áreas temáticas: adaptación al cambio climático; mercados y cadenas de valor; y servicios ecosistémicos.

El efecto MAP se potenció gracias a una extensa red (con más de 50 socios y 200 entidades gubernamentales y no gubernamentales, además de una multitud de participantes) para elaborar estrategias en desarrollo rural, desarrollo agroambiental y cambio climático, a los que transfiere las tecnologías y los recursos desarrolladas por el CATIE para el manejo sostenible de tierras. Esta forma de trabajo ha permitido fortalecer la gestión financiera y procurar la permanencia en el tiempo de los resultados e impactos de las intervenciones.

A lo largo y ancho de América Central, y en rubros tan diversos como café, hortalizas, cacao, bosques y manejo de cuencas, MAP introdujo un novedoso enfoque integrado e integrador con especial énfasis en consideraciones como equidad de género y apertura de espacios para que la juventud produzca y construya conocimiento. El abordaje del trabajo, a partir de la estructura familiar y con un rostro humano, permitió el desarrollo de instrumentos y formas de apoyo a las unidades productivas con un rostro social más participativo y apegado a la realidad del agro en la región.



## Cuantificando el esfuerzo

En su primera fase, el Programa Ambiental Mesoamericano deja indicadores que dan cuenta del enorme esfuerzo:

- Más de 80 entidades territoriales (plataformas, mesas locales, municipalidades, mancomunidades y organizaciones educativas como el Ministerio de Educación de Waslala en Nicaragua, la Plataforma Técnica en Bocas del Toro Panamá, la Mesa de Recursos Naturales del Sur de Petén y los consejos forestales locales de Costa Rica.
- Al menos 50 entidades a nivel nacional de tipo gubernamental, no gubernamental y educativo (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador, Instituto Hondureño del Café, Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas de México).
- A nivel regional, se trabajó con al menos ocho estrategias, principalmente la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) y la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC), así como con la Alianza para el Aprendizaje regional (AdA) y la Comisión Trinacional Plan Trifinio, y se interactuó con la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS).

# Investigación: lo integrado y colaborativo

Lo fundamental del trabajo del CATIE ha sido el conocimiento generado por su personal científico y sus estudiantes, el cual ha sustentado prácticas, proyectos y políticas que, durante 40 años, han aportado soluciones a las urgentes necesidades del desarrollo y medio ambiente.

Entre los muchos campos de acción, se subraya la integración mediante plataformas con múltiples enfoques y abordajes colaborativos, que se traduce en equipos de trabajo a lo interno y externo. Las 'escuelas de campo de agricultores' también son un campo de acción en el cual se toma en consideración el género y núcleo familiar al plantear soluciones a los problemas productivos (así como al determinar los alcances, temas y relaciones con el productor), y al responder a las necesidades de las poblaciones rurales, a partir de su dinámica social y cultural.



La interdisciplinariedad y el enfoque colaborativo permitió trabajar en la Plataforma de Colaboración Científica, donde el CATIE desarrolló iniciativas con organismos como el Centro Internacional de Investigación Agrícola para el Desarrollo (Cirad, por sus siglas en francés), *INCAE Business School*, *Bioversity International*, PROMECAFE y CABI. Otros ejemplos de colaboración son la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM), y las plataformas del Programa Latinoamericano y del Caribe en Economía Ambiental (LACEEP, por sus siglas en inglés) y *Environment for Development* (Efd) —en temas de economía ambiental.

El enfoque colaborativo favoreció, además, el desarrollo de alianzas regionales e internacionales de aprendizaje (cadenas de valor y sostenibilidad rural), y el desarrollo del CATIE como socio regional clave para el programa de investigación CRP del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR, por sus siglas en inglés) en América Central, y como participante en la recién creada Asociación Internacional de Centros de Investigación en Agricultura (AIRCA, por sus siglas en inglés).

Durante este periodo hemos perfeccionado y aplicado un sistema de conceptos y enfoques con base en medios de vida seguros y equitativos; cadenas de valor sostenibles e inclusivas; y desarrollo territorial —todo ello bajo la sombrilla de nuestros programas científicos y el MAP.

**A continuación desarrollaremos algunas de las expresiones concretas de este trabajo por área temáticas.**

## Agroforestería y Agricultura Sostenible

CATIE desarrolló una intensa labor durante estos años. Actualmente, constituye un centro científico importante en el mundo de la agroforestería en general y, en particular, con café y cacao.

Gracias a los cada vez más estrechos vínculos con la comunidad científica (en especial con CGIAR —Bioversity e ICRAF— y Cirad), se hicieron exitosas presentaciones en foros internacionales y espacios de concertación de los sectores cacao y café. La presencia del CATIE y de sus proyectos en los sectores cafetaleros y cacaoteros de Centroamérica fue notoria y efectiva.





Sobresalen la difusión de los nuevos clones de cacao (serie CATIE\_Rx) tolerantes a la *moniliasis*, que producen chocolate de gran calidad. Estos clones fueron establecidos en toda la región centroamericana por el Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) del MAP, en cooperación con organizaciones de productores de cacao, colegios agropecuarios, centros agrícolas cantonales, fundaciones y otras instituciones locales. La demanda actual de estos clones supera con creces la oferta. Estos clones serán los pilares de la producción cacaotera de Centroamérica y México durante los próximos años.

El profundo impacto de la investigación e incidencia del CATIE en actores clave, nacionales y regionales, se unen al importante acervo genético en cultivos como el café y el cacao. Esto se traduce en conceptos agroecológicos de primera línea, los cuales han sido diseñados, validados y enseñados por el CATIE a productores, organizaciones productivas, técnicos, académicos y líderes políticos en toda la región.

## Ganadería

**370 mil hectáreas.** Durante el periodo reportado, el sector ganadero de la región se vio directamente beneficiado por el enfoque de trabajo del Programa de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA) de CATIE cuyo objetivo primario se centra en la implementación de un modelo donde la productividad y la sostenibilidad se dan la mano, en beneficio de las familias rurales dedicadas a esta labor productiva y del medio ambiente.

Este impacto fue notorio en estos años. Para citar un ejemplo en Petén y Trifinio (con apoyo del Viceministro de Agricultura de Guatemala), nuestras herramientas de manejo de sistemas



silvopastoriles (SSP), planificación de fincas y escuelas de campo (ECA) fueron adoptadas para el desarrollo de ganadería sostenible. Lo mismo hizo el Proyecto Selva Maya, ejecutado por GIZ. Se espera que más de 1.500 fincas guatemaltecas migren de la ganadería extensiva hacia la ganadería sostenible.

## Café

La roya, por ejemplo, es una enfermedad causada por el hongo *Hemileia vastatrix*, la cual ha provocado pérdidas significativas en la producción de café y preocupado al sector cafetalero y a la comunidad internacional, desde el sur de México hasta Suramérica. El CATIE desde hace más de 20 años, y con especial intensidad en los últimos años, atiende esta emergencia por medio de estrategias integrales.

Por ejemplo, equipos de especialistas con amplia trayectoria internacional (tanto del CATIE como de sus socios —en especial, del Cirad) y estudiantes de la institución han generado conocimiento sobre el manejo integrado de cafetales; en particular, plagas y enfermedades. Este conocimiento está disponible en publicaciones como tesis, artículos e informes técnicos.

Además, a partir del material genético con tolerancia a la roya que existe en la colección, fue posible generar los híbridos F1, que se distribuyeron recientemente en América Central. Estas nuevas variedades son producto de un programa de mejoramiento genético liderado por el CATIE, PROMECAFE y Cirad, y han sido consideradas como las variedades de café del futuro, por su capacidad para adaptarse al cambio climático, su calidad de taza y su rendimiento (al sembrarse en combinación con árboles producen al menos 30% más que las variedades tradicionales, como



caturrea y catuái). El CATIE domina la tecnología utilizada para reproducir estos híbridos y cuenta con experiencia en el diseño, establecimiento y manejo de cafetales con estas variedades, lo que posibilita el desarrollo de programas de capacitación para técnicos y familias productoras de café.

Con todas estas experiencias y sus alianzas en el sector cafetalero de la región, el CATIE busca reverdecer el café bajo un concepto agroforestal e integrador para el futuro.

## Bosques

**32 millones de hectáreas, 8 millones de personas.** CATIE continuó con el trabajo a partir de una red con una gran diversidad de socios, que cubre 28 bosques modelo en 14 países para un total cercano a **32 millones de hectáreas** donde viven **8 millones de personas**. Desde esta plataforma se difunden conocimientos y mejores prácticas en temas tan diversos y relevantes como biodiversidad y desarrollo comunal, manejo forestal sostenible, manejo y restauración de paisajes degradados, áreas protegidas, ordenamiento y planificación territorial, entre otros.

Estos procesos se han fortalecido por los lazos con la cooperación internacional, con organizaciones como la Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal (IUFRO, por sus siglas en inglés); la FAO; la Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM); los Institutos de investigación forestal de Finlandia y Corea del Sur; el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria de España (INIA) y el Banco Mundial, entre otras.

Durante estos años, la institución ha generado gran cantidad de investigaciones y trabajos en áreas como bosques de montaña, paisajes centinelas, adaptación de agrosistemas forestales al cambio climático, entre otros.

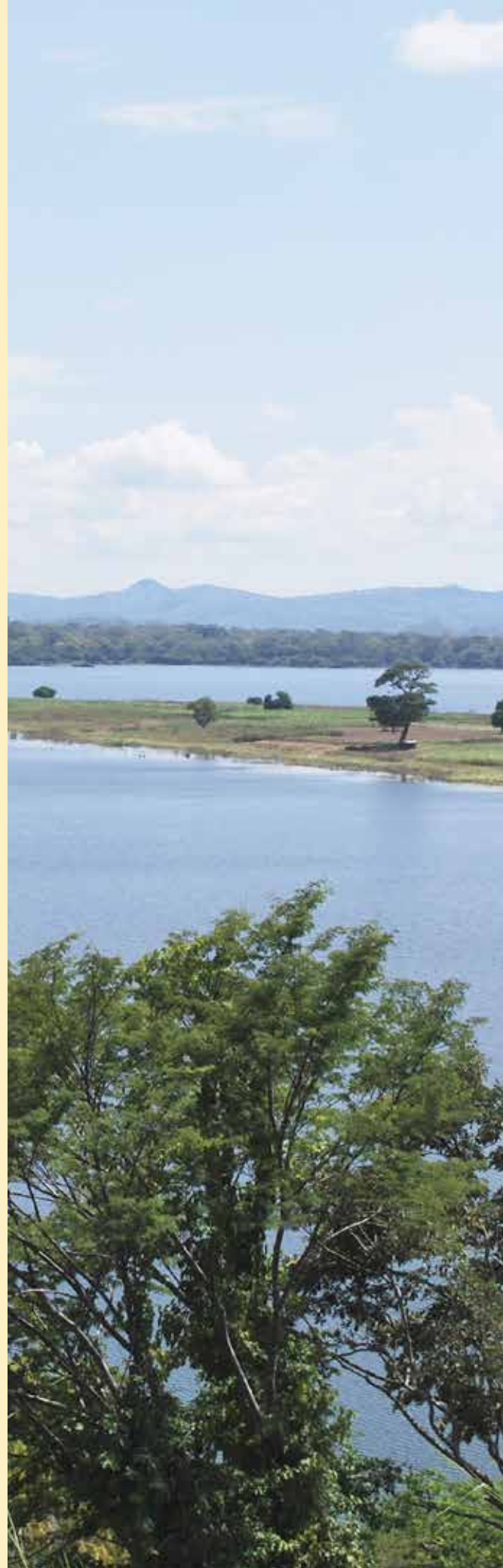
Un emprendimiento de gran alcance y visibilidad regional fue el lanzamiento del Centro de Alta Tecnología para el Manejo Forestal (CATMAN), dirigido a inversionistas, emprendedores y empresas. Su objetivo es mejorar el manejo forestal, transparentar la información sobre los proyectos forestales de los fondos de inversión, y capacitar a los técnicos en tecnologías de punta, tanto en la planificación como en la ejecución de las operaciones teóricas y prácticas.

Gracias a los esfuerzos del proyecto Finnfor, en 2012 se capacitaron 2.500 personas (productoras, líderes, tomadoras de decisión y técnicas) de los siete países de América Central, mediante cursos formales, diplomados, talleres, giras y otras modalidades de aprendizaje. En coordinación con la Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR) de Honduras, el CATIE facilitó la II Expo Feria Nacional Forestal Siguatepeque 2012, que generó negocios por USD 184.000. Esta fue una de varias ferias nacionales forestales (impulsadas por el proyecto en Costa Rica, Nicaragua y Honduras), que han generado USD 534.000 en negocios y beneficiado a pequeñas y medianas empresas forestales desde 2011.

## Cambio climático

Los temas de cambio climático y variabilidad climática han ido tomando mucha importancia. Hace cuatro años, nuestras capacidades se limitaban a pocas personas y, principalmente, al tema de mitigación. A partir de este momento decidimos que, para la región, era prioritario impulsar acciones en adaptación, y que estas acciones deberían lograr sinergias con la mitigación. Igualmente, fortalecimos nuestras capacidades e iniciativas en adaptación, ya que este tema requería de un enfoque interdisciplinario y sistémico, que estaría más alineado al nicho que habíamos definido y donde teníamos mayores fortalezas.

Durante los dos años reportados el proceso se intensificó. En la actualidad cada dependencia en el CATIE implementa acciones en el tema de cambio climático con especialistas que abordan el tema desde la producción agrícola y ganadera; la gestión de los bosques; las cuencas y áreas protegidas; y las políticas ambientales. En este periodo hemos implementado al menos 30 proyectos con acciones en cambio climático,



además de una gran cantidad de acciones en educación y capacitación. Un ejemplo de esto es el Proyecto Cooperativo sobre Mitigación y Adaptación al Cambio Climático en la Gestión Forestal Sostenible en Iberoamérica (MIA), que fue una iniciativa de un grupo de instituciones interesadas (entre ellas, CIFOR, INIA-España y CATIE), para generar información y conocimiento y fortalecer las capacidades regionales en mitigación y adaptación al cambio climático en la gestión forestal sostenible de Iberoamérica.

Especial mención tienen los proyectos piloto enfocados en bioenergía forestal y adaptación de ecosistemas forestales de montaña al cambio climático, en el marco del proyecto CLIMIFORAD. En este mismo proyecto se instalaron sitios de investigación a largo plazo, para determinar los impactos del cambio climático en los ecosistemas forestales de montaña en México, Honduras, Costa Rica, Colombia y Chile. También se logró unificar una base de datos climáticos para cada territorio, la cual permitirá simular climas potenciales en muy alta resolución.

## Sociedad

**50 mil familias.** En estos dos años el desarrollo y la puesta en práctica, con alrededor de 400 socios locales y nacionales, de enfoques novedosos y buenas prácticas como las escuelas de campo para agricultores han ayudado a más de 50.000 familias en el desarrollo de habilidades y conocimientos con el fin de mejorar la calidad de sus vidas y la gestión de sus fincas y territorios.





## Incidencia

El CATIE ha participado en iniciativas del Sistema de Integración Centroamericana, como la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), el Sistema de Integración Centroamericano de Tecnología Agrícola (SICTA), la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS), el Plan Estratégico Regional Forestal (PERFOR) y la Estrategia Regional para el Cambio Climático. En estos foros, el CATIE ha contribuido a los procesos de incidencia para desarrollar políticas regionales.

## Desarrollo de políticas

CATIE ha consolidado un equipo dinámico de investigadores, exitoso en cuanto a financiamiento, y con un gran reconocimiento internacional en la formulación, implementación y revisión de políticas gubernamentales en temas como género, ganadería sostenible, seguridad alimentaria, agua, bosques, biodiversidad y cambio climático.

Su meta de financiamiento depende de fondos para la investigación y creación de capacidades de investigación. Se ha logrado atraer el interés de fundaciones (por ejemplo, Fundación Tinker, 3EI), organismos multilaterales (por ejemplo, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo) y cooperantes bilaterales (por ejemplo, Suecia y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo de Canadá —IDRC). Por ello, los proyectos de investigación cuentan hoy con financiamientos mayores, más estables, de más largo plazo y, sobre todo, mucho más diversificados que años atrás.

Adicionalmente, se ha logrado mantener y fortalecer al Programa Latinoamericano y del Caribe en Economía Ambiental (LACEEP, por sus siglas en inglés). Este programa cuenta con gran prestigio a nivel de América Latina y el mundo, y pone al CATIE como un sitio de referencia en el tema de economía ambiental.

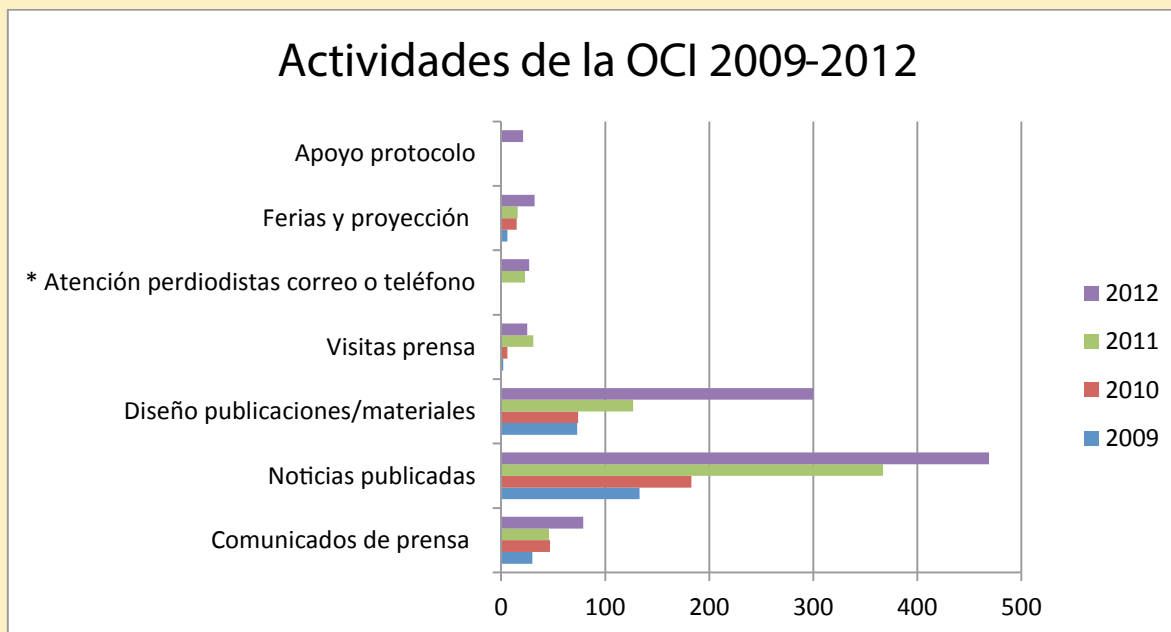
El tercer logro tiene que ver con nuestros socios y clientes. La investigación debe diseñarse con un decisor en mente, y responder a un problema relevante para la región. Es imprescindible ver a los decisores como sujetos activos, e involucrarlos en el proceso de generación del conocimiento, desde el momento en que se concibe un problema de investigación. Se ha logrado forjar alianzas de aprendizaje con decisores, quienes han marcado nuestra agenda de investigación en temas como manejo de áreas protegidas, pago por servicios ambientales, análisis de políticas públicas, evaluación de impacto y manejo del recurso hídrico.

## Comunicación efectiva

A través de una comunicación estratégica y corporativa, e incorporando nuevas y más efectivas tácticas, nos posicionamos como líderes en el desarrollo de enfoques sistémicos y colaborativos que facilitan soluciones innovadoras y sostenibles a los complejos desafíos que enfrentan la agricultura y los recursos naturales en América Latina y el Caribe.

Apoyada por el reposicionamiento de la Oficina de Comunicación e Incidencia en la División de Proyección y Desarrollo, así como de políticas, lineamientos y manuales, nuestra estrategia de comunicación durante estos cuatro años incluyó acciones en las áreas de gestión de medios, relaciones públicas y protocolo, consolidación de la imagen corporativa, comunicación interna y producción de publicaciones y materiales promocionales impresos y digitales.

Los resultados no se hicieron esperar, como se muestra en el gráfico, la cobertura de prensa ha venido en aumento constante hasta alcanzar niveles récord en los años 2011 y 2012, así como los comunicados de prensa y la producción de publicaciones y materiales promocionales.



## Educación sin fronteras

La gran fortaleza del sistema de posgrado de CATIE es su designación como “*International Land Grant University*”. El estudiantado y profesorado trabajan, hombro a hombro, con productores, gestores del desarrollo y decisores del sector público y privado en los diversos países, en lo que podemos llamar “la fábrica internacional del conocimiento para el desarrollo”.

El CATIE arrancó el año 2011 con una iniciativa cuya demanda era imprescindible atender: ofrecer formación a distancia. En 2012, este fue un tema prioritario en el trabajo de la División de Educación. Los estudiantes de la Especialización y Maestría en Práctica del Desarrollo utilizan en todos sus cursos la plataforma moodle como aula virtual. Además, se impartieron dos cursos internacionales a distancia (virtual y en línea), que contaron con más de 100 participantes.

Dentro de este proceso, se logró finalizar la preparación de un curso virtual en fruticultura, que responde a una demanda específica del Programa Mesoamericano de Fruticultura (PROMEFRUT), que es parte del Proyecto Mesoamérica. Este curso representa, además, una oportunidad, ya que existe un alto interés por parte de los ministerios de agricultura de la región en ampliar las capacidades del personal que apoya los procesos productivos en fruticultura.



También concretamos la meta de incluir los enfoques sistémicos e intersectoriales en más de 50% de las tesis de grado, y mantuvimos una apretada agenda de eventos que capacitaron a más de 1.000 personas. Continuamos avanzando en posicionar al CATIE como la mejor oferta educativa para formar líderes capaces de ofrecer soluciones a desafíos complejos.

En el año 2012, nuestra población estudiantil fue de 219 alumnos, incluyendo doctorados, maestrías académicas o científicas, maestrías profesionales, y estudiantes de intercambio. Nuestros estudiantes procedieron de 30 países. El cuerpo docente estuvo conformado por destacados profesionales del más alto nivel académico y de investigación, procedentes de 18 países.

Con el fin de responder a la demanda de los países, en 2012 ampliamos la oferta académica con una nueva maestría en Práctica de la Conservación de la Biodiversidad, cinco especializaciones (correspondientes a los temas de las maestrías académicas existentes) y 12 diplomados.

La Escuela de Posgrado trabajó en la consecución de nuevos acuerdos de colaboración, en la renovación de los acuerdos existentes y en el mantenimiento de una cercana relación con nuestros egresados, dado que el desarrollo de alianzas es una de las estrategias fundamentales del CATIE para desempeñar su quehacer en la región.

Conscientes de que nuestra misión implica mucho más que formar líderes en nuestra Escuela de Posgrado y compartir conocimiento por medio de acciones de capacitación, trabajamos arduamente para potenciar dos motores institucionales que apoyan la investigación y formación a lo largo y ancho del continente americano: la Biblioteca Conmemorativa Orton y la Unidad de Bioestadística.



## Presencia activa en cada país

CATIE mantiene operaciones en los países, las cuales son coordinadas a través de Oficinas Técnicas Nacionales (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá), Oficinas Enlace (Chiapas, Belice, Bolivia, Acre y República Dominicana) y Unidades de Negocios (acciones eventuales en Paraguay, Haití y Colombia). Esta categorización responde a los temas estratégicos y como fue mencionado; al volumen de operaciones —pudiendo migrar de una a otra categoría según las necesidades. Las oficinas están a cargo de un representante y las unidades de negocio son apoyadas por gestores.

Adicionalmente, CATIE cuenta con una Oficina Enlace en Estados Unidos con propósitos muy diferentes; ya que está dedicada a temas de recaudación de fondos, relaciones externas y posicionamiento institucional.

Esta presencia del CATIE en los países es vital para formalizar y consolidar alianzas estratégicas a nivel nacional. Lo anterior permite implementar procesos con mayor probabilidad de éxito, sostenibilidad, anclaje institucional y empoderamiento por parte de los beneficiarios, sin mencionar la difusión de los productos e insumos del CATIE que se logra en el país.

Durante los años 2011 y 2012 se adhirieron 38 nuevos socios, que fortalecen nuestro trabajo con su vinculación a los Comités Asesores Nacionales (CAN) y potencial de incidencia (con estas plataformas se ha logrado tramitar 12 insumos para políticas).

**Crecen las alianzas.** Las relaciones con socios en Panamá aumentaron en 29%, principalmente mediante acciones en territorios. Este significativo apoyo y trabajo conjunto se refleja en 14



propuestas de proyectos y perfiles de proyecto. De igual forma, intensificamos nuestra colaboración con el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD, y fortalecimos la participación del CATIE en organismos nacionales y regionales (ECADERT, PRICA, GWP).

**Estrechamos vínculos interinstitucionales.** En la República Dominicana, logramos acercarnos más a las organizaciones nacionales, principalmente al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Facilitamos varias capacitaciones para más de 20 profesionales vinculados con la conservación de la biodiversidad y la aplicación de sistemas de información geográfica (SIG). Asimismo, más de 30 participantes de ministerios y otras organizaciones interactuaron en un seminario nacional, en el cual se presentaron los resultados de las investigaciones de tesis realizadas por egresados dominicanos del CATIE y la experiencia institucional en la aplicación de la metodología de escuelas de campo en el cultivo de cacao.

**Formalizamos nuestro apoyo a socios locales.** En El Salvador firmamos convenios con socios locales que permitieron atender a unas 4.200 personas, quienes percibieron beneficios tangibles al adoptar tecnologías agropecuarias (por ejemplo, mejoras en sus ingresos; mayor conciencia ambiental; comprensión de la gestión del riesgo y de su rol en el proceso de construcción de la seguridad alimentaria nacional).

**Nuestro socio natural.** La labor del CATIE, mediante alianzas a nivel nacional, conlleva acercarse y trabajar con el IICA, según nuestro convenio de cooperación. Un plan de trabajo actualizado guía esta relación (aunque ajustes en instancias involucradas, y limitaciones financieras y de tiempo han generado retrasos).

**Respuesta coordinada a las demandas nacionales.** La interacción entre las OTN con instancias de la sede central del CATIE (especialmente, con los programas científicos) facilitó la difusión de productos e insumos en temas como agroecología, ganadería sostenible, seguridad alimentaria, medios de vida, gestión del conocimiento y escuelas de campo. De este modo, no solo se ha promovido la comunicación e integración a nivel interno, sino que hemos sido capaces de dar respuestas integrales y alineadas a los enfoques institucionales.

La presentación de propuestas técnicas y económicas también se ha dado de manera integrada entre las OTN y la sede. Para ello, la UGO ha jugado un papel indispensable, al promover una mayor participación de equipos técnicos interdisciplinarios y facilitar procesos en los cuales los programas, las OTN y otras instancias buscan fondos de forma coordinada.

**Plataformas nacionales de incidencia regional.** El CATIE se ha posicionado en organismos y plataformas nacionales vinculadas a instancias como SICTA, CCAD, SICA, ECADERT, IICA y GWP. Este posicionamiento nos acerca, para colaborar en iniciativas y procesos de desarrollo a nivel regional. Esta integración, así como nuestras redes de socios, nos permiten difundir información e influir en procesos de incidencia para el desarrollo.

Mediante esta estrategia, garantizamos nuestra presencia en los países. Hemos alcanzado las 250 nuevas acciones de asistencia técnica, formación y capacitación, en las cuales logramos compartir conocimientos, enfoques y metodologías con socios nacionales e internacionales.

**Foros y publicaciones.** La 6ta Reunión Anual de la Iniciativa Ambiente para el Desarrollo (EfD) se organizó en Costa Rica en 2012, y contó con la participación de investigadores de primer nivel de todo el mundo. También participaron representantes del gobierno de Costa Rica, de instituciones públicas y de organizaciones civiles nacionales e internacionales, por lo que se logró una interacción directa de políticos, tomadores de decisión e investigadores.

En Nicaragua, se realizó un foro nacional sobre cacao, con la participación de más de 130 personas. Además, se editó un informe preliminar de política (“policy brief”) sobre sistemas silvopastoriles y forestería, que fue presentado en un CAN ampliado y resultó en la formación de una comisión para dar seguimiento a los lineamientos sugeridos.

## UGO: servicios con enfoque de negocio

Parte importante de la estrategia para generar opciones financieras fue la creación de la Unidad de Gestión de Oportunidades y Servicios (UGO) en el año 2010. La UGO pone a disposición de los países el conocimiento que existe en el CATIE, mediante la elaboración de propuestas y acciones coordinadas entre las diferentes instancias (OTN y programas). A la vez, capta recursos que aporten a la sostenibilidad financiera. Bajo este modelo, la UGO estimula la integración de profesionales y graduados del CATIE, y de los conocimientos y las metodologías generadas.

La Unidad de Gestión y Oferta de Servicios (UGO) tiene, precisamente, el propósito de facilitar y dinamizar esta atención de demandas. A la vez, se consolida como un mecanismo de captación de recursos —una excelente forma de intervenir en procesos de incidencia para el desarrollo y, eventualmente, de políticas públicas o privadas, sobre todo cuando los fondos se vinculan a instituciones nacionales.



La UGO ha creado y fortalecido las alianzas con nuevos socios. Entre el 2011 y el 2012, el CATIE participó en 100 iniciativas, con especial énfasis en proyectos para América Central.

Aprobados y en ejecución (junto con socios), tenemos alrededor de USD 5.210.000; y en proceso de aprobación, hay unos USD 23.821.000. Es importante aclarar que cuando el CATIE participa de estos procesos junto con otros socios, ejecuta cerca de un 35% del total.

## Finanzas estratégicas

Durante el periodo reportado, la estrategia financiera del CATIE apuntó hacia dos frentes claramente definidos. Por un lado, la institución realizó significativas inversiones en infraestructura, comunicaciones y renovaciones de plantaciones en las fincas comerciales.

Por otro, se llevó a cabo una cuidadosa evaluación y contención del gasto de forma tal que se maximizara el uso de los recursos con el fin de mantener finanzas sanas en medio de un ambiente mundial de contracción económica.

**Diversificando fuentes de ingreso.** En términos generales, la apuesta por dotar de recursos a las actividades productivas tiene una importante estrategia enorme. Con estas inversiones buscamos



proveer recursos para el presupuesto básico, al fortalecer la capacidad generadora de liquidez y rentabilidad de los agronegocios de la Finca Comercial; e integrar aún más estas actividades con los programas académicos y de investigación del CATIE, una vez que hayamos alcanzado una sólida sostenibilidad financiera y ambiental.

El total de inversiones fue de aproximadamente USD \$927.000 —USD \$694.000 en la finca comercial y USD \$233.000 distribuidos entre hospitalidad y el Laboratorio de Biotecnología.

Esta inversión empezó a mostrar réditos positivos en estos dos años. La Finca Comercial tuvo un excedente contable de aproximadamente USD 202.800 (contribuciones en efectivo positivas, y otras partidas importantes para el CATIE, como el incremento de los inventarios ganaderos, y la apreciación del valor de los activos biológicos forestales, de caña y café). Las operaciones de engorde de ganado están generando contribuciones cada vez más importantes.

Las operaciones de lechería y producción de caña de azúcar son las de mayor volumen e inversión. La Lechería Climáticamente Inteligente está esforzándose por tener un modelo sostenible que, aparte de servir de referencia tecnológica, sea una de las principales fuentes generadoras de liquidez y rentabilidad (con la visión de tener un hato en ordeño de 250 a 300 vacas en 2015-2016).

Las operaciones de caña de azúcar reflejaron la inversión en un plazo muy corto, específicamente con la renovación de los cañaverales iniciada en 2010. En el año 2012, se incrementó el tonelaje total y la cantidad de azúcar por hectárea, con una producción de 10.644 Tm (42% superior a 2011) y, aproximadamente, 9.500 kilos de azúcar por hectárea (34% más con respecto al año anterior).

El buen desempeño de los agronegocios de la finca y el componente de alojamientos en Hospitalidad, permitió aportes directos al fondo básico institucional por USD \$436.000, después de costos de operación e inversiones adicionales en la Finca Comercial no contempladas en el plan inicial de 2011 por USD \$94.000.

En el año 2011, los esfuerzos por incrementar la calidad y efectividad de las operaciones nos permitieron extender al campus principal el reconocimiento de Bandera Azul Ecológica, obtenido por la Finca Comercial en el año 2010. En la actualidad, trabajamos para obtener la certificación de *Rainforest Alliance*, para los procesos productivos de ganadería de nuestra Finca Comercial.

Al incorporar planes de negocios en el quehacer comercial del CATIE capitalizamos la generación de conocimiento, fomentamos el emprendedurismo y la innovación, y damos pasos firmes hacia la solidez financiera.

## Controlando el gasto

La inversión arriba citada en actividades productivas, aunada a la disminución de los ingresos de la institución planteó un panorama desafiante en estos años. Conscientes de ello, la institución se dio a la tarea de controlar el gasto de forma tal que se garantizará la salud financiera.

La disminución del financiamiento de los proyectos, las inversiones en actividades comerciales, apoyo a planes de negocios y nuevas acciones e inicios de los primeros pasos para establecer una unidad de gestión y levantamiento de fondos para el financiamiento de las funciones básicas en CATIE, son los principales aspectos que afectaron los indicadores financieros del 2012 en comparación con año 2011.

El entorno, las restricciones y los resultados nos han conducido a implementar una serie de medidas —algunas aún en ejecución por parte de la Administración, de manera que se garantice la sostenibilidad financiera del CATIE. Estas medidas incluyen lo siguiente:

- Redimensionamiento en la estructuración del presupuesto básico, fundamentado en la certeza razonable de fondos disponibles y su asignación para el fortalecimiento de las funciones básicas.
- Control de los financiamientos internos nuevos (sobregiros), posible refinanciamiento de aquellos circunscritos para producción (emprendedurismo), y recuperación acelerada de financiamientos puente para proyectos.
- Continuar con las mejoras en los procesos de control interno y eficiencia administrativa.
- Continuar con la política de recuperación efectiva de costos indirectos mediante la revisión y aplicación de la política en la negociación de nuevos proyectos.
- Continuar con el fortalecimiento de las operaciones comerciales y maximizar su potencial generador.
- Continuar con las gestiones de cobro de las cuotas país.
- Fortalecer la Unidad de Gestión de Oportunidades (UGO) y otras propuestas que potencien el valor de la marca en la generación de nuevos productos y recursos financieros.
- Consolidar una unidad de levantamiento de fondos en la División de Educación.
- Continuar con la gestión de fondos para proyectos en los programas de la DID y la Escuela de Posgrado.

## El recurso humano

En recursos humanos, los años reportados fueron fructíferos en las áreas de capacitación, remuneración, y análisis de los marcos normativos y regulatorios del CATIE (todas estas, sensibles y vitales para el buen desempeño de nuestras iniciativas). Además se realizó un arduo trabajo colaborativo para mejorar los sistemas y tecnologías de información.

**Capacitación para la vida y el trabajo.** La creatividad y la innovación privaron para abordar el crecimiento y desarrollo de nuestro personal en estos dos años. Estimamos que logramos invertir USD \$450.000 en actividades de capacitación con nuestros colaboradores, por medio de becas, convenios y otras facilidades sin costo que posibilitaron este logro.

Con el fin de fortalecer las capacidades del personal en forma continua, y para promover su crecimiento personal y profesional, nace el Programa de Formación Continua, una solución permanente para garantizar el desarrollo con excelencia.



**Desafíos para una remuneración competitiva.** Durante estos dos años a pesar de las limitaciones financieras, se realizaron ajustes salariales acordes con el entorno, de forma tal que se fortalezca la meta de remuneraciones competitivas para los colaboradores de la institución.

**Tecnologías de información.** Durante estos años se revisaron procesos administrativos y financieros a nivel de división, que resultaron en nuevos módulos y modificaciones a otros módulos que componen el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF). El alcance de las mejoras tuvo impacto en todas las divisiones, desde la automatización de muchas operaciones de capacitación (congresos, conferencias, biblioteca y registro académico), pasando por contribuciones importantes en el control presupuestario (ejecución de proyectos y posiciones financieras de los diversos fondos, control de sobregiros y efectivo), hasta el desarrollo y la implementación de sistemas de inventarios en las actividades comerciales, gestión de recursos humanos y recuperación de beca-préstamo.

Pusimos especial atención en la implementación masiva de la herramienta de comunicaciones unificadas Lync, logrando un aumento sustancial en las comunicaciones y reduciendo los costos de llamadas internacionales. Como parte del mantenimiento de enlaces cableados e inalámbricos, se han realizado ajustes que permiten ofrecer una alta disponibilidad en conectividad esencial para todas las operaciones del CATIE.

Finalmente, se terminaron los cálculos y ajustes necesarios para que, sobre la base de los ejercicios de costeo ABC, las tecnologías de información operen como una actividad productiva financieramente autosuficiente, con la autonomía necesaria para maximizar el valor de todas las funciones básicas de la institución. Por ende, Tecnologías de Información facturó aproximadamente USD 372.000, con un entramado de costos operativos y de inversión similares, lo que ha permitido ir creando las bases necesarias para que la sostenibilidad tecnológica sea uno de los principales pilares de la operatividad estratégica del CATIE.

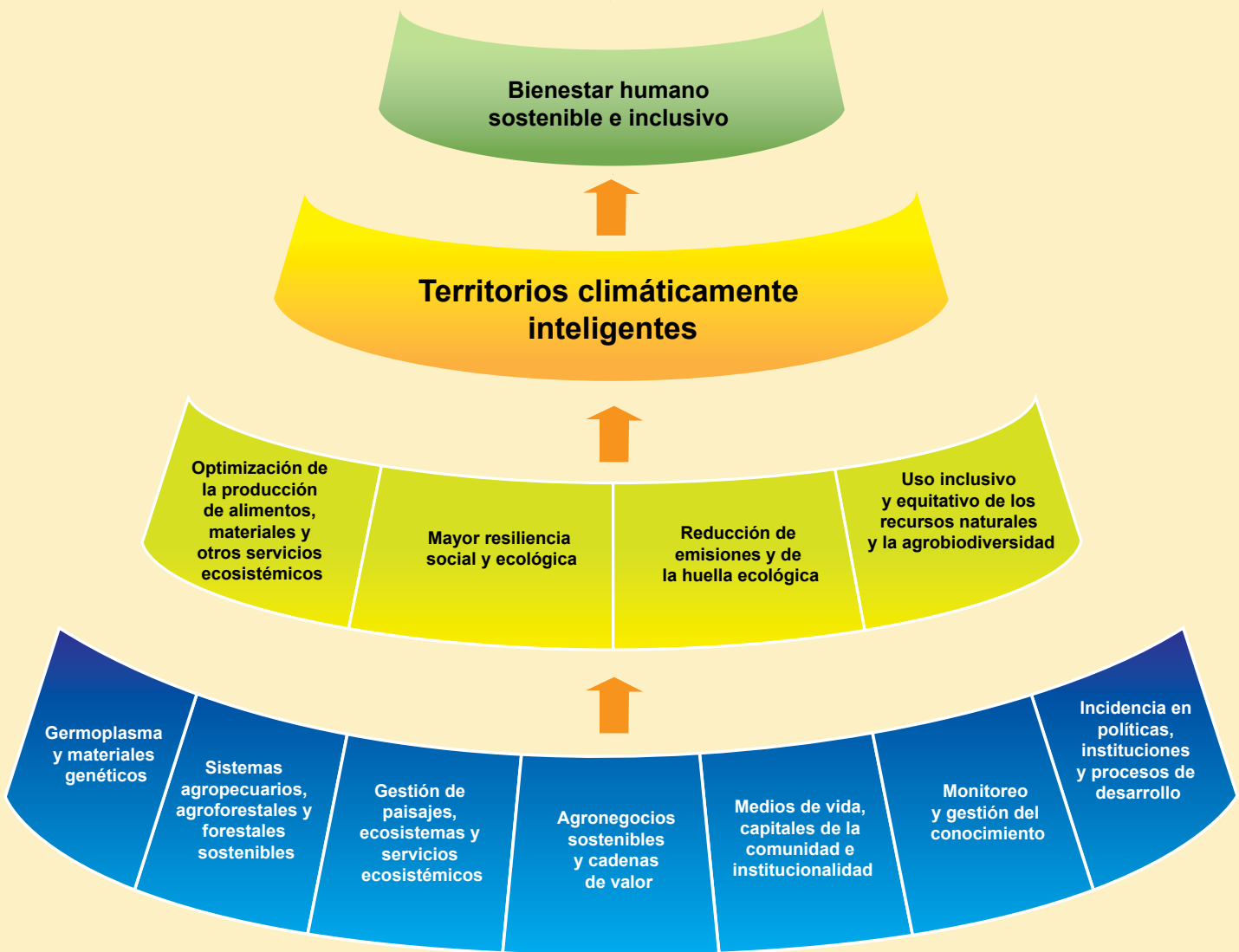


# Nuestra visión a futuro: Territorios Climáticamente Inteligentes

Durante 40 años, el CATIE ha trabajado intensamente en la creación de modelos novedosos para generar conocimiento y desarrollar herramientas que faciliten su aplicación. Los enfoques sistémicos constituyen nuestro paradigma a seguir. En los años que se avecinan, el CATIE impulsará, en todos nuestros frentes, el concepto de 'territorios climáticamente inteligentes'.

Se trata de un modelo que busca reinventar la forma en la que el individuo se relaciona con su entorno.

Se toma en consideración el poder de la acción colectiva en cada territorio —donde cada actor (guiado por una visión común) aporta a la conservación, al manejo o a la restauración de este espacio. Los objetivos son varios, entre ellos, aumentar la capacidad de producción del territorio; reducir las emisiones de gases responsables por el cambio y la variabilidad climática; y aumentar la capacidad de adaptación del territorio y de sus pobladores, sistemas productivos y ecosistemas, ante las crecientes presiones que ocasionan los cambios globales. En síntesis, es una propuesta para poner en práctica el nuevo paradigma de un desarrollo 'verde'.



# Anexos

## Anexo 1. Nuestra misión, visión y estrategia

### *Nuestra misión*

Mejorar el bienestar humano y reducir la pobreza rural mediante la educación, investigación y cooperación técnica, promoviendo la gestión sostenible de la agricultura y los recursos naturales

### *Nuestra visión*

Los territorios y las comunidades rurales de América Latina y el Caribe alcanzan un mayor desarrollo humano al proveer de forma competitiva y sostenible bienes y servicios ecosistémicos.

### *Declaración de estrategia*

Ser líder reconocido en el desarrollo de enfoques sistémicos y colaborativos que faciliten soluciones innovadoras y sostenibles a los complejos desafíos que enfrentan la agricultura y los recursos naturales en América Latina y el Caribe.

#### Nuestros valores

1. Innovación
2. Excelencia
3. Servicio
4. Integración
5. Aprecio por la diversidad
6. Rendición de cuentas
7. Espíritu emprendedor

## Anexo 2. CATIE en cifras

### Escuela de Posgrado en cifras

Variable	2011			2012		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Número de estudiantes de maestría académicas (primer año)	42	33	75	17	26	43
Número de estudiantes de maestría profesionales (primer año)	---	---	---	10	20	30
Número de estudiantes de maestría académicas (segundo año)	36	20	56	29	29	58
Número de estudiantes de maestría profesionales (segundo año)	---	---	---	7	3	10
Número de estudiantes de doctorado	13	13	26	12	15	27
Número de estudiantes de intercambio	13	30	43	22	29	51
Total de estudiantes	104	96	200	97	122	219
Número de estudiantes de maestría que reciben beca del CATIE	Primer año: 37 (49%)		Segundo año: 28 (50%)	---	---	---
Número de países representados en el estudiantado	12			30		
Número de países representados en cuerpo docente	18			18		

### Participantes por tipo de actividad de capacitación y género

Tipo	2011				2012			
	Número de actividades	Femenino	Masculino	Total	Número de actividades	Femenino	Masculino	Total
Cursos especiales	31	180	412	592	33	223	455	678
Conferencias y	2	16	27	43	---	---	---	---
CSAP (Cooperative Study Abroad Program)	10	81	45	126	11	109	57	166
Adiestramiento en servicio	1	1	1	2	4	6	38	44
Cursos estratégicos	14	79	179	258	10	63	105	168
Totales	58	357	664	1021	58	401	655	1056



## Investigación en cifras

Tipo de publicación	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Promedio	Desviación estándar
Ensayos en publicaciones técnicas	128	146	143	107	110	97	35	48	58	37	16	39	33	997	77	45
Tesis	47	56	58	77	57	77	80	52	66	35	69	77	95	846	65	16
Presentaciones en congresos (posters, resúmenes, etc.)	33	105	51	37	40	60	66	76	44	46	115	42	61	776	60	25
Informes y otras publicaciones	45	25	37	62	22	50	45	45	25	12	46	70	54	538	41	16
Ponencias en conferencias	92	57	45	19	93	6	16	21	18	7	13	36	30	453	35	28
Ensayos en publicaciones científicas referenciadas	25	44	16	21	17	27	20	29	39	22	37	37	49	383	29	10
Series técnicas	14	14	19	2	12	25	9	21	47	40	27	29	34	293	23	12
Capítulo en libro	10	9	1	12	24	12	9	16	30	10	15	44	28	220	17	11
Libros y monografías	2	0	4	3	7	4	1	1	8		5	9	5	49	4	3
<b>Total</b>	<b>396</b>	<b>456</b>	<b>374</b>	<b>340</b>	<b>382</b>	<b>358</b>	<b>281</b>	<b>309</b>	<b>335</b>	<b>209</b>	<b>343</b>	<b>383</b>	<b>389</b>	<b>4.555</b>	<b>350</b>	<b>58</b>

## Situación financiera

### Estado de capital de trabajo y nivel de liquidez (en miles de USD al 31 de diciembre de 2012 y 2011)

	2012	2011
Efectivo en caja	5.495	8.545
Inversiones en valores a corto plazo	1.737	1.678
<b>Efectivo y equivalentes</b>	<b>7.232</b>	<b>10.223</b>
Más: activos financieros realizables en efectivo a corto plazo		
Cuentas por cobrar (principalmente deducciones por planilla)	316	340
Financiamientos por cobrar convenios/fondos en custodia	738	610
<b>Total de activos financieros realizables en efectivo a corto plazo</b>	<b>8.287</b>	<b>11.172</b>
Menos: compromisos financieros a corto plazo		
Convenios/fondos en custodia con efectivo disponible	(6.763)	(8.852)
Cuentas por pagar diversas a corto plazo	(1.727)	(1.996)
<b>Total de compromisos financieros a corto plazo</b>	<b>(8.490)</b>	<b>(10.849)</b>
Capital de trabajo	(203)	323
Razón de liquidez	0,98	1,03

Indicadores financieros	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Liquidez financiera total	1,12	1,08	1,07	1,03	0,98
Recuperación cuotas países	34,6%	44,0%	51,1%	51,1%	33,7%
Ingresos básicos vs. ingresos totales	19,8%	19,0%	19,7%	17,1%	20,8%
Crecimiento ingresos de convenios	7,9%	8,1%	-4,7%	1,7%	-27,1%
Crecimiento fondos en custodia	19,3%	-3,6%	2,6%	37,7%	-22,2%
Crecimiento aporte gestión comercial a actividades básicas	17,0%	9,3%	-0,6%	-23,3%	3,8%
Ejecución gastos PB a funciones estratégicas	59,4%	56,1%	54,8%	58,0%	54,8%
Ejecución gastos PB a funciones de apoyo (Administración y Finanzas)	26,1%	29,5%	30,7%	26,6%	30,2%
Ejecución gastos PB a directrices superiores	14,5%	14,4%	14,5%	15,4%	15,0%
Recuperación de costos indirectos (sin MAP)	S/I	4,3%	3,4%	5,4%	5,6%
Recuperación de costos indirectos (con MAP)	S/I	14,3%	10,4%	11,9%	11,2%

## Lechería sostenible y productiva

