

Informe Bienal **2010–2011**

Informe Bienal **2010–2011**

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Turrialba, Costa Rica, 2011



Contenido

1. Presentación	5
2. Resumen Ejecutivo	7
3. Nuestra misión, visión y estrategia 8	
Nuestra misión	8
Nuestra visión.....	8
Declaración de estrategia	8
4. CATIE en cifras	9
Un socio regional clave	9
La Escuela de Posgrado en cifras.....	9
Capacitaciones en sede y países.....	9
Investigaciones/Publicaciones.....	10
Socios y aliados estratégicos.....	10
Participación en procesos de incidencia.....	10
Posicionamiento	10
Indicadores financieros	10
5. Nuestro impacto en la región	12
Bienestar para las familias rurales	12
Incidencia para el desarrollo	15
Líderes para el cambio	20
6. Nuestra ventaja: enfoques sistémicos y colaborativos ..	25
Soluciones innovadoras y sostenibles para desafíos complejos	25
Escalando de la familia a la región	27
7. Nuestras fortalezas internas	29
Talento humano comprometido.....	29
Gestión integral de nuestros recursos	30
Recursos propios: una estrategia de autosostenibilidad e integración	33
Practicamos lo que enseñamos: responsabilidad social institucional	35
8. Nuestros socios: miembros, cooperantes y aliados estratégicos	36
Una apuesta por el desarrollo: nuestros cooperantes	36
Un esfuerzo conjunto: nuestros miembros	37
Ideales compartidos: nuestros aliados.....	39

1. Presentación

Rumbo claro en aguas tempestuosas

En los últimos años el mundo se ha estremecido por una crisis financiera, económica y social de grandes proporciones. En cada punto cardinal del planeta el impacto de esta coyuntura se manifestaba de formas diversas pero con un denominador común: cómo aliviar el impacto del entorno económico en los sectores más vulnerables y cómo reactivar la economía para salir adelante.

El año 2010 no fue tan promisorio en este sentido. Los esperados indicadores que anunciaron el final de la tormenta aparecían en forma intermitente. El fantasma de la crisis alimentaria salía a escena, mientras que el planeta era sacudido por desastres naturales como inundaciones o sequías con el consiguiente efecto en vidas, cosechas y condiciones de vida. Y en el primer semestre de 2011 la historia no fue muy diferente.

A pesar de esto, lejos de retroceder en nuestro compromiso con el cambio, CATIE enfatizó su adaptación a los nuevos desafíos de nuestro entorno, dinamizando nuestra estructura, clarificando el norte y cuantificando el proceso que nos llevaría hasta él.

Durante el año 2010 y 2011, en forma consecutiva, CATIE mantuvo firme el timón. Nuestro compromiso es ser líderes en enfoques sistémicos como elemento diferenciador, no como un slogan, sino como una forma de hacer las cosas en todas las áreas y en todos los niveles. Así haremos nuestra agenda relevante en un nicho que potencia nuestras ventajas comparativas.

En 2010, este abordaje fue presentado en ámbitos de alto nivel como el congreso mundial de la Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal en Corea del Sur y la Conferencia Global sobre Seguridad Alimentaria de la Universidad McGill, además de foros sobre CATIE en Madrid, Ottawa y Washington.

Dicho tamiz nos permitió reafirmar, en estos dos años, la validez del enfoque sistémico que integra sectores, escalas y disciplinas para construir medios de vida, territorios y ecosistemas sostenibles. Quisiera citar dos cabezas visibles de este esfuerzo. Una de ellas es el Programa

Agroambiental Mesoamericano (MAP), que nos permitió avanzar en la región a partir del trabajo en diversos proyectos e iniciativas. Otra fue nuestra participación en la red global de universidades que ejecutan la Maestría en Prácticas del Desarrollo, iniciativa que reafirma nuestro nicho dentro de un selecto grupo que marcará el rumbo en la formación de líderes para el desarrollo sostenible.

Fortalecer las finanzas de la institución fue otro pilar que sustentó nuestro trabajo. En este sentido, la División Comercial fue objeto de una fuerte inyección de capital en 2010 con US\$290.000 para renovar las actividades productivas en el marco del plan de negocios que guía estas acciones. El propósito final es consolidar el aporte de esta área al presupuesto básico del CATIE, rubro que se situó en US\$502.000 para el año 2010 y que se espera alcance los US\$750.000 en 2012.

Creamos la Unidad de Gestión y Oferta de Servicios (UGO), cuyo objetivo es poner a disposición de los países nuestro conocimiento y al mismo tiempo cubrir los costos y generar excedentes. Concluimos el diagnóstico financiero y a partir de este elaboramos la estrategia financiera institucional que tiene como meta construir un CATIE financieramente saludable. El objetivo en mente es superar la dependencia mayoritaria de la cooperación internacional en la definición de los alcances de nuestra labor, y con ello, llevar el mensaje y trabajo del CATIE a países que no son necesariamente foco de esta cooperación. Queremos extender nuestro impacto.

Además de generar mayores recursos hemos trabajado a profundidad en maximizar el uso de los existentes. Con enorme satisfacción hemos visto que el esfuerzo ha rendido frutos notables.

La liquidez de la institución se incrementó hasta alcanzar el US\$1.504.000, garantizando la operatividad del centro por tres meses. Hace tan solo pocos años este indicador era negativo y logramos revertirlo, lo cual es especialmente meritorio en años donde la devaluación del dólar en el país sede impactó nuestros costos operativos. Finalizamos 2010 con US\$160.000 en excedentes contables y esperamos al final de 2011 mantener o mejorar nuestros indicadores financieros.

La Escuela de Posgrado trabajó fuertemente en revisar su modelo de negocio, lo cual tuvo como uno de sus primeros alcances el incremento en sus tarifas. Sabemos que las finanzas sólidas fortalecerán el invaluable aporte que realiza la escuela al quehacer diario de la institución.

Finalmente, quisiera puntualizar el enorme esfuerzo que como institución hemos realizado por devolver a CATIE su visión integrada. Somos un centro que debe trabajar conjuntamente, con una visión y una estrategia que nos guíe en la consecución de objetivos comunes. Todos sumamos, somos necesarios y por tanto debemos comprometer el esfuerzo de las tareas diarias en hacer a CATIE más relevante y necesario para el mundo.

Los procesos internos que realizamos en diferentes esferas de acción para garantizarlo fueron desafiantes pero muy

prometedores. Con absoluta claridad lo decimos, CATIE es uno solo.

Aún en 2011, encontramos a un mundo luchando por superar la crisis y a una institución más fortalecida. En aguas tempestuosas podemos navegar seguros cuando el norte es claro, las finanzas son sólidas, el mensaje es relevante y el equipo es uno solo. Agradecemos a todo el personal, nuestros órganos de gobierno, los miembros, cooperantes y socios pues juntos estamos avanzando hacia un norte común.

Dr. José Joaquín Campos Arce
Director General
Informe Anual 2010

2. Resumen ejecutivo

Durante este período, el crítico panorama económico y financiero mundial constituyó todo un reto para el compromiso de cambio e incidencia efectiva del CATIE en la región y el mundo. Dicho entorno demandó de la institución incontables esfuerzos por potenciar aquellas fortalezas que nos diferencian y, por tanto, dan validez a nuestra labor y así lograr impactos duraderos en Mesoamérica y, a la vez, avanzar con un frente más sólido en Sudamérica y el Caribe.

Fue así como, en una labor conjunta, impactamos directamente en la vida de cerca de 30 mil familias durante el año 2010, con proyectos coordinados en las más diversas áreas temáticas y con MAP a la cabeza como punta de lanza de un proceso institucional de innovación e integración.

Nuestro trabajo rindió frutos en áreas como manejo forestal; áreas protegidas; sistemas agroforestales y silvopastoriles; gestión integral del recurso hídrico; sistemas de producción de café, hortalizas especiales y cacao; gestión sostenible de territorios; mitigación y adaptación al cambio climático; desarrollo de cadenas de valor; bienes y servicios ecosistémicos; y políticas y gobernanza. Bajo este esquema, reforzamos nuestra participación en procesos de incidencia, involucrándonos en alrededor de 100 iniciativas a nivel local, nacional y regional, junto a aliados estratégicos.

La integración fue el pilar que sustentó este esfuerzo de incidencia, en el cual los Comités Asesores Nacionales (CAN) jugaron un rol trascendental, así como nuestra presencia en foros políticos internacionales de alto nivel que definen en la región el futuro ambiental y productivo. Gracias a esta visión duplicamos la meta de participación en iniciativas regionales, nacionales y locales para procesos de incidencia.

También el área académica vivió un proceso de grandes cambios con logros descollantes. Por un lado, el Consejo Nacional de Acreditación aprobó la adhesión del CATIE al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

Este acuerdo marca un hito en la historia de nuestra Escuela de Posgrado, ya que da un giro radical en el pensamiento que tradicionalmente había tenido un importante sector de la educación superior pública sobre el tema y dimos un paso importante para iniciar la acreditación de nuestras cinco maestrías científicas con la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad académica.

Por otro lado, la creación en 2010 del programa de la especialidad en Prácticas del Desarrollo y posteriormente, en 2011, el arranque de la Maestría en Prácticas del Desarrollo nos insertó en la élite académica mundial de 23 universidades que trabajan con este novedoso abordaje académico. Como resultado de este esfuerzo, la red global de maestrías en prácticas del desarrollo celebró a inicios del 2011 su tercera reunión anual en el CATIE.

Este promisorio panorama se completa con el nuevo programa de *Master of Science in International Sustainable Tourism* (MIST) creada en forma conjunta con la Universidad del Norte de Texas y el inicio del Proyecto IGERT financiado por la Academia Nacional de Ciencias de los EE.UU. como parte del doctorado conjunto con la Universidad de Idaho, el cual nos permitirá avanzar significativamente en investigaciones sobre la resiliencia de sistemas sociales y ecológicos.

En 2010, logramos cuantificar el impacto de nuestro modelo por medio de los graduados CATIE, quienes, en una abrumadora mayoría, reconocen la importancia clave de los conocimientos adquiridos y confirman aplicarlos en el trabajo diario que realizan.

Por otro lado, continuamos nuestros esfuerzos por consolidar los enfoques sistémicos que nos diferencian en un nicho muy promisorio y relevante. MAP permitió a CATIE que la mayoría de sus acciones se organicen en un contexto de integración de disciplinas, programas, instituciones y enfoques, un ambiente propicio para fomentar la creatividad e innovación y lograr impactos duraderos.

A lo interno, la institución trabajó fuertemente por garantizar un ambiente laboral estimulante con capacitaciones y remuneraciones competitivas. El esfuerzo por crear una visión y una estructura de trabajo integradora alcanzó diversas áreas de trabajo como la comunicación y procesos internos de gran importancia operativa.

Tras un diagnóstico financiero oportuno y exhaustivo, CATIE plantó los cimientos para un buen arranque en la implementación de la estrategia financiera. Logramos un significativo aumento de los ingresos totales en 2010, implementamos una política de austeridad en el gasto, avanzamos en el sistema de costeo basado en actividades y, finalmente, por primera vez en muchos años, la inversión superó la depreciación. Las acciones e implementación de la estrategia financiera siguen consolidando estos logros en 2011.

En la División de Educación, identificamos nuevas fuentes de financiamiento para estudiantes e incrementamos los costos de matrícula para dar mayor sostenibilidad financiera a los servicios académicos. Por otro lado, la consolidación de las actividades comerciales que aumentaron su contribución al presupuesto básico en más de medio millón de dólares en 2010, cuya meta es superar esta cifra al cierre de 2011, y

la creación de la Unidad de Gestión y Oferta de Servicios (UGO) como una nueva forma de ofertar el conocimiento y generar recursos, nos marcan un rumbo claro hacia unas finanzas sanas.

A la fecha, mantenemos una estrecha agenda de trabajo con miembros y cooperantes a fin de identificar potenciales oportunidades de trabajo conjunto, gestionar recursos para proyectos y rendir cuentas sobre el impacto de nuestra labor.

Es así como hoy, podemos decir que gracias al norte que nos fijamos en nuestro plan estratégico, el compromiso de nuestro talento humano, el apoyo de nuestros órganos de gobierno, miembros, cooperantes y aliados estratégicos, armados de unas finanzas sanas y una agenda de trabajo innovadora y relevante, hemos escalado lo necesario para acercarnos cada vez más a las metas que nos planteamos para el año 2012. Estamos, siempre con nuestros valores como faro, llegando a cumplir con nuestra misión y razón de existir: *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.*

3. Nuestra misión, visión y estrategia

Nuestros valores

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

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.

4. CATIE en cifras

Un socio regional clave

Somos una organización internacional con más de 100 proyectos en ejecución y con oficinas y personal destacado en diferentes países de la región. En 2010 se abrieron formalmente oficinas en Brasil y Belice y en el segundo semestre de 2011 tenemos planificada la apertura de nuestras oficinas en México. Adicionalmente, tenemos iniciativas en marcha en Venezuela, Colombia, Argentina, Chile, Perú y Haití.



Contamos con Oficinas Técnicas Nacionales en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Bolivia, República Dominicana, Belice y Brasil y un enlace institucional con Paraguay.

La Escuela de Posgrado en cifras

La promoción 2009-2010 estuvo integrada por 65 estudiantes, de los cuales se graduaron 49 estudiantes en las maestrías científicas (los restantes completaron los requisitos de graduación durante el primer semestre de 2011), dos estudiantes de la promoción 2008-2009 en maestrías científicas, ocho estudiantes del programa *Master of International Agribusiness Management* (maestría profesional con INCAE) y un estudiante del Programa de Doctorado conjunto con Bangor.

El 2011 ha sido el año con mayor ingreso de estudiantes en la historia del CATIE con 72 estudiantes (tanto de maestría como de doctorado). Para un total de estudiantes activos en 2011 de 140 (Cuadro 1).

Cuadro 1. Número de estudiantes de maestría y doctorado activos en 2011

Programas	2010	2011
Maestrías científicas	56	54
Maestría Práctica del Desarrollo	-	12
Master's in International Sustainable Tourism	-	5
Joint Master's Program INCAE/CATIE in International Agribusiness Management	4	-
Programa de Doctorado	8	1
Total	68	72
Total activos al 2011	140	

Capacitaciones en sede y países

En el año 2010 y primeros meses del 2011 se han realizado 89 actividades de capacitación en la sede del CATIE con la participación de 828 personas (38% mujeres y 59% hombres), provenientes de más de 40 países, principalmente de América Latina.

Las OTN, en coordinación con programas y proyectos, organizaron e implementaron cursos, charlas y acciones de asistencia técnica como un mecanismo para difundir

productos y avances de investigación. En este sentido, en 2010 se realizaron 121 acciones de capacitación y 25 cursos en temas diversos.

Investigaciones/ Publicaciones

Durante el año 2010, participamos en 333 publicaciones de diferentes tipos, según se muestra a continuación en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Publicaciones CATIE en 2010

Tipo	Cantidad
Presentaciones en congresos	109
Tesis	79
Reportes y otras publicaciones	46
Artículos en revistas científicas	36
Series técnicas	29
Libros y capítulos de libros	17
Papers in conference proceedings	14
Artículos en revistas técnicas	3
Total	333

Socios y aliados estratégicos

Contamos con más de 400 socios y aliados estratégicos pertenecientes a diferentes sectores: gobiernos centrales, gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales, redes, organizaciones de la sociedad civil, sector productivo, centros de investigación, sector académico, representaciones diplomáticas y medios de comunicación, entre otros. Actualmente, trabajamos activamente con más de 200 de ellos.

Participación en procesos de incidencia

Participamos en cerca de 100 diferentes iniciativas que nos permitieron ser actores en procesos permanentes o semipermanentes de apoyo a instituciones de gobierno y otras plataformas de concertación y gobernanza (mesas de diálogo, mesas sectoriales, juntas, comisiones, comités, foros permanentes y similares).

Posicionamiento

A la fecha nuestro posicionamiento y visibilidad han mejorado a través de las siguientes acciones:

- 118 notas realizadas para la Web.

- 61 comunicados de prensa realizados y enviados a base de datos de periodistas.
- Al menos 300 noticias publicadas sobre CATIE en medios de comunicación nacionales e internacionales.
- Dieciséis visitas de medios de comunicación nacionales e internacionales a la sede del CATIE.
- Una capacitación al personal de OTN Honduras en imagen institucional en 2010 y una capacitación a voceros clave en la sede en 2011.
- Más de 7.000 suscriptores reciben nuestro boletín electrónico trimestralmente.
- Stands en 13 eventos nacionales e internacionales (ferias y congresos) incluyendo la XVI Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en Cancún, México en 2010 y la Feria Ambiental del Día Mundial del Ambiente en Costa Rica en 2011.
- Apoyo en gestión de medios y protocolo, así como un sustancial aumento en la convocatoria de asistentes e invitados especiales a los eventos de rendición de cuentas realizados.

Indicadores financieros

Nuestros esfuerzos por controlar el gasto y monitorear los sobregiros de proyectos financiados con fondos de presupuesto básico han logrado que, a pesar de la fuerte revaluación del colón frente al dólar, el desempeño financiero de la institución durante el 2010 haya sido positivo. Así lo confirman los indicadores financieros mostrados en el Cuadro 3.

Excedente del período 2010. Por excedente del período nos referimos a la diferencia entre ingresos contables y gastos del período del fondo básico, antes de capitalización y depreciación de activos. No contempla el que algunos países miembros no hayan pagado sus cuotas, las cuales son consignadas como cuentas por cobrar (ver liquidez), ni la provisión contable de vacaciones solicitada por la normativa contable que ahora no aplica. En este caso, el excedente es de US\$160 mil del fondo básico.

Liquidez. Contempla el efectivo e inversiones de corto plazo disponibles del fondo básico. Considerando el no pago de cuotas de países miembros, la liquidez creció en US\$35.000, ubicándose en US\$1.504.000 al cierre del 2010.

Ingresos y gastos ejecutados versus presupuestados.

Compara el presupuesto original respecto a la ejecutoria. Si el número es positivo indica que el ejecutado fue mayor en el porcentaje indicado. Es este caso, durante el 2010, los ingresos fueron muy similares a los presupuestados, pero los gastos fueron 5% mayor al presupuesto, producto principalmente de la revaluación del colón frente al dólar.

Sobregiros. Muestra el porcentaje de crecimiento (si es positivo) del financiamiento de presupuesto básico a los proyectos, producto de desembolsos pendientes por

ingresar. En este caso, el financiamiento a los proyectos se redujo en 23%, favoreciendo así a la liquidez.

Cuadro 3. Indicadores financieros

US\$160.000	• Excedente del período
-0,3%	• Ingresos presupuestados/ingresos ejecutados
5%	• Gastos presupuestados/gastos ejecutados
-22,7%	• Sobregiros, convenios y custodia Dic09/dic10
US\$1.504.000 97 días	• Liquidez del período 2010
US\$1.469.000 102 días	• Liquidez del período 2009

5. Nuestro impacto en la región

Las funciones clave del CATIE se encuentran interconectadas de manera tal que la proyección y cooperación técnica son apoyadas por la investigación y la educación, logrando en esta integración, establecer la base fundamental para el cumplimiento de nuestra misión.

Es así como logramos impactar en la vida de miles de familias en las zonas rurales, incidir a diferentes niveles y formar los líderes que hoy y mañana encabezarán la ruta del desarrollo.

Bienestar para las familias rurales

Las familias y comunidades rurales son la razón de ser del CATIE, por lo que es en la vida de estas familias donde, finamente, debemos lograr impactos duraderos, ya sea directamente con nuestras iniciativas o indirectamente por medio de las acciones de socios que aprovechan los recursos, productos y servicios que CATIE canaliza hacia estas zonas.

Las iniciativas agrupadas bajo el Programa Agroambiental Mesoamericano beneficiaron directa o indirectamente a aproximadamente 30.000 familias por medio de acciones coordinadas entre 20 unidades MAP, que incluyen proyectos, Oficinas Técnicas Nacionales e iniciativas transversales enfocadas en bosques, manejo forestal y agroforestería; gestión integral del recurso hídrico; los sectores de café, hortalizas especiales y cacao; y manejo sostenible de territorios agrícolas.

Un programa estratégico marcó la diferencia. El año 2010 fue un año de cosecha para el MAP, el primer programa estratégico e integrador del CATIE, cuyo fin último es mejorar el bienestar humano y la conservación ambiental en los territorios rurales de Mesoamérica.

Solamente considerando los proyectos regionales y otras iniciativas del MAP (como la colocación de fondos competitivos para socios), se puede decir con propiedad que más de 30.000 familias participaron y se beneficiaron de nuestros productos y servicios.

Ganaderos preocupados por el ambiente. A través del Programa Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA), CATIE ha venido trabajando con los gremios de productores ganaderos en diferentes países de la región como la Corporación Ganadera de Costa Rica (CORFOGA) y la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN). Se ha trabajado de la mano con el sector privado, siendo ejemplo de ello el trabajo realizado con Nestlé Centroamérica y Rainforest Alliance, con quienes en acciones coordinadas se ha logrado que más de 3.000 productores en la región mesoamericana implementen las tecnologías de sistemas silvopastoriles que CATIE

Se estima que con las diferentes actividades desarrolladas en la región por nuestro programa GAMMA, siempre en alianza con los socios estratégicos de los países, se tuvo un impacto en la introducción de mejoras para la implementación de tecnologías silvopastoriles amigables con el ambiente en un área cercana a las 370.000 ha.

ha perfeccionado con sus socios y que promueve para el desarrollo de la ganadería sostenible en la región. En Nicaragua se ha colaborado con el instituto de investigación Nitlapán para desarrollar el proyecto CAMBIO sobre ganadería y biodiversidad, el cual cuenta con financiamiento del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Con este proyecto, durante 2010 se beneficiaron alrededor de 600 productores, mediante la implementación de un paquete de crédito verde que promueve la implementación de tecnologías de sistemas silvopastoriles.

Se estima que con las diferentes actividades desarrolladas en la región por nuestro programa GAMMA, siempre en alianza con los socios estratégicos de los países, se tuvo un impacto en la introducción de mejoras para la

implementación de tecnologías silvopastoriles amigables con el ambiente en un área cercana a las 370.000 ha en ese mismo año.

Cacaocultura. Un total de 5.648 familias, dentro de las cuales un 36% representó la participación de la mujer, estuvieron involucradas en el trabajo realizado por el CATIE en cacao en 2010, a través de un programa de escuelas de campo. En el primer semestre de 2011, representantes de más de 120 familias productoras de cacao de la zona norte de Costa Rica se graduaron de este programa. Estas escuelas fueron auspiciadas por socios nacionales y regionales, en donde se contó con el apoyo de socios locales, entre cooperantes y asociaciones de agricultores.

Gobernanza para el recurso forestal. El enfoque de bosque modelo ha sido ampliamente difundido por CATIE como uno de sus enfoques territoriales. A través del trabajo en red se obtuvieron territorios clave para la gestión sostenible del recurso forestal en 25 bosques modelo en 12 países. Estos bosques modelo cubren una superficie de cerca de 30 millones de hectáreas, en las cuales habitan más de siete millones de personas. Desde esta plataforma se difundieron conocimientos y prácticas en temas tan diversos

y relevantes como biodiversidad y desarrollo comunal, forestería análoga, restauración de paisajes degradados y manejo a escala de paisajes, áreas protegidas, ordenamiento territorial, entre otros.

Impactos en el tiempo. Contabilizar el número total de familias involucradas en actividades apoyadas por CATIE directa o indirectamente a través de nuestros socios, es una tarea difícil y costosa, sin embargo existe una relevancia notoria en el hecho de que el impacto de las acciones que se ejecutan permanece y se multiplica durante un período indefinido de tiempo. Los socios del proyecto “Restauración de Pasturas Degradadas” que terminó en 2009 son un ejemplo claro de esto (Cuadro 4).

Utilizando mecanismos diversos, en 2010 se implementó una estrategia de anclaje institucional que ha logrado un escalamiento de los resultados del proyecto a más de 5.000 familias a través de la metodología de escuelas de campo, de modo que se siguen replicando las lecciones aprendidas en el proceso iniciado con el proyecto para fomentar sistemas silvopastoriles en Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Un esfuerzo conjunto. El trabajo constante no es suficiente para lograr nuestras metas y finalmente mejorar la calidad

Cuadro 4. Impacto del proyecto Restauración de Pasturas Degradadas en el escalamiento de resultados a través de escuelas de campo (ECA) para agricultores.

País	Nombre de institución	Técnicos capacitados	ECA	Familias beneficiadas
Guatemala	Faculta de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ-USAC)	485	19	533
Guatemala	Catholic Relief Services y Caritas de Guatemala	30	20	300
Guatemala	MANMUNISURP	9	27	392
Guatemala	MANCOVALLE	37	5	120
Guatemala	MAGA	12	14	305
Guatemala	FUNDEBASE	22	12	217
Guatemala	GLOBAL HUMANITARIA	14	18	432
Guatemala	PROPETEN	4	7	297
Guatemala	ASORECH	4	3	60
Honduras	OCDIH	10	15	305
Honduras	CONIMCHH	2	2	45
Nicaragua	MANCORSARIC	1	2	43
Nicaragua	ADDAC	2	1	30
Nicaragua	Alcaldía de Muy Muy	2	2	50
Nicaragua	ADDAC	8	10	240
Nicaragua	Nitlapán	15	108	1.740
Total		657	265	5.109

de vida de las familias rurales. En esta lucha contra la pobreza y la degradación de nuestros recursos naturales las alianzas son imprescindibles. Por este motivo, identificar a los mejores aliados en los territorios y comprometerles en un proyecto común fue un trabajo arduo.

Así como el sector cacaotero fue exitoso en el trabajo con organizaciones de base para el escalamiento horizontal, en el sector forestal a través de nuestro proyecto “Bosques y Manejo Forestal en América Central” (MAP-Finnfor), entre 2009 y mayo del 2011, se negociaron con diferentes socios dentro y fuera de la región, un total de 29 acuerdos marco y cartas de entendimiento, llegando a suscribirse 19 de estos, la mayoría de ellas gracias al apoyo y coordinación con las Oficinas Técnicas Nacionales.

La expectativa en el establecimiento de alianzas fue duplicada. Convenios, contratos y otros mecanismos de formalización de alianzas permitieron incrementar acciones de cooperación técnica como cursos, asesorías y asistencia técnica. Además, a través de los programas y proyectos del CATIE se financiaron pequeños proyectos a socios y aliados.

En 2010, se lograron 108 acciones conjuntas de las cuales 46 ejecutan fondos. Esto ha permitido que directa e indirectamente el CATIE logre apoyar cerca de 2.500 nuevas familias e incidir con sus productos e insumos en su calidad de vida.

En este sentido, destaca el caso de Guatemala con el inicio del proyecto “Mecanismo de Apoyo a Pueblos Indígenas Oxlajuj Tz’ikin (Fase II), financiado por la cooperación sueca, en el marco del cual se suscribieron más de 20 nuevas alianzas.

De igual modo, es trascendental la gestión de alianzas en otros países donde CATIE pretende fortalecer su presencia, tal es el caso de México, Belice, República Dominicana y Brasil.

Fondos competitivos MAP para socios. Además de los mecanismos de cooperación con socios tradicionalmente implementados, la adjudicación de fondos competitivos para socios MAP, bajo el liderazgo de las Oficinas Técnicas Nacionales y en coordinación con programas y proyectos del CATIE, demostró ser una herramienta novedosa para el logro de nuestros objetivos de desarrollo. En total se aprobaron en 2010, 22 nuevas propuestas de pequeños proyectos alineadas a las áreas temáticas y enfoques MAP, logrando beneficiar directa o indirectamente a más de 1.500 familias.

Actualmente se encuentran en proceso de cierre y evaluación los procesos competitivos de fondos MAP para socios 2011.

A través de esta herramienta, CATIE ha logrado ampliar su incidencia en los territorios y escalar a través del financiamiento de pequeños proyectos a nuevos socios

Agua en cantidad y de calidad: el impacto de Focuecas en Honduras y Nicaragua

En el período 2004-2010, el CATIE ejecutó el proyecto Focuecas II con apoyo de la cooperación sueca. Este proyecto apoyó la ejecución de un Fondo Ambiental en cada una de las cuencas modelo participantes, otorgando un “capital semilla” para que cuatro comités de cuencas en Honduras y Nicaragua ejecutaran proyectos locales en beneficio de las comunidades de los territorios de las cuencas hidrográficas.

En el año 2010, en el período de salida del proyecto, se trabajó de manera indirecta, a través de nuestros socios y aliados, con más de 1.000 familias.

Después de seis años de proyecto, la cogestión logró fortalecer 70 estructuras locales de toma de decisiones (gobernanza) y 2.600 hectáreas protegidas para recarga hídrica, 7.500 familias recibían un mejor servicio de agua de calidad y con regularidad (51% mujeres y 49% hombres), 35 comunidades aplicaban ordenanzas municipales, 3.500 familias se beneficiaron con la inversión en infraestructura para el uso de agua y 1.665 familias de bajos recursos se beneficiaron con la provisión de medios tecnológicos alternativos (ecofogones, biodigestores, paneles solares, entre otras). Es decir, que más de 12.000 familias se favorecieron indirectamente.

Estos resultados se derivan del modelo de cogestión adaptativa de cuencas diseñado por CATIE, proceso en el cual participaron municipalidades, instituciones gubernamentales, organizaciones locales y comunidades.

en temas diversos y estratégicos como cadenas de valor, servicios ecosistémicos y cambio climático, orientados al manejo sostenible de tierras.

A través de la adjudicación de fondos MAP para socios, CATIE ha logrado ampliar su incidencia en los territorios y escalar a través del financiamiento de pequeños proyectos a nuevos socios en temas diversos y estratégicos como cadenas de valor, servicios ecosistémicos y cambio climático, orientados al manejo sostenible de tierras. En total se aprobaron en 2010, 22 nuevas propuestas de pequeños proyectos, logrando beneficiar directa o indirectamente a más de 1.500 familias. Actualmente se encuentran en proceso de cierre y evaluación los procesos competitivos de fondos MAP para socios 2011.

Incidencia para el desarrollo

La proyección y cooperación técnica es una función de vanguardia cuyo propósito es llevar a los territorios, es decir, a nuestra población meta, los insumos desarrollados mediante la investigación que son replicados en nuestros esquemas educativos y apoyados con el trabajo con socios, miembros, aliados estratégicos y cooperantes. A través de esto, se mejora la pertinencia de nuestra oferta y se alcanza una mayor coincidencia con las necesidades de los diversos actores, incidiendo así en el desarrollo de la región, por medio de nuestra oferta tecnológica y metodológica.

Este esfuerzo requiere la estrecha colaboración entre las distintas unidades internas, esfumándose casi por completo la distribución artificial, funcional y por áreas de competencia que realizamos por conveniencia gerencial. De esta manera, estamos viviendo nuestro valor de integración.

En esta acción coordinada entre programas y proyectos con la División de Proyección y Desarrollo, se logró duplicar la meta propuesta para el 2010 con respecto a la participación en iniciativas regionales, nacionales y locales para procesos de incidencia.

Comités Asesores Nacionales. Con la implementación del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) despegó la puesta en marcha de mayores acciones estratégicas de incidencia para el desarrollo en los países en que tenemos presencia. Una de ellas, catalogada como invaluable, ha sido la constitución de los Comités Asesores Nacionales (CAN).

Los CAN se constituyen en espacios en que contamos con representación de socios y aliados estratégicos cuyo propósito es, por un lado, vincular la demanda tecnológica de los países a la oferta del CATIE, y por otro, fungir como el mecanismo para lograr una mayor incidencia en políticas públicas. En 2010, a los CAN existentes se agregaron el de Costa Rica y Belice sumando un total siete países con un CAN funcionando.

En cada uno de estos foros contamos con participación activa de representantes de instituciones públicas como ministerios de agricultura y ganadería y ambiente, instituciones públicas de investigación agropecuaria, organizaciones no gubernamentales, la academia y sector productivo.

En países como Nicaragua, El Salvador y Guatemala se han logrado un funcionamiento regular de estos foros de incidencia y se ha empezado a compartir nuestra oferta institucional a través de presentaciones y síntesis para decisores en temas como ganadería sostenible, producción de leña y manejo sostenible de tierras.

Durante el año 2010 se realizaron 10 reuniones de CAN en todos los países, en donde se ha aprovechado para compartir y desarrollar conjuntamente iniciativas de proyectos, e incluso, contar con proyectos en fases iniciales. En los primeros meses del 2011 ya se han efectuado cinco reuniones del CAN.

Los Comités Asesores Nacionales son espacios en que contamos con representación de socios y aliados estratégicos cuyo propósito es, por un lado, vincular la oferta del CATIE a la demanda tecnológica de los países, y por otro, fungir como el mecanismo para lograr una mayor incidencia en políticas públicas. En 2010, a los CAN existentes se agregaron el de Costa Rica y Belice sumando un total siete países con un CAN funcionando.

Con apoyo de los líderes de programas, proyectos y la Oficina de Comunicación e Incidencia se presentaron en estos comités insumos de políticas para someterlos a conocimiento y consideración por parte de decisores en los siguientes temas: a) ganadería sostenible (diagnóstico y mapeo de actores), b) dinámica de la leña en Guatemala (insumos para un documento de síntesis para decisores), c) manejo sostenible de tierras (insumo para un documento de síntesis para decisores) y d) una síntesis para decisores

sobre cambio climático y otra en el tema de café, así como un evento sobre gestión de conocimiento con escuelas de campo.

Aunque cada comité tiene una agenda y organización de prioridades temáticas dependientes de la realidad nacional, todos tienen en común el acompañamiento y posicionamiento que brindan al CATIE, ampliando los espacios de cooperación técnica e incidencia.

Contribuyendo al financiamiento de las reas Silvestres Protegidas

Diferentes estudios producidos por el equipo de investigación del Programa de Gobernanza y Socioeconomía de Bienes y Servicios Ambientales del CATIE están contribuyendo con métodos para mejorar el financiamiento de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP).

Algunos de ellos proveen ejemplos claros de cómo la toma de decisiones gubernamentales acerca de las tarifas de ingreso a las ASP en Costa Rica está ahora establecida de acuerdo a la discriminación de precios y recomendaciones técnicas. Esto es relevante porque estas tarifas de ingreso son actualmente una de las principales fuentes de financiamiento para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC).

Otro estudio relevante contribuyó al crear una metodología para estimar los costos de concesiones de servicios no esenciales en las ASP. Esta metodología ha sido aprobada por la Comisión Nacional de Áreas de Conservación (CONAC) como el método oficial para estimar los costos en la concesión de servicios no esenciales en las ASP.

Participación en iniciativas para procesos de incidencia. Las acciones conjuntas entre programas, OTN y proyectos en los países permitieron el intercambio de ideas y opiniones con diferentes actores y foros. El involucramiento en alrededor de 100 iniciativas nos permitió participar en procesos permanentes o semipermanentes de apoyo a instituciones de gobierno y otras plataformas de concertación y gobernanza (mesas de diálogo, mesas sectoriales, juntas, comisiones, comités, foros permanentes y similares).

Las OTN participan en representación del CATIE en al menos 12 procesos distintos en apoyo a instituciones y

socios nacionales y regionales. La participación del CATIE en estos procesos permite incrementar la incidencia en temas como ganadería ambiental, donde sobresale el lanzamiento de la normativa para una ganadería sostenible en alianza con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y Rainforest Alliance, así como obtener logros significativos en procesos de innovación tecnológica en cultivos como cacao, café y hortalizas.

Solamente en Honduras se logró la participación en 27 plataformas durante el año 2010: plataformas en cadenas de valor gestionadas por el sector productivo, especialmente en ganadería, hortalizas, café y cacao; plataformas territoriales, sobre todo en gestión de cuencas, sector forestal y recuperación de tierras degradadas; y plataformas de cogestión de cuencas en cuencas pilotos del proyecto Focuecas y en la Red Nacional de Cuencas Hidrográficas de Honduras (RENACH) y sus proyectos asociados.

En Guatemala y Nicaragua se está abordando con fuerza el tema de ganadería ambiental, en el cual se está partiendo de un diagnóstico y mapeo de actores como la base de una estrategia nacional y su consideración para el diseño de políticas.

Logros institucionales han sido también la oferta y adopción de insumos técnicos en las políticas de ganadería ambiental y tecnologías cacaoteras. En estas últimas, el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua realiza consultas en los territorios con el fin de obtener la aprobación de las mismas.

Participación en procesos de incidencia regionales.

A nivel regional participamos sistemáticamente en iniciativas 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 de Centroamérica (ERAS) y la Estrategia Regional para el Cambio Climático, mediante las cuales hacemos contribuciones a procesos de incidencia para el desarrollo de insumos de políticas para el Sistema de Integración Centroamericana.

Incidencia en foros globales. Participamos también en la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático celebrada en Cancún del 29 de noviembre al 10 de diciembre de 2010. Un total de 10 participantes de CATIE se hicieron presentes, incluyendo al Director General y representantes del Programa Cambio Climático y Cuencas, del Programa

Certificación para fincas ganaderas sostenibles

CATIE, a través del programa de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA), ha tenido un liderazgo importante en la región de América Latina en el desarrollo de innovaciones tecnológicas para el desarrollo de sistemas de producción ganadera sostenible, basada en la promoción de los sistemas silvopastoriles y la implementación de las buenas prácticas de manejo en fincas ganaderas.

Es mediante el desarrollo de diferentes investigaciones que se han logrado identificar indicadores claves para mejorar la productividad de las fincas y la conservación de los servicios ecosistémicos como biodiversidad, agua, captura de carbono, entre otros, así como la identificación conjunta con los productores de las principales medidas de adaptación y mitigación al cambio climático en sistemas ganaderos.

Durante los últimos cuatro años, CATIE, junto a la organización Rainforest Alliance y en consulta con socios y organizaciones públicas y privadas relacionadas con el sector ganadero a nivel global, ha trabajado para desarrollar una norma que le permita a las fincas obtener producciones diferenciadas, con alta productividad y en armonía con los recursos naturales y que, otorgando especial atención a los trabajadores, también sea concordante con los estándares mundiales de bienestar animal.

En agosto de 2010, se logró el lanzamiento de la “Norma para Sistemas Sostenibles de Producción Ganadera”, que contó con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y Rainforest Alliance. Para el proceso de consolidación de la norma en los últimos años se contó con apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), el Banco Mundial (BM) y el programa Lead de la FAO.

El esfuerzo por lograr esta norma se vio motivado, entre otros aspectos, por el requerimiento creciente por parte de los consumidores de productos diferenciados, así como demandas por parte de las organizaciones e instituciones del sector privado por asumir un rol de responsabilidad social y ambiental más acorde con la situación actual.

Gobernanza y Socioeconomía de Bienes y Servicios Ambientales, del Programa Ganadería y Manejo del Medio Ambiente y de la Oficina de Comunicación e Incidencia.

Como parte de nuestra participación en este foro mundial y en coordinación con nuestros socios, el Overseas Development Institute de Inglaterra, el Centro de Capacitación Regional de Silvicultura Comunitaria de Tailandia (RECOFTC, por sus siglas en inglés) y la Coalición para el Desarrollo Sustentable de Uganda (UCSD, por sus siglas en inglés), se organizó un evento paralelo con el tema “Derechos de Carbono en ReDD+: Hacia un Entendimiento Común” y se tuvo una participación destacada en el V Día Forestal por medio de varias presentaciones y ejerciendo la presidencia de distintas sesiones.

Adicionalmente, se mantuvo un stand del CATIE donde se presentaron y distribuyeron diversos materiales publicados por CATIE sobre el tema, incluyendo el libro titulado “ABC de Cambio Climático”. Este libro fue producto de la facilitación y apoyo técnico que durante el 2009 y 2010 brindamos a la Estrategia Regional de Cambio Climático.

Facilitamos insumos científicos a decisores. Incidir en políticas públicas para el desarrollo requiere una labor de comunicación y relación permanente con las autoridades en todos los niveles. Con el fin de mostrar la oferta e insumos científicos del CATIE, se han realizado visitas a decisores de ministerios e instituciones sectoriales, con el objetivo de incluir la ciencia en el diseño de políticas públicas.

En Nicaragua y Guatemala se presentaron en 2010 tres insumos técnicos para incidir en políticas sobre los temas citados anteriormente que actualmente se encuentran en proceso de consulta y aprobación. En Honduras se facilitaron en el mismo año un total de 12 insumos de política a decisores nacionales como son la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA), el Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal (ICF) y la Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa (SEPLAN). Además se participó de los procesos tendientes a la adopción de éstos.

En el 2011, en Costa Rica se han estado realizando reuniones periódicas con las máximas autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería en pos de un acuerdo que promueva la participación del CATIE como aliado estratégico en la implementación de la estrategia de cambio climático en el sector agropecuario nacional, así como en el diseño e implementación de un proyecto sobre fijación de carbono. Asimismo, se realizó un conversatorio con diputados de la Asamblea Legislativa en torno al tema: Fomento de los Sistemas Silvopastoriles para el Desarrollo

de una Ganadería Carbono Neutral y una Economía más Verde en Costa Rica.

En Panamá, en el mes de mayo de 2011, en un esfuerzo liderado por el Programa GAMMA en coordinación con la OTN y la Oficina de Comunicación e Incidencia se brindó asesoría a la Comisión de Población, Ambiente y Desarrollo de la Asamblea Nacional en el proceso de análisis de la Ley 220 que establece la responsabilidad social y ambiental del sector pecuario.

En 2010, los programas de investigación elaboraron síntesis para decisores en los temas de manejo y conservación de los recursos naturales, cambio climático, recursos hídricos y gobernanza local (Cuadro 5).

Una comunicación estratégica y corporativa fortalece la difusión e incidencia. Pensando en esa necesidad de tener un mayor posicionamiento del CATIE en los países y fortalecer la función de cooperación técnica y proyección como una función básica, la gerencia del CATIE optó por ubicar en la División de Proyección y Desarrollo la Oficina de Comunicación e Incidencia e incorporar la función de orientación de la incidencia a través de la integración de la Unidad de Comunicación y Políticas creada por el programa MAP.

La Oficina de Comunicación e Incidencia tiene como misión liderar la comunicación externa e interna y facilitar

los procesos de incidencia para el desarrollo y en políticas públicas, mediante las funciones de asesoría, proyección y difusión del quehacer institucional. De esta manera, asegura el reconocimiento del CATIE como un centro de excelencia y se apoya en el cumplimiento de nuestra misión, visión y estrategia.

Para ello, la Oficina de Comunicación e Incidencia ha optado por un enfoque de comunicación estratégica y corporativa que se ha visto reflejado en su línea de trabajo en 2010 y 2011. Algunos de los logros más importantes son los siguientes: la planificación estratégica alineada a las metas del CATIE y a la División de Proyección y Desarrollo, la Política de Comunicación e Incidencia del CATIE, cuyo objetivo es facilitar los procesos de integración y prestación de servicios internos, el aporte de expertos en los temas de gestión de medios de comunicación masiva e incidencia en políticas y el aumento en un 50% de los comunicados de prensa publicados.

Además, se aprobó y difundió el manual de identidad gráfica cuya implementación se ha iniciado en 2011. Se fortaleció al recurso humano en temas relevantes para la orientación estratégica que se está dando al trabajo en comunicación e incidencia, incluyendo etiqueta y protocolo en los eventos institucionales.

Cuadro 5. Síntesis para decisores publicadas en 2010

Programa	Título	Idioma	Autores
Programa GSEBSA	Flujos de madera en la frontera amazónica de Colombia, Brasil y Perú. Comprendiendo la magnitud, las causas y los efectos de la extracción no controlada en la economía local	Español	María del Pilar Trujillo
Programa GSEBSA	Explorando el manejo de caladeros del calamar de aleta corta argentino del gran ecosistema marino patagónico bajo esquemas de cooperación y no cooperación. Exploring cooperative or non-cooperative fisheries management for the Argentine shortfin squid in the Patagonian Large Marine Ecosystem	Inglés	Sebastián Villasante Rashid Sumaila
Programa GSEBSA	Evaluando los efectos a largo plazo de cambio climático global en la agricultura brasileña según el tamaño de la finca Evaluating the long-term effects of global climate change on the Brazilian agriculture according to farm size	Inglés	Juliana Speranza and José Feres
Programa GSEBSA	Comprendiendo el consumo y uso residencial del agua al nivel domiciliar en Quito, Ecuador Understanding consumption and residential use of water at the household level in Quito – Ecuador	Inglés	Oscar Zapata
Programa de Gestión Territorial	La cogestión adaptativa de cuencas para la gobernanza local: pautas para las autoridades locales en América Central		Hans Kammerbauer, Josué León, Néstor Castellón, Sonia Gómez, José Manuel González, Ingo Gentes

En general, se avanzó en la integración entre la Oficina de Comunicación e Incidencia y otras instancias de CATIE (programas, proyectos, OTN) y se incorporaron nuevas áreas de trabajo, buscando un abordaje integral de la comunicación corporativa y estratégica que requiere la institución. Aún hay mucho camino por recorrer pero los pasos se están dando para generar cambios positivos que permitan facilitar y alcanzar cada vez más los objetivos estratégicos de la institución.

Y con ello...logramos incidir. La Oficina de Comunicación e Incidencia recopiló y analizó el aporte de los programas y proyectos a las metas de incidencia planteadas por el MAP en los territorios clave en que trabajamos y los resultados fueron presentados en la reunión de cooperantes MAP en una gira realizada en Petén, Guatemala, y Belice.

En esta gira de intercambio, los representantes de Suecia, Finlandia y Noruega dialogaron con productores y ministros por igual, contando con la posibilidad de palpar vivamente los impactos del CATIE en la gente y la forma en que nuestras contribuciones al desarrollo logran mejorar la calidad de vida de las personas en las zonas rurales y logran escalar a los más altos niveles de toma de decisión, mostrando la integración de las escalas locales con las nacionales.

En 2011, se presentaron los avances en incidencia en CATIE, no sólo a los cooperantes de MAP, sino también

durante la reunión de cooperantes y socios del CATIE y ante la Junta Directiva del CATIE, celebrada en el mes abril.

A fin de consolidar e integrar los esfuerzos del CATIE en el tema de incidencia en políticas públicas y privadas, se creó en 2011, el Comité de Incidencia. Este comité está representado por los programas científicos, la División de Proyección y Desarrollo, las OTN, MAP y la División de Educación, siendo la Oficina de Comunicación e Incidencia su Secretaría Permanente.

Los miembros del Comité han participado de conversatorios con expertos y autoridades internacionales representantes de socios estratégicos en el tema de incidencia, en torno a aspectos como agricultura y cambio climático, deforestación, entre otros. La primera tarea de este comité será definir una estrategia de incidencia para el CATIE.

Partiendo del concepto adoptado para “incidencia” (acción que a partir de nuestra oferta tecnológica tiene el propósito de influir), es claro que la institución ha generado grandes aportes. Sin embargo, al no estar anteriormente planteados en planes operativos o metas y tampoco documentados o sistematizados, no podíamos evidenciar nuestra incidencia. A través de estas acciones, el centro se propone no solo cuantificar estos aportes, sino aumentarlos en proporción y eficacia.

CATIE recibe a sus donantes y socios estratégicos en reunión anual

En el mes de abril de 2011, el CATIE recibió en su reunión anual a sus donantes y socios estratégicos, quienes contribuyen a la investigación, educación superior y cooperación técnica de la institución. La actividad reunió alrededor de 20 representantes del mundo entero a quienes se les mostró el trabajo realizado por la institución

Durante la actividad, se presentó el informe anual 2010 del CATIE, un informe acerca del seguimiento de las recomendaciones brindadas en la reunión 2010. A su vez, se mostraron los enfoques del CATIE para abordar los nuevos desafíos globales.

En la reunión participó Geoff Hawtin, presidente de la Junta Directiva del CATIE, así como representantes de alto nivel de organizaciones como el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (MAEF), el Ministerio Noruego de Asuntos Exteriores (MFA), el Centro Internacional para la Investigación Agrícola (Cirad), el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) de Costa Rica, el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), la Unión Europea (UE) y las embajadas de Gran Bretaña, Francia, España, Canadá, entre otras.

Un caso más de incidencia: nuevo protocolo para ornamentales favorece a productores costarricenses

En 2010, los resultados del Programa de Material Propagativo Limpio del CATIE, el cual se ejecutó en el período del 2006 al 2009 en colaboración con la Universidad de Purdue y con financiamiento del Consejo Nacional de la Producción, habilitaron la firma de un protocolo que permitirá que los productores costarricenses de la planta ornamental *Dracaena* (*Dracaena marginata*) puedan exportar a Estados Unidos plantas con tamaños mayores a las 18 pulgadas y con una edad superior a los dos años.

Dicho programa permitió a los productores contar con herramientas para la aplicación de prácticas fitosanitarias adecuadas y así tener fincas más sostenibles y económicamente viables. Su meta fue reducir la cantidad de intercepciones y el riesgo de plagas cuarentenarias que entraban desde Costa Rica a los Estados Unidos.

Con base en la experiencia adquirida en este programa, el CATIE y la Universidad de Purdue, propusieron ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) continuar trabajando en el desarrollo de protocolos para el manejo de plagas cuarentenarias en otros productos agrícolas de exportación a los Estados Unidos. También se formó un consorcio con organizaciones del Reino Unido y Luxemburgo para implementar dos proyectos relacionados con regulaciones para la exportación de productos agrícolas de Centroamérica hacia la Unión Europea.

Se espera que en el transcurso del año 2011 se realice el cambio en la ley que ofrecerá mayores oportunidades de mercado, mayor competitividad y mayores ingresos a los productores.

Mayormente las acciones de incidencia del CATIE son consideradas como incidencia para el desarrollo, con procesos que finalmente terminan en los territorios en manos de decisores locales, productores, comunidades o sector privado y no solamente en políticas públicas. Es por eso, que se está planteando una estrategia para que además avancemos en los procesos de incidencia en políticas públicas, y es acá, donde el CATIE espera aprovechar aún más la función estratégica de los CAN.

Líderes para el cambio

Más que una casa de estudios superiores, la Escuela de Posgrado de CATIE es una universidad internacional que brinda un espacio de convivencia intercultural y multidisciplinaria, donde se cimenta, mano a mano, entre estudiantes y docentes, investigadores y cooperantes-socios, administrativos y consultores, el edificio del desarrollo regional.

La Escuela de Posgrado consolidó durante el 2010 su papel protagónico en la formación de los líderes que más tarde replicarán y enriquecerán los enfoques sistémicos y colaborativos promovidos por el CATIE. He aquí el cómo.

Excelencia, nuestro ingrediente activo. Si nuestra oferta académica se etiquetara, su ingrediente activo sería excelencia y calidad académica. En julio de 2010, el Consejo Nacional de Acreditación aprobó la adhesión del CATIE al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior

(SINAES), acuerdo que marca un hito en la historia de nuestra escuela, ya que da un giro radical en el pensamiento que tradicionalmente había tenido un importante sector de la educación superior pública sobre el tema. Además, hace un reconocimiento expreso de la naturaleza única de la institución en la integración de sus tres funciones clave: educación, investigación y proyección, reconociendo su categoría de universidad internacional.

Es importante recalcar que este reconocimiento extiende sus efectos al plano regional y mundial pues el SINAES no solamente es la agencia oficial de acreditación en Costa Rica, sino además es miembro de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de Educación Superior

En julio de 2010, el Consejo Nacional de Acreditación aprobó la adhesión del CATIE al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), acuerdo que marca un hito en la historia de nuestra escuela, ya que da un giro radical en el pensamiento que tradicionalmente había tenido un importante sector de la educación superior pública sobre el tema y hace un reconocimiento expreso de la naturaleza única de la institución en la integración de sus tres funciones clave: educación, investigación y proyección, reconociendo su categoría de universidad internacional.

(RIACES) y cuenta con la certificación de calidad que otorga The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), lo que convierte la eventual acreditación de posgrados del CATIE en un reconocimiento formal de su calidad a nivel mundial.

Esto no habría sido posible sin la conformación del Sistema de Gestión de Calidad Académica (SIGECA) y como parte de este, la creación de la Unidad de Evaluación Académica (UEA). Ambas instancias ya son una realidad formal dentro de la institución y en 2011 han sido claves para liderar los procesos de autoevaluación y acreditación de las maestrías científicas.

Interdisciplinariedad, nuestra marca registrada. Aunque siempre nos hemos caracterizado por traspasar las fronteras de las disciplinas, durante 2010, dentro de nuestro Programa de Doctorado Conjunto con la Universidad de Idaho, ampliamos nuestros horizontes. Es así como arrancó el

Gestión del conocimiento: Biblioteca Conmemorativa Orton

La Biblioteca Conmemorativa Orton (BCO) es una unidad de apoyo a todos los programas de investigación, enseñanza, capacitación y desarrollo rural que llevan a cabo el CATIE y el IICA.

Durante 2010 el aporte brindado por parte de la biblioteca permitió que 12.500 usuarios in situ fueran atendidos y 858.154 personas realizaran consultas en línea. Hubo un aumento de 87.000 registros bibliográficos en el catálogo de monográficas, de los cuales 6.535 documentos se encuentran disponibles en texto completo y alrededor de 42.421 documentos científicos y técnicos fueron adquiridos de forma impresa y electrónica.

Adicionalmente, la Librería Virtual tuvo 8.967 accesos virtuales y logró vender 179 publicaciones. El ingreso de registros a la base de datos de revistas fue de 41.612 volúmenes, además de la suscripción de 91 títulos de revistas científicas en formatos físicos y en línea.

Entre otros aspectos a través de la BCO, se realizaron 37 actividades de capacitación dirigidas a 1.453 investigadores, docentes, bibliotecarios, estudiantes, extensionistas y productores de distintos países y se invirtieron US\$41.271 en la adquisición de dos bases de datos internacionales (CABI referencial y TEEAL en texto completo), así como 30 libros científicos.

proyecto IGERT II denominado “Evaluando la Resiliencia de Sistemas Ecológicos y Sociales en Paisajes Cambiantes”, un programa doctoral de investigación y educación auspiciado por la Fundación Nacional de Ciencias (NSF) de los Estados Unidos.

Por otro lado, la creación de la Especialización en Práctica del Desarrollo, como complemento a las maestrías científicas existentes y con un abordaje altamente interdisciplinario que exige la integración de ciencias de la salud, ciencias sociales, ciencias naturales y ciencias de manejo o gestión del desarrollo, es una muestra más de este progreso.

CATIE fue una de las primeras instituciones en implementar un programa académico como parte de esta iniciativa que aglutina 23 universidades a nivel mundial. La invitación a participar de este programa tuvo una aceptación superior a la esperada: en 2010, 45 estudiantes de primer año y nueve de segundo se comprometieron con una mayor carga académica y un esfuerzo adicional en el desarrollo de sus tesis en su interés por cursar la especialización, egresándose 37 estudiantes con la especialidad.

La especialidad fue solamente el inicio dado que la Fundación MacArthur nos aprobó un segundo financiamiento por US\$600 mil para la creación de una Maestría en Prácticas del Desarrollo, de modo que en 2011 ingresó la primera promoción de la maestría y la segunda para la Especialidad en Práctica del Desarrollo.

Además, en febrero de 2011 se realizó la Tercera Cumbre de la Red Global de Programas de Maestría en Prácticas de Desarrollo, que reunió 60 personas de 18 países de todos los continentes.

Completando las acciones en este reto por profundizar la interdisciplinariedad, hemos creado una nueva maestría conjunta llamada Master of Science in International Sustainable Tourism, en esta oportunidad con la Universidad del Norte de Texas.

En mayo de 2010, la Junta Directiva de esta universidad y la Junta Coordinadora de la Educación Superior de Texas aprobaron la creación de la maestría y la “Southern Association of Colleges and Schools (SACS)” selló su calidad con la inclusión del programa dentro de la oferta académica acreditada de la Universidad del Norte de Texas. El primer grupo de seis estudiantes inició en agosto de ese mismo año.

Interdisciplinariedad en las acciones de capacitación. Las alianzas estratégicas también colaboraron en mejorar el contenido, calidad e interdisciplinariedad de las acciones de capacitación desplegadas por el CATIE. En 2010 con la Agencia Alemana de Cooperación para la Capacitación

y Desarrollo (InWent ahora GIZ) se avanzó en la preparación de materiales de capacitación en el tema “Gobernanza y REDD” para la realización de una serie de 12 cursos. Uno de estos cursos se realizará en el segundo semestre de 2011 en conjunto con la OTN de Acre en Brasil, con miras a fortalecer el posicionamiento del CATIE en este Estado miembro.

A nivel de la “Alianza para el Desarrollo y Fortalecimiento de Competencias y Capacidades para la Gestión de Recursos Naturales/Ambientales en América Central” y con la participación de la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano, Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR) de Honduras, Instituto Centroamericano de Administración Pública, INCAE, InWent y CATIE, se apoyó y participó en 2010 de varias actividades conjuntas como las siguientes: Seminario de Biocombustibles en el Zamorano, Seminario de Energía Sostenible en el INCAE, Curso de Manejo Multifuncional de Bosques en ESNACIFOR y el Curso de Gobernanza Forestal en el CATIE.

Así la función de capacitación no se vio excluida de los procesos de mejora continua en que se encuentra envuelta la División de Educación.

Matrícula abierta. Estas y otras oportunidades de formación fueron puestas a disposición de nuestra población meta mediante actividades de promoción de los programas de posgrado en ferias y presentaciones. En esfuerzos conjuntos de la División de Educación, el MAP y nuestra red de OTN se procura incrementar el ingreso de estudiantes procedentes de nuestros países miembros. El resultado fue que en enero de 2011 ingresaron 72 estudiantes (tanto de maestría como de doctorado), representando el mayor ingreso de estudiantes en la historia de la Escuela de Posgrado. Para un total de estudiantes activos en 2011 de 140.

Nuestros egresados. En el empeño por promover nuestra oferta académica no olvidamos a nuestros egresados. Las asociaciones de egresados en El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala y Panamá interactúan activamente con las OTN respectivas, apoyando a su vez las acciones de posicionamiento e incidencia. Además en 2010 se apoyó de forma significativa a la Asociación de Graduados del IICA y CATIE (AGECATIE) en el IV Encuentro de Graduados de los Programas de Maestría y Doctorado del CATIE e IICA que se realizó en marzo de este mismo año.

Conocimientos en acción. Parte del rol que debe cumplir un líder es convertirse en un catalizador del cambio y multiplicador de opinión. Esta tarea se cristaliza, en parte, por medio de los proyectos de investigación en que se

Red Global de Maestrías en Prácticas del Desarrollo celebró su tercera reunión anual en el CATIE

La Red Global de Maestrías en Prácticas del Desarrollo (MPD) realizó en febrero de 2011 su tercera reunión anual en la sede central del CATIE.

Esta red está conformada por 23 universidades líderes del mundo que imparten programas en prácticas del desarrollo, dentro de las cuales está el CATIE, y se reúnen una vez al año para analizar el avance y la calidad de los programas. En 2009, el CATIE entró a formar parte de la red al crear una especialización en prácticas del desarrollo. No obstante, a partir de 2011, el centro lanzó una nueva maestría en el tema, logrando ampliar la oferta académica de la institución de acuerdo a las necesidades del área.

Entre los objetivos de la reunión estuvieron establecer un sistema de monitoreo de evaluación para los programas de MPD para asegurar su calidad en todas las universidades; determinar qué categorías de socios van a existir en la red y decidir sobre la eventual aceptación de nuevos socios y programas. Además, se discutieron temas como el currículum de cada uno de los programas, las prácticas directas en el campo, el funcionamiento y financiamiento de la red, los egresados, entre otros.

Esta tercera reunión anual de la Red Global de Maestrías en Prácticas del Desarrollo fue patrocinada por el CATIE, la Master's in Development Practice Secretariat y la Fundación MacArthur.

involucran nuestros estudiantes. Fue así como en 2010 se realizó una consulta a los profesores consejeros de tesis, a fin de determinar si nuestros estudiantes incorporan enfoques sistémicos e integradores en sus tesis de investigación y la respuesta fue clara: un 94% de nuestros estudiantes admiten que sus estudios integran de algún modo nuestros enfoques.

Además de esta alta recepción de nuestros enfoques en las investigaciones, un 77% de nuestros graduados adicionan a los hallazgos científicos de sus proyectos de tesis consideraciones de políticas, completando sus análisis con aportes dirigidos a incluir la ciencia en el diseño de políticas e incidir en la toma de decisiones sobre la gestión de los recursos naturales.

Egresados aplican enfoques sistémicos

Los resultados de la segunda encuesta realizada en 2010 a egresados del CATIE fueron muy alentadores con respecto al perfil de liderazgo que ostentan y su rol fundamental como agentes de cambio, introduciendo los enfoques sistémicos aprendidos durante sus estudios de posgrado.

El 89% de quienes contestaron la encuesta afirma aplicar los enfoques sistémicos en su quehacer diario, y un 86% no solamente los aplica, sino que enseña a otros a usarlos, siendo el más utilizado el enfoque de manejo de cuencas, aunque más de la mitad reconoce que no pone en práctica un solo enfoque, sino una combinación de estos.

Mejor aún es que un 46% indica que estos enfoques se encontraban ausentes o eran de aplicación poco frecuente en su sector. Los encuestados se desempeñan en labores de consultoría, docencia, trabajo con comunidades rurales, investigación, sector público y otros.

Sin embargo, nuestros graduados no se limitan a implementar nuestros enfoques, sino que mantienen un rol mucho más activo como multiplicadores de opinión: un 70% señala haber publicado algo después de haberse egresado, mayormente en revistas técnicas, documentos de extensión, memorias de seminarios y congresos pero más de un tercio también confirma haber publicado en revistas científicas, capítulos de libros y notas de prensa. De modo que la incidencia lograda a través de nuestros graduados alcanza niveles más amplios todavía (Figura 1).

La tarea no termina allí, pues casi la totalidad desea recibir mayor formación sobre los enfoques y metodologías del CATIE, lo cual nos plantea un reto muy interesante a fin de satisfacer ese compromiso mostrado con la formación continua.

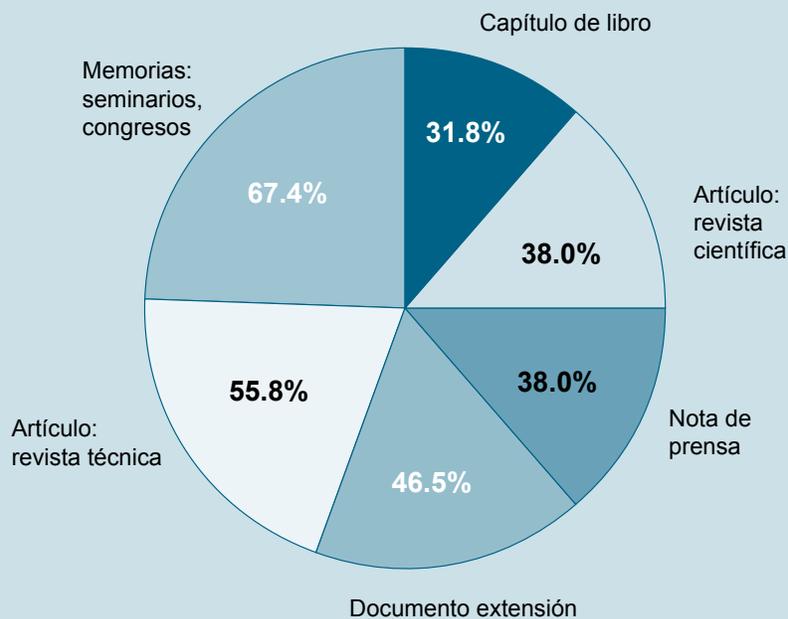


Figura 1. Porcentaje de egresados que han publicado en los diferentes tipos de publicaciones.

Ahora multipliquemos el impacto. Enfoques territoriales, medios de vida, cadenas de valor, adaptados y mejorados con el sello CATIE serían letra muerta si más del 89% de nuestros graduados no hubiese admitido aplicar estos enfoques en su desempeño diario como profesionales líderes en el sector. Esta cifra se queda pequeña si a ello

agregamos que cada uno de ellos (un 85%) no sólo los aplica, sino que los enseña a otros y están seriamente interesados en mantener un proceso continuo y permanente de aprendizaje y actualización de los conocimientos adquiridos durante su formación de posgrado (Figura 2).

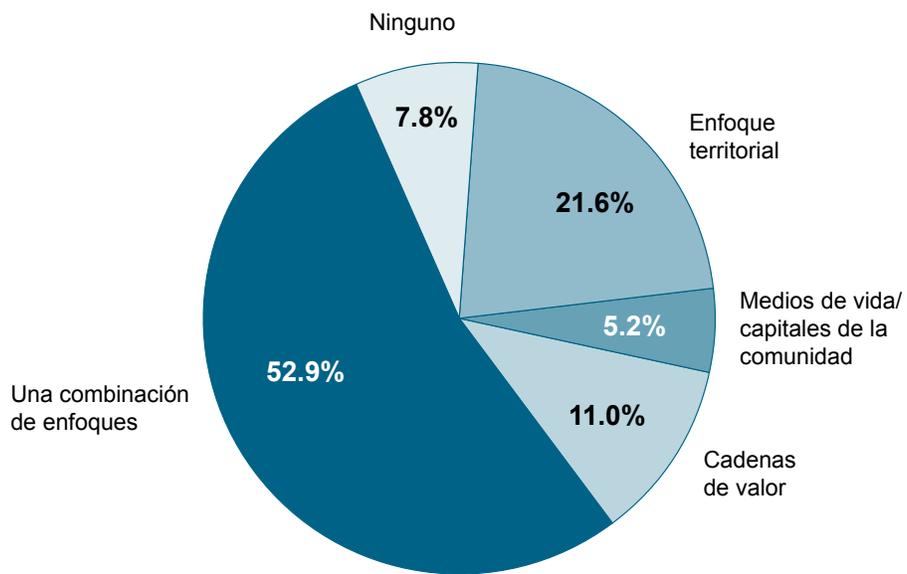


Figura 2. Los enfoques sistémicos que aplican los graduados del CATIE.

6. Nuestra ventaja: enfoques sistémicos y colaborativos

Desde nuestra creación, el mandato ha sido trabajar en el ámbito de la agricultura y los recursos naturales, con la finalidad de lograr impactos favorables al bienestar de la población rural en sus territorios. En este contexto, la aplicación de los enfoques sistémicos se constituye en la base de intervención de todos nuestros programas, proyectos y actividades que, en consonancia con el conocimiento técnico y científico, permiten el involucramiento de los actores y las comunidades que integran el espacio social en desarrollo.

Soluciones innovadoras y sostenibles para desafíos complejos

CATIE tiene una larga experiencia en investigación interdisciplinaria. Desde los años 80 hemos dado prioridad al estudio de temas como sistemas de producción en fincas, sistemas agroforestales, manejo de cuencas y conocimiento tradicional.

En años más recientes, CATIE inicia su trabajo con otros enfoques sistémicos como el de cadenas de valor, los medios de vida sostenibles y la cogestión territorial, siendo estos tres los que mejor representan el énfasis sistémico actual de la institución, como se señaló en el acápite anterior.

El año 2010 representó un éxito para el CATIE en cuanto al reconocimiento, tanto dentro como fuera de la institución, de los enfoques sistémicos que, durante años, ha ido desarrollando y definiendo cada vez con mayor claridad y mayores logros en resultados e impactos.

Al día de hoy nuestros enfoques sistémicos y colaborativos se reafirman en cada evento internacional y en cada actividad institucional como la mejor opción para abordar los retos relacionados con la reducción de pobreza y la conservación de los recursos naturales en zonas rurales.

Nuestros enfoques sistémicos

Nuestra meta de ser líderes en 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, ha dado como resultado un intenso trabajo de desarrollo y adaptación de tres grandes enfoques: cogestión territorial, medios de vida sostenibles y cadenas de valor.

El enfoque de cogestión territorial coloca el énfasis en las interrelaciones entre los componentes ambientales y socioeconómicos en espacios biofísicos y político administrativos. La meta es contribuir a construir territorios sostenibles. En él, la planificación y la gestión mediante plataformas multiinstitucionales son elementos esenciales. Este enfoque lo aplica CATIE en corredores biológicos, bosques modelo y cuencas hidrográficas bajo el exitoso modelo de cogestión adaptativa.

El enfoque de medios de vida provee un marco conceptual y metodológico para analizar, evaluar, planear y monitorear intervenciones de desarrollo rural, considerando aspectos económicos, sociales, ambientales e institucionales, desde la familia rural hasta el ambiente macro. El enfoque enfatiza la importancia de los activos o recursos (capitales natural, humano, cultural, social, financiero, construido y político) disponibles a nivel de familia, comunidad o territorio para identificar oportunidades para la formación de activos que permita mayor resiliencia social y ambiental en los diferentes niveles.

El enfoque de cadena de valor busca identificar posibles sinergias entre los diferentes actores de la cadena, desde la producción, pasando por el procesamiento y la comercialización, hasta el consumo final. Además de aumentar la eficiencia en la cadena, el enfoque permite generar relaciones ganar-ganar entre los diferentes actores y mejorar la responsabilidad social y ambiental a lo largo de toda la cadena.

Enfoques promovidos por CATIE en la agenda internacional

CATIE ha sido representado de forma destacada en diversos foros internacionales, tanto por parte del Director General, Dr. José Joaquín Campos, como a través de la participación de todos sus destacados líderes de programa.

Durante el 2010, el Dr. Campos fue elegido en la Junta Directiva que preside el máximo órgano científico de temas forestales en el mundo, la Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal (IUFRO, por sus siglas en inglés), el cual aglutina a más de 700 organizaciones socias, y cerca de 15.000 científicos de todo el mundo.

Su designación se realizó en el XIII Congreso Mundial Forestal, realizado en noviembre en Corea del Sur. En este evento el Dr. Campos tuvo una participación sobresaliente al impartir una de las cinco conferencias magistrales de dicho congreso. La presentación, que sintetizaba el trabajo y enfoques sistémicos aplicados y promovidos por CATIE, fue preparada con insumos y aportes de los líderes y científicos del equipo. La acogida y elogios sobre la forma en que CATIE aborda los complejos problemas globales atendiendo a demandas locales no se hicieron esperar.

De igual forma, en Quebec, Canadá, el Dr. Campos, junto al director de la división de investigación y desarrollo, Dr. John Beer, participaron en un encuentro con representantes de la Red de Organizaciones de Cuenca de América del Norte (ROBAN, por sus siglas en francés) y presentaron el quehacer institucional en la Universidad de McGill, siendo de nuevo nuestras metodologías y enfoques el centro de atracción de toda clase de aprobaciones e interés por continuar estrechando lazos y definiendo oportunidades de trabajo conjuntas.

Integrando para innovar. Más del 50% de nuestras investigaciones y proyectos son desarrollados en el marco de programas integradores gracias al Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP), un programa integrador ejemplar y el primero de su naturaleza en CATIE.

Los proyectos e iniciativas de este programa se implementan en ocho países de la región, según se muestra en el mapa a continuación, fomentando la integración de los programas de investigación para lograr la combinación de

enfoques sectoriales, como cadenas de valor, de enfoques territoriales como la cogestión adaptativa de cuencas o los corredores biológicos y los capitales de las comunidades rurales.

Aun cuando otras iniciativas no se encuentran asumidas en un programa integrador, las interacciones y colaboraciones no se han hecho esperar en casi todas las propuestas de investigación preparadas desde el año 2010. El aumento notable en el grado de colaboración y hasta integración de acciones de (y entre) los programas transversales “Cambio Climático y Cuencas”, “Gobernanza y Socioeconomía de Bienes y Servicios Ambientales” y “Competitividad y Cadenas de Valor”, con los programas más enfocados en sistemas de producción, como “Cultivos Arbóreos en Sistemas Agroforestales”, “Ganadería y Manejo del Medio Ambiente”, “Producción Agroecológica de Cultivos Alimentos” y “Producción y Conservación en Bosques”, además de los múltiples enlaces de las instancias de CATIE con socios en la Plataforma de Colaboración Científica y el Programa Agroambiental Mesoamericano, demuestra que CATIE ha logrado que la mayoría de sus acciones se organicen en un contexto de integración de sectores, disciplinas, programas, instituciones y enfoques, un ambiente propicio para fomentar la creatividad e innovación y para lograr impactos duraderos.

Científicos sin fronteras. Otras plataformas fueron igualmente exitosas en aportar soluciones innovadoras a desafíos complejos al integrar enfoques y conocimientos.

Tanto la Red Iberoamericana de Bosque Modelo, liderada por el CATIE y con acciones en 13 países y con 26 bosques modelo, como la Plataforma de Cooperación Científica desarrollada con el Centro para la Cooperación Internacional y la Investigación Agrícola para el Desarrollo de Francia (CIRAD, por sus siglas en francés), y otros cuatro socios internacionales en Mesoamérica, incluyendo a CATIE, lograron integrar en distintas investigaciones los aportes de investigadores de muy diversas disciplinas y procedencias geográficas.

En 2010, de la mano con el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR, por sus siglas en inglés), Bioversity International, Centro de Investigación Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y el Centro Mundial Agroforestal (ICRAF por sus siglas en inglés), CATIE desarrolló varias iniciativas para la participación en los mega programas en desarrollo ejecutados por el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR, por sus siglas en inglés).

Con ellos también se consiguió promover la participación de estos miembros del CGIAR en acciones de investigación

y desarrollo de CATIE, como es el caso del programa en preparación para Acre, Brasil en temas forestales y silvopastoriles, entre otros. Todas estas iniciativas del CATIE y el CGIAR fomentan la integración de diferentes disciplinas en investigación sistémica.

Los avances logrados en el desarrollo de estos enfoques sistémicos representan para CATIE una ventaja comparativa en su misión por resolver los problemas complejos de comunidades rurales en un contexto de cambios económicos, ambientales, políticos y sociales constantes a nivel global.

Manejo sostenible de tierras. Lograr la conservación de los recursos naturales en un contexto de incremento de la producción agrícola y forestal, es un enfoque central para el trabajo con socios locales, nacionales y regionales en los territorios clave y áreas piloto del Programa Agroambiental Mesoamericano en los ocho países en que opera actualmente desde México hasta Panamá.

Con este enfoque se colabora con socios locales y nacionales en la implementación de metodologías de

manejo sostenible de tierras en 24 territorios definidos (Figura 3).

Los programas de investigación y otras instancias del CATIE también promueven y colaboran en investigación y desarrollo participativo, por medio de escalamiento horizontal y otras iniciativas que son independientes de MAP, dentro y fuera de Mesoamérica.

Escalando de la familia a la región

A pesar de cifras tan alentadoras, somos realistas al reconocer que CATIE no puede asumir en soledad la tarea de enfrentarse a desafíos tan complejos como los que enfrentan las poblaciones rurales en América Latina y el Caribe.

Nuestra estrategia de escalamiento demanda la creación y consolidación de alianzas estratégicas para el desarrollo. Los socios y aliados estratégicos son los factores multiplicadores de nuestros impactos en la región y en 2010 la meta en el establecimiento de alianzas se duplicó.

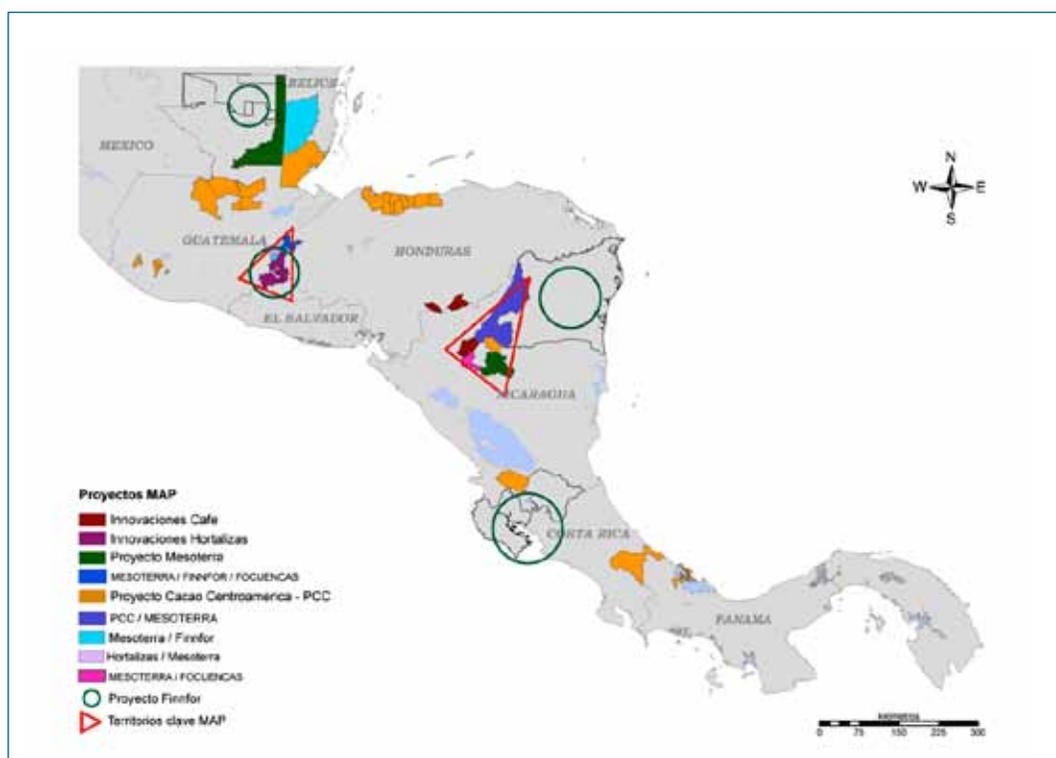


Figura 3. Mapa de proyectos, áreas piloto y territorios clave MAP

Aliados estratégicos locales en la ruta del desarrollo.

Basados en las funciones clave del CATIE y usando como estrategia el establecimiento de “alianzas”, se realizaron negociaciones con socios y aliados para establecer convenios de cooperación y ejecución conjunta con miras al trabajo en territorios con nuestros grupos meta. Un total de 64 nuevos convenios de cooperación permitieron triplicar lo programado para el año 2010. Esto permitió incrementar nuestra promoción de enfoques sistémicos y colaborativos para la producción y la conservación (tanto de maestría como de doctorado).

Nuestra oferta al alcance de su mano. Las OTN en coordinación con programas y proyectos organizaron e implementaron cursos, charlas y acciones de asistencia técnica, como un mecanismo para difundir productos y avances de investigación. En este sentido, en 2010 se realizaron 121 acciones de capacitación y 25 cursos en temas diversos.

Jornadas de capacitación en educación ambiental, misiones de asistencia técnica en territorios, encuentros de reflexión con diferentes entes gubernamentales, científicos y académicos, así como conferencias, boletines y ferias fueron formas y mecanismos utilizados para difundir nuestros logros y fomentar la incidencia para el desarrollo. Estas acciones han estado apoyadas por especialistas de los diferentes programas científicos y sus proyectos.

Los cursos fueron impartidos también por especialistas que visitan los países, destacando ganadería ambiental,

agronegocios y sus vínculos a cadenas de valor y cogestión de cuencas, así como otros relacionados a la agenda forestal. Giras de intercambio en países y participación en cursos estratégicos son también aportes en esta meta.

Otras acciones de capacitación, proyectos, o servicios técnicos se realizan en conjunto con socios nacionales e internacionales. Gracias al aumento en la promoción que realizan las OTN y la difusión lograda a través de notas de prensa y televisión ha aumentado la demanda de servicios y publicaciones en los países.

La atención a demandas específicas de socios en capacitación se destacó en temáticas como retos y aprendizajes en seguridad alimentaria, desarrollo rural, producción de hongos comestibles, vulnerabilidad ante el cambio climático, cacao, gobernanza forestal, análisis de flujos de inversión y financieros, fortalecimiento organizacional y plataformas de concertación, corredores biológicos y conectividad, sensibilización y capacitación en enfoque de género, entre otros.

Igualmente, las solicitudes de apoyo concretas recibidas, especialmente de parte de socios ligados al MAP; permitió al CATIE establecer pequeños contratos o convenios para acciones en los países.

A su vez, se lograron convenios importantes con la cooperación bilateral, como el caso de un proyecto de cacao financiado en 2010 por la cooperación austriaca por US\$480.000.

7. Nuestras fortalezas internas

Las metas relacionadas con las dimensiones externas de proyección y trabajo con nuestra población meta, socios y aliados, así como el desempeño óptimo de nuestras funciones clave de investigación, educación y cooperación técnica no serían posibles sino tuvieran como base las dimensiones más internas de desarrollo organizacional y gestión integral y eficiente de nuestros recursos. En estas dimensiones también constatamos avances significativos y relevantes, pilares imprescindibles para el cumplimiento de nuestra misión.

Talento humano comprometido

El factor clave de éxito en una organización como el CATIE es, sin duda alguna, su gente. Contar con un personal motivado, comprometido con la misión de la institución y fortaleciendo sus capacidades de manera permanente, es todo un reto en una institución que entroniza el valor de aprecio por la diversidad, donde conviven diariamente obreros, técnicos, operarios, investigadores, docentes, consultores y administrativos de las más diversas procedencias.

Mejora del clima organizacional. En medio de esta variopinta realidad del año 2010, logramos medir por segundo año consecutivo, mediante una encuesta, las percepciones sobre clima organizacional. El resultado fue un aumento de la participación de un 30% a 60% y un incremento de siete puntos en la percepción general del clima, que pasó de un 74% a un 81%.

Los resultados reflejan esfuerzos en aspectos relevantes de la gestión del recurso humano realizados desde 2009 y a los que se dio continuidad en 2010 como prácticas retributivas, oportunidades de capacitación, análisis de la encuesta 2009 con los directores y los consiguientes planes de acción desplegados. En este mismo año, los resultados de la encuesta fueron presentados a 43 de los 45 líderes de las distintas dependencias del CATIE.

Capacitación para la vida y el trabajo. La capacitación fue vital para apoyar una mejora en el clima organizacional, pero aún más para aportar al crecimiento profesional de

nuestros colaboradores y, por consiguiente, al cumplimiento de nuestra misión. La inversión en capacitación en 2010 alcanzó el 0,9% del presupuesto, representando el equivalente a US\$217.600, con lo cual se supera ligeramente la meta propuesta para el ese año. En 2011 esperamos al presupuestar al menos 1,5% en capacitación al personal. Estas acciones son financiadas través de desembolsos directos pero también mediante convenios sin costo alguno o por medio de recursos internos.

Más importante aún es que la capacitación ha podido estar en la agenda de crecimiento profesional de muchos más funcionarios que en el pasado. Desde temas de liderazgo para la alta dirección, pasando por herramientas tecnológicas e idiomas para personal administrativo y apoyo a estudios de doctorado para investigadores. Cerca de 400 funcionarios recibieron algún tipo de capacitación sumando más de 9.000 horas de formación.

Desafíos para una remuneración competitiva. La evaluación realizada al final del año 2010 sobre la competitividad salarial de CATIE con respecto al mercado se vio seriamente afectada por la caída del dólar, de un 74% de personal que recibía salarios en el promedio de mercado o superior en el año anterior, se pasó a un 50%.

En 2011 se están tomando acciones para remediar esta situación, incluyendo la búsqueda de financiamiento para recuperar el poder adquisitivo de los salarios fijados en dólares y la evaluación de alternativas para aumentar la proporción de la planilla pagada en dólares a fin de mitigar el riesgo cambiario del centro.

OTN serán reconocidas por pago de cuotas de los países miembros. La Dirección de Servicios Corporativos, en coordinación con la División de Proyección y Desarrollo, acordó un modelo de incentivos para las Oficinas Técnicas Nacionales. El modelo consiste un fondo para inversiones, que se alimentará de un porcentaje que va desde el 5% hasta el 8% de las cuotas recuperadas de los países miembros de CATIE. Estos recursos serán reintegrados al mismo fondo según se establezcan en los planes de inversión que se presenten y se aprueben.

Gestión integral de nuestros recursos

Un diagnóstico financiero oportuno y exhaustivo ha plantado los cimientos para un buen arranque en la implementación de la estrategia financiera de CATIE, que incluyó lo siguiente: el aumento de los ingresos del fondo básico, el aumento de la liquidez, los avances en el costeo basado en actividades, la consolidación de la División Comercial y la creación de la Unidad de Gestión y Oferta de Servicios (UGO).

Aumento de los ingresos en mayor proporción que el presupuesto básico. Los ingresos del fondo básico en 2010 (sin contemplar los ingresos por rendimientos de los fideicomisos) crecieron hasta alcanzar US\$5,3 millones (aumento del 3%). Sin embargo, al aumentar en mayor

proporción los ingresos totales que ascendieron a US\$29,8 millones (un aumento del 17%), la relación del presupuesto básico respecto al presupuesto total bajó a 18% en ese año (Figuras 4 y 5).

Recuperación de costos. La capacitación y conformación de un grupo de trabajo en el tema de costeo basado en actividades ha permitido que seis unidades dieran pasos significativos en la elaboración de sus costeos ABC, cuyas propuestas se encuentran en revisión y 10 unidades ya han recibido capacitación sobre la metodología. Paralelamente a la capacitación y el desarrollo del costeo basado en actividades la estrategia para recuperación de los costos determinados está siendo analizada en un grupo de trabajo conformado por representantes de todas las divisiones y direcciones.

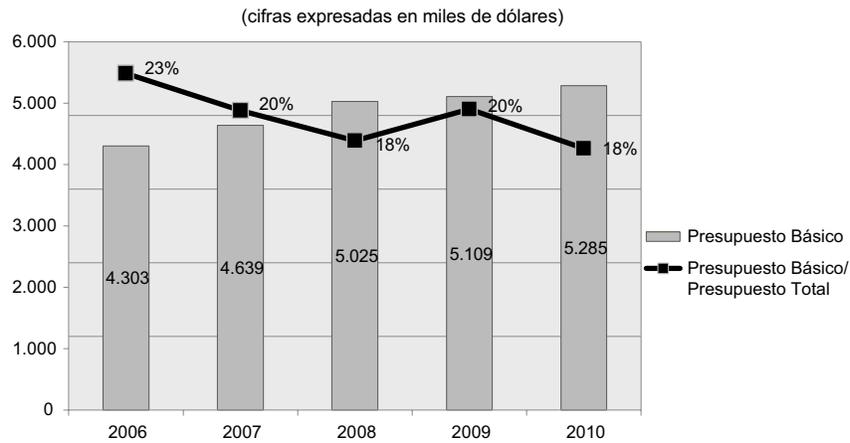


Figura 4. Ingresos de básico y razón presupuesto

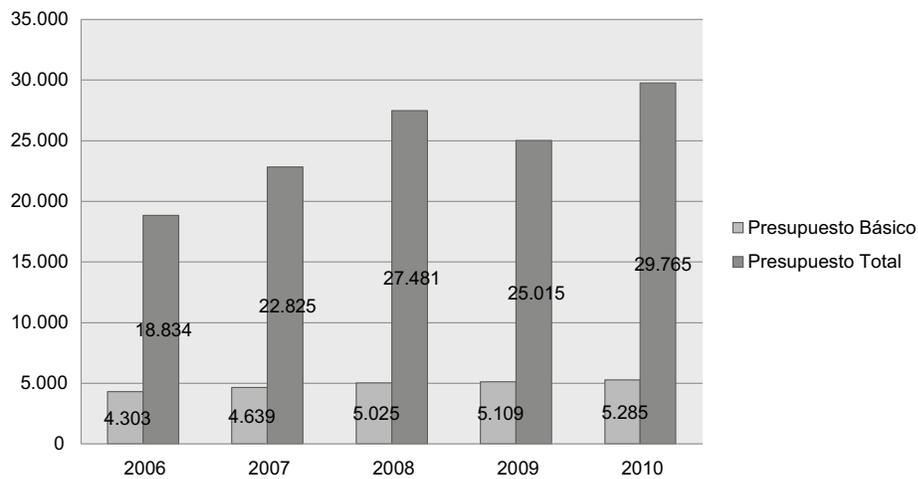


Figura 5. Presupuesto básico y presupuesto total

Liquidez del fondo básico de CATIE se mantiene. Luego de alcanzar una liquidez record de US\$1.469.000 a diciembre de 2009, a pesar de la presión sobre esos fondos, se culminó el año 2010 con una liquidez que ascendió a US\$1.504.000, la cual equivale a 97 días de operación con cargo al presupuesto básico, ligeramente menor a los 102 días del 2009, por el aumento de la ejecutoria del presupuesto en 2010. Esta liquidez no incluye US\$500 mil de proyectos que están transitoriamente en el fondo básico para pagos en 2011.

El monitoreo permanente de las cuentas por cobrar y las acciones correspondientes resultaron en una disminución de los sobregiros del 23%. El recorte de gastos operativos para mitigar el efecto sobre el costo en dólares de los salarios de la planilla de los funcionarios nacionales hizo posible que los excedentes contables no se redujeran a un punto tal que

representaran un golpe a la liquidez del centro, según se puede observar en el estado de resultados de 2010 (Figura 6).

Las inversiones superaron la depreciación por primera vez en muchos años. La inversión alcanzó hasta el 2010 los US\$390 mil y fue 14% mayor a la depreciación. Ambos resultados superan cualquier otro desde el año 2003.

Las inversiones realizadas en la recuperación de las instalaciones del Club Internacional, el inicio de la construcción del módulo lechero, la compra de infraestructura para la red de comunicaciones, significaron un salto importante en el nivel inversión para el 2010 y son los primeros avances del plan de recuperación de los activos para los próximos años (Figura 7).

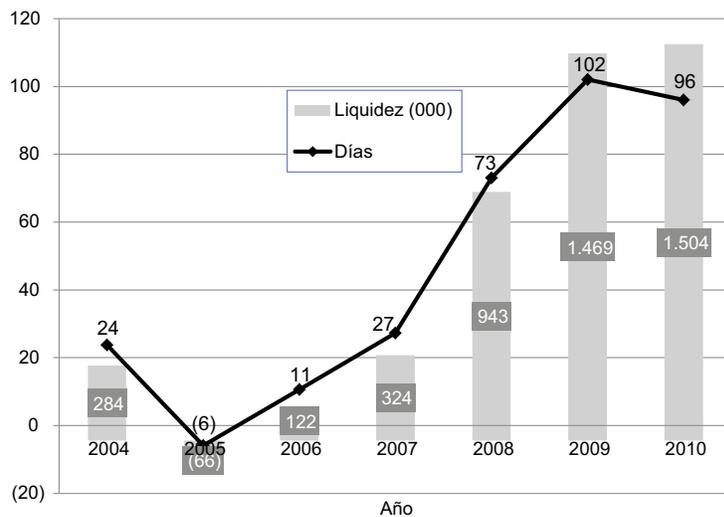


Figura 6. Liquidez (cifras expresadas en miles de dólares)

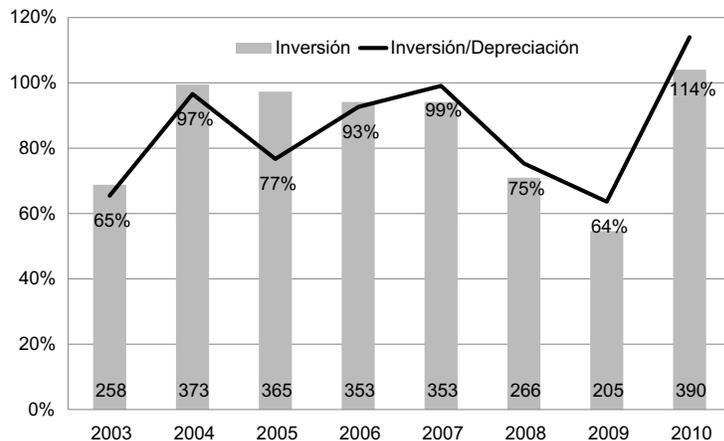


Figura 7. Inversión (cifras expresadas en miles de dólares)

Medidas financieras para las actividades educativas. En consonancia con la estrategia financiera del CATIE, la Escuela de Posgrado preparó el primer borrador de su plan financiero con el propósito de fortalecer las finanzas de la Escuela y avanzó en la realización del estudio de costos de las maestrías.

Durante los últimos años, se ha hecho un gran esfuerzo para identificar nuevas fuentes de financiamiento para los estudiantes, principalmente entre las instituciones de crédito educativo. En el primer semestre de 2011 se firmó un acuerdo con COLFUTURO (Colombia) y se presentó la documentación requerida al BCIE para que estudiantes de América Central tengan una línea crediticia atractiva para sus estudios de posgrado en el CATIE en los bancos socios de BCIE.

Adicionalmente, se ha establecido contacto con SENACYT y el IFARHU en Panamá, donde el Exdirector General del CATIE, el Dr. Rodrigo Tarté ofreció apoyarnos para finalizar los acuerdos con dichas instituciones. Estos acuerdos ampliarán los existentes con FANTEL (El Salvador), CONAPE (Costa Rica), SENESCYT e IECE (Ecuador), FundaPro (Bolivia) e ICETEX (Colombia).

Es importante reconocer que la membresía del CATIE en la Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo (APICE) ha facilitado un acercamiento con la mayoría de estas instituciones. En todos los acuerdos se busca negociar términos favorables para el CATIE.

En el mismo sentido, se acordó un aumento de un 20% en los costos de matrícula para el año 2011, así como actualizaciones en las tarifas de residencias estudiantiles y ajustes en las tarifas derivadas de la prestación de servicios de tecnologías de información.

Cátedra de Áreas Protegidas. En 2010 se creó y avanzó considerablemente en la consolidación de la Cátedra Latinoamericana Kenton Miller de Áreas Protegidas y Corredores Biológicos que, con el apoyo de CIM, cuenta ya con dos expertos integrados a nivel de doctorado, quienes fungen como codirectores de la cátedra.

Las actividades estratégicas de la cátedra contemplaron la presentación de una propuesta de donación de una propiedad de 600 ha de parte de TNC al consorcio CATIE-Área de Conservación de la Península de Osa, a fin de crear un fideicomiso, en la modalidad de fondo verde, que pueda asegurar su sostenibilidad financiera.

Del mismo modo, en 2010 se presentaron proyectos específicos de cooperación técnica y capacitación en el tema de gestión y políticas de áreas protegidas y corredores

biológicos en varios países de América Central, dando como resultado en 2011 que la cátedra fuera seleccionada por la Convención de Diversidad Biológica (CBD) para fungir como coordinadora subregional en el fortalecimiento de capacidades para la implementación del Plan de Trabajo de Áreas Protegidas en México y Centroamérica. Adicionalmente, se firmó un acuerdo para que la cátedra apoye a la CBD, en conjunto con los países (México y Centroamérica), en la selección de expresiones de interés (propuestas de proyectos) para someter a la iniciativa Life-Web, coordinada directamente por la CBD.

Una política de austeridad en el gasto, gestión eficiente de las cuentas por cobrar, mejoras en los días de liquidez que se mantuvo en los mismos niveles del 2009 a pesar de la fuerte caída del dólar, han sido un soporte imprescindible para que a la fecha podamos contar con una institución financieramente sana y fuerte.

La vinculación entre la atención a demandas y la oferta de servicios técnicos. En la última década, el CATIE ha incursionado poco a poco en la oferta de servicios técnicos, básicamente respondiendo a demandas o llamados a través de procesos competitivos como licitaciones. Las OTN fueron las que primeramente incursionaron en esta modalidad de captar recursos, pero posteriormente programas y especialistas también encontraron en ello una forma importante de captación. La iniciativa y proactividad de las diferentes instancias del centro hizo que estas iniciativas aumentaran, sin embargo, no existía un mecanismo regulador y facilitador de estos procesos.

Para hacer frente a esta nueva forma de captar recursos, se crea en 2010 la Unidad de Gestión y Oferta de Servicios (UGO) que pretende, en primera instancia, jugar un rol facilitador y, en el corto plazo, implementar un plan de negocios que contempla no sólo la captación de recursos, que aporten a la sostenibilidad financiera del centro, sino también promover la elaboración de propuestas y acciones coordinadas entre las diferentes instancias (OTN, programas y proyectos). En este último aspecto se ha avanzado de manera importante durante los últimos años, logrando que la mayor parte de las propuestas presentadas promuevan la integración de profesionales del CATIE y graduados y los conocimientos y metodologías generadas en sus respectivas unidades.

En 2010, las metas de la UGO fueron superadas en términos de procesos facilitados y apoyados, mostrando un crecimiento que prevé a futuro resultados prometedores (Anexo 2).

Fondos para investigación y desarrollo. Gracias principalmente al apoyo de países como Noruega, Suecia y Finlandia fue viable superar la meta para que los programas científicos contribuyan con más de US\$1.500.000 al presupuesto básico para reforzar la capacidad del CATIE de dar servicios en toda la región.

También logramos que el presupuesto total manejado en 2010 por CATIE para investigación y desarrollo, que apoya una multiplicidad de actividades con socios, alcanzara un poco más de US\$19 millones, siendo la contribución financiera nórdico/escandinava la más significativa con una cifra que superó los US\$9.000.000.

Es igualmente importante reconocer el aporte de otros socios estratégicos que realizaron una contribución fundamental por medio de la designación de profesionales y personal de muy alto nivel, dentro de los cuales se cuentan CIRAD y el Servicio Universitario Canadiense de Ultramar (CUSO), a fin de apoyar iniciativas como la Plataforma de Cooperación Científica “Sistemas Agroforestales con Cultivos Perennes” y la “Red Iberoamericano Bosque Modelo”.

Una estimación conservadora del valor económico de estos aportes supera el millón de dólares en 2010, pero la contribución en conocimientos, contactos, redes de trabajo y otros intangibles asociados a su permanencia en la institución son realmente incalculables.

Todas estas acciones aunadas a una política de austeridad en el gasto, gestión eficiente de las cuentas por cobrar, mejoras en los días de liquidez (que se mantuvo en los mismos niveles del año 2009), a pesar de la fuerte caída del dólar, han sido un soporte imprescindible para contar con una institución financieramente sana y fuerte que pueda enfrentar los vaivenes de las economías nacionales e internacional en que se encuentran inmersas sus actividades y avanzar en el cumplimiento de sus metas de desarrollo.

Recursos propios: una estrategia de autosostenibilidad e integración

El año 2010 fue intenso en productividad, inversiones, generación de nueva información técnica y financiera de las actividades comerciales. Las mejoras en infraestructura, la introducción de sistemas de gestión más eficientes, la ejecución de los planes de inversión y la implementación de estrategias de adaptación de los negocios ante condiciones adversas imprevistas permitieron que los aportes directos de las actividades comerciales y los servicios institucionales de

hospitalidad al presupuesto básico del CATIE ascendieran a la suma de US\$568.000, después de deducir los costos de operación y amortizaciones. La meta para el 2011 es alcanzar US\$585.000 de excedentes. Entre otras metas que se tienen previstas para este mismo año se encuentran el de aumentar a dos estrellas las Banderas Azules Ecológicas de las fincas, comenzar la operación del Parque CatieNatura, continuar con los planes de inversiones en la Finca Comercial y Hospitalidad.

Compromiso. Ha sido imprescindible el trabajo arduo y comprometido de un equipo formado por personal obrero, técnico y profesional que reta su creatividad para aportar soluciones nuevas a problemas emergentes dejando, tras la ejecución, un aprendizaje invaluable para el centro.

Productividad. Aumento en la productividad del hato lechero, así como mantenimiento de la productividad de áreas de caña, café y diversificación de entregas a distintos ingenios.

Calidad. Las estrategias de manejo e inversiones en la lechería tropical del CATIE han convertido esta operación en la que mayor liquidez y rentabilidad reporta a las actividades de la Finca Comercial. Lo anterior ha hecho que en 2010 la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., otorgue una mención honorífica por su leche calidad PREMIUM.

Adaptación. El descenso en las ventas de semillas en mercados importantes para el Banco de Semillas Forestales fue paliado con medidas correctivas internas y promoción de nuevos mercados y convenios con las Oficinas Técnicas Nacionales para la comercialización de semillas.

El CATIE se suma a la iniciativa del Global Crop Diversity Trust y más de una docena de bancos de germoplasma de América Latina para regenerar miles de variedades únicas de café, tomate, chile, frijol, maíz y otros cultivos importantes. Los duplicados de los materiales se enviarán a los bancos genéticos internacionales y a la Bóveda Global de Semillas de Svalbard en el Ártico.

Servicio. La ocupación plena de hospedajes estudiantiles y residencias y la operación efectiva de otros servicios en los que se ha invertido sistemáticamente para asegurar un mantenimiento correctivo y preventivo, aunado a las inversiones realizadas en el Club Internacional, mejoran la calidad de vida en el campus y opciones de recreación adecuadas.

Visión de futuro. La consolidación de la Sala de Exposiciones en el Jardín Botánico y el Rancho como salón de eventos especiales sientan las bases del proyecto CATIENatura. El rescate de las colecciones de germoplasma, dentro de las cuales sobresale la de cítricos que en cooperación con el Ministerio de Agricultura de Costa Rica, ha resultado ser una de las principales en la región. Manejadas por un Comité de Recursos Fitogenéticos, estas colecciones son una apuesta para conservar el acervo para la seguridad alimentaria de la región.

Las inversiones que permiten la formación de capital de largo plazo en la División Comercial se fundamentan en la generación de planes de negocios viables sometidos

entre otros, a instancias internas, así como los préstamos de fideicomisos que reditúan mayores intereses que las inversiones bancarias disponibles en el mercado local, mientras que los productos financieros “quedan en casa”.

En el 2010, Fundatrópicos aprobó un préstamo por US\$485.000 a desembolsarse en tres años para invertirse en los agronegocios de la finca, de los cuales ya se ejecutaron en dicho año US\$299.000 en la renovación de cafetales, cañales y operaciones diversas en lechería. En la medida que la eficiencia se traduzca en mayores márgenes de contribución, aumenta la posibilidad de contar con mayores fuentes para la inversión en el mediano y largo plazo con la consecuente soberanía financiera del centro.

Lecher a tropical en CATIE: adaptación al cambio climático en acción

Las inversiones y la estrategia esbozada en el plan de negocios de la Finca Comercial establecen las bases para un modelo apropiado de producción, sostenibilidad ambiental y financiera de lechería tropical que ofrece una alternativa adecuada de adaptación a los cambios en el clima.

La operación comercial se conjuga con los programas científicos para dar origen a una simbiosis que maximiza el impacto de las funciones básicas de CATIE en la región por medio de cuatro ejes principales:

Sistemas agroforestales: estructurando las relaciones entre suelos, pasturas, forrajes, árboles, animales y ambiente que permiten una mayor estabilidad en la producción ante la variabilidad y el cambio climático, resultando en ingresos uniformizados en las fincas lecheras, reciclaje de los nutrientes y por ende una reducción en los costos de producción por un menor uso de insumos convencionales. Los sistemas silvopastoriles incrementan la fijación de carbono y por lo tanto contribuyen a ser fincas con menores emisiones de gases de efecto invernadero.

Calidad de vida de los animales: confort animal en las pasturas, corrales de espera y salas de ordeño por medio del manejo de stress calórico, desechos, inocuidad láctea, registros técnicos y financieros. La sombra en los potreros mejora el bienestar de los animales, contribuyendo a mantener una temperatura más baja y reducir el estrés calórico, que dependiendo de las condiciones climáticas, resulta en incrementos en la producción de entre un 10% a 20%. La calidad del ordeño resulta en menos contaminación potencial y por ende mayores precios por calidad de leche y/o productos derivados.

Lechería adaptada al cambio climático: el manejo de la genética por medio de cruces, resulta en vacas adaptadas a condiciones climáticas más severas, más tolerantes al calor, más eficientes en el uso de los forrajes y por lo tanto reduce el uso de concentrados. Actividades complementarias y simultáneas incluye manejo de desechos, mitigación de gases con efecto invernadero, generación de energía, cosecha de agua llovida, producción de abonos orgánicos, fertilización orgánica de pasturas, materias primas para la reconstrucción de suelos.

Agronegocios y política lechera: Competitividad de la lechería tropical en la región, impacto socioambiental-financiero de los sistemas silvopastoriles asociados a diferentes alternativas de genética lechera, eficiencia nutricional basada en pasturas, certificaciones, impacto ambiental y financiero de inversiones, diferentes estrategias de manejo y fundamento de políticas e incidencia en la industria lechera en la región.

Es posible que el mayor aporte de las operaciones comerciales, cuya misión es servir de pilares a la sostenibilidad financiera del CATIE mediante la generación de recursos propios, sea el espacio real que se ha generado a su alrededor para que las funciones de investigación, educación y cooperación técnica se vivan también en el campus. La producción comercial de las variedades de café F1 ha requerido el trabajo conjunto con el área de biotecnología, y en el corto plazo, con el programa agroforestería.

En la lechería se han conjugado las capacidades del programa GAMMA con las de la División Comercial y es parte de la estrategia que estas sinergias se potencien en los próximos años.

Practicamos lo que enseñamos: responsabilidad social institucional

El programa de responsabilidad social institucional, adscrito a la División Comercial, ha sido una muestra de nuestro compromiso con la sostenibilidad, a la vez es una herramienta de proyección y divulgación de nuestro quehacer:

Sostenibilidad. Gracias a esta iniciativa se logró la casi total ejecución del plan proyectado para calificar para la certificación por el Programa Bandera Azul Ecológica. Al mismo tiempo, se capacitó al personal de las fincas,

se promovieron prácticas más sostenibles y las fincas se encuentran listas para ser certificadas en marzo del 2011. Este trabajo y reconocimiento marca un antes y un después en el manejo de los agronegocios del centro. Igualmente, se avanzó en la implementación del programa de manejo de residuos sólidos, se incrementaron los contactos con proveedores para impulsar compras verdes y se apoyó la inscripción en las reservas forestales de CATIE en la Red de Reservas Privadas de Costa Rica.

Gracias al programa de responsabilidad social institucional se logró la casi total ejecución del plan proyectado para calificar a la certificación por el Programa Bandera Azul Ecológica. Al mismo tiempo, se capacitó al personal de las fincas, se promovieron prácticas más sostenibles, logrando así que las fincas recibieran esta certificación en marzo del 2011.

Responsabilidad social. La imagen de la Feria Internacional de CATIE como evento educativo y cultural dirigido a toda la familia, se vio fortalecida con una mayor presencia en medios de comunicación nacionales, ampliando a su vez los canales de divulgación de nuestro quehacer y gracias al aumento de patrocinios y venta de stands se distribuyeron cerca de 20 millones de colones en las dos últimas ferias, entre distintas organizaciones beneficiarias locales, mejorando al mismo tiempo la percepción del centro en la comunidad de Turrialba.

8. Nuestros socios: miembros, cooperantes y aliados estratégicos

En esta carrera por aportar soluciones innovadoras a los complejos desafíos del desarrollo rural sostenible en la región, contamos con compañeros comprometidos que empeñan recursos, esfuerzos, conocimientos y entusiasmo a la tarea: estos son nuestros países miembros, cooperantes y aliados estratégicos. Todos con una visión común y una reputación intachable.

Esta visión nos permitió en 2010 estrechar las relaciones y ampliar la cobertura de las iniciativas con cooperantes y aliados estratégicos actuales e identificar conjuntamente oportunidades de colaboración con cooperantes potenciales, así como fortalecer los mecanismos de interacción y retroalimentación con nuestros miembros.

Una apuesta por el desarrollo: nuestros cooperantes

Nuestros cooperantes son más que agencias de financiamiento. Con ellos construimos una visión de mundo, y decidimos cuáles recursos humanos, materiales y económicos, debemos traer a la mesa para compartir la propiedad accionaria en la empresa del desarrollo sostenible.

En este sentido, desplegamos una estrategia que apostó por la integración de la cooperación, la ampliación de las plataformas integradoras de cooperación existentes, y la atracción de nuevos cooperantes estratégicos.

Programas integradores arriba en el marcador. La disposición de grandes cooperantes a unir esfuerzos y coordinar acciones en una construcción participativa hizo que en el 2010 se cumpliera la meta de lograr que un 50% del financiamiento de los proyectos estuviesen financiados a través de programas integradores.

Un programa integrador es aquel que contribuye significativamente a que CATIE sea líder reconocido en el desarrollo y aplicación de enfoques sistémicos, fomentando la integración y colaboración entre las dependencias internas, y generando sinergias en el uso de los recursos

humanos y financieros. Con esto logramos una institución más sólida y con mejor estrategia.

Nuestros cooperantes son más que agencias de financiamiento. Con ellos construimos una visión de mundo, y decidimos cuáles recursos humanos, materiales y económicos, debemos traer a la mesa para compartir la propiedad accionaria en la empresa del desarrollo sostenible.

En esta estrategia el Programa Ambiental Mesoamericano una vez más da la pauta de lo que debe ser no sólo Oficinas Técnicas Nacionales, proyectos y programas sino también cooperantes aunque muchas otras de iniciativas están siguiendo la misma tendencia.

Acercamiento a cooperantes en el nivel nacional. La estrategia de trabajo a través de programas integradores es deseable no solo a nivel regional, sino también nacional. En este nivel nacional apelamos a la cooperación bilateral con las embajadas y agencias de cooperación respectivas. Los mecanismos y políticas usadas por cada agencia no lo hace

Un programa integrador es aquel que contribuye significativamente a que CATIE sea líder reconocido en el desarrollo y aplicación de enfoques sistémicos, fomentando la integración y colaboración entre las dependencias internas, y generando sinergias en el uso de los recursos humanos y financieros. Con esto logramos una institución más sólida y con mejor dirección estratégica.

una tarea sencilla, sin embargo, en Guatemala y Nicaragua se han logrado algunos avances.

En la identificación de nuevos socios la cooperación sueca en Guatemala, y la cooperación austríaca en Nicaragua, son nuestro mayor logro. Algunos acercamientos con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

(AECID), la Unión Europea (UE) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), se han perfilado como opciones interesantes.

También se estableció contacto con agencias multilaterales para la ejecución de fondos no reembolsables tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y KFW.

Nuevos cooperantes estratégicos regionales. Son muchas las gestiones que hemos realizado a fin de estrechar lazos y comprometer esfuerzos en la búsqueda de nuevos socios regionales. En 2010 se firmaron 25 proyectos, por un total de US\$1.992.038 y 29 acuerdos de cooperación.

A través de múltiples contactos con autoridades de Canadá, tanto a nivel diplomático como académico y científico, se avanzó en el esfuerzo por incorporar la cooperación canadiense como socio pleno dentro de la plataforma integrada que representa el MAP.

Por otro lado, la aprobación por parte de la Fundación MacArthur del financiamiento para la Maestría en Prácticas del Desarrollo, nos abre un abanico importante de posibilidades de cooperación y ampliación de las colaboraciones en marcha.

En este mismo orden de ideas, el programa Cambio Climático y Cuencas ha gestionado exitosamente diversas iniciativas que van desde propuestas de capacitación en gobernanza forestal y REDD+ con la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ, por sus siglas en alemán, ahora GIZ) hasta el proyecto Biopact, coordinado por Wirtschaft und Infrastruktur GmbH & Co Planungs KG (WIP), Alemania, dirigido al análisis de los impactos socioeconómicos y sobre la sostenibilidad, el cual cuenta con el apoyo financiero de la Unión Europea.

En esa misma línea, se logró la aprobación de una propuesta de trabajo financiada por la Fundación Climateworks, la cual dio inicio en los primeros meses de 2011, con el objetivo de fortalecer las capacidades de múltiples actores, entre ellos pueblos originarios, involucrados en procesos para la Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal (REDD, por sus siglas en inglés), en los países en desarrollo.

A través de capacitaciones dirigidas a personas de comunidades locales y líderes indígenas localizados en contextos clave de Mesoamérica, consideradas áreas REDD prioritarias, el CATIE va a fortalecer y complementar la iniciativa de capacitación mencionada arriba que se lleva a cabo junto GIZ.

Finalmente, el establecimiento de la nueva oficina de CATIE en Acre, Brasil en 2010, nos permitió iniciar negociaciones y presentar distintas propuestas a organizaciones de la cooperación alemana (otro país que ha colaborado con CATIE durante más de 20 años), incluyendo al Centro para Migración y Desarrollo Internacional (CIM, por sus siglas en alemán), la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ, por sus siglas en alemán y ahora conocida como GIZ), y la German Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU), orientadas al establecimiento de un programa agroambiental regional en América del Sur, involucrando los estados colindantes de Madre de Dios (Perú), Acre (Brasil) y Pando (Bolivia).

Cooperantes de siempre. Estos nuevos cooperantes se unen a los muchos que ya nos apoyan y nos han apoyado durante años, dentro de los cuales debemos orgullosamente incluir a la cooperación de países como Suecia, Noruega y Finlandia, Canadá, Reino Unido, Japón, España y agencias de desarrollo como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Centroamericano de Integración Económica.

Con el continuo apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) y la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA, por sus siglas en inglés), el Programa Latinoamericano y del Caribe en Economía Ambiental (LACEEP, por sus siglas en inglés) completó en 2010 su sexto año de actividades y se ha transformado en un punto de referencia para los investigadores en la región. Los investigadores se acercan a CATIE con proyectos de investigación que tocan temas urgentes, a la vez relevantes para el diseño de políticas públicas y profundamente enraizadas en su conocimiento diario sobre las causas y consecuencias del deterioro ambiental que detectan en sus respectivos países.

Un esfuerzo conjunto: nuestros miembros

La atención a demandas de nuestros miembros es una prioridad institucional. Uno de nuestros valores más intrínsecamente ligados a ello es la rendición de cuentas. En ese sentido, la presentación de informes país y los eventos de rendición de cuentas son los mecanismos adoptados para llevar a la práctica este valor. Por otro lado, la inversión realizada en cada país miembro es para nosotros vital, de cara a asegurar el cumplimiento de nuestra misión.

Recuperación de cuotas. La recuperación de cuotas de los países miembros alcanzó hasta 2010 los US\$357 mil (sin incluir la cuota del IICA), a diferencia de los US\$308.000 recaudados durante el año anterior disminuyendo la deuda pendiente (morosidad) en un 4%.

Las gestiones de pago se facilitan gracias al acercamiento desde las OTN a los miembros, y el incremento de nuestra oferta técnica académica, así como los esfuerzos en proyección, difusión e incidencia, que incluyeron visitas a ministerios de hacienda, finanzas, agricultura y otras autoridades administrativas, elaboración de informes ejecutivos de impactos de CATIE en el país, y esfuerzos por negociar con las autoridades a fin de propiciar la presupuestación de la cuota vencida, así como el pago de la misma.

Es así como en 2010 se recuperaron cuotas atrasadas en El Salvador, Belice, Bolivia y República Dominicana por un monto de US\$438.000. El Salvador canceló tres cuotas atrasadas, Bolivia una, Belice tres y un saldo pendiente de US\$25.000 y República Dominicana, a través del convenio con la Secretaría del Ambiente, una suma cercana a los US\$162 mil.

Rendición de cuentas. Durante el año 2010, se realizaron seis eventos de rendición de cuentas ante concurrencias de 30 a 50 socios en cada uno de ellos, entre ellos autoridades de alto rango como ministros y embajadores y, por supuesto, de nuestros aliados estratégicos, incluyendo el IICA. Y en lo

que va del 2011 se han realizado cinco eventos de rendición de cuentas.

En estos eventos, CATIE asegura la participación de los jerarcas de mayor rango en la institución, como una señal de la prioridad que damos a las necesidades de nuestros miembros. En todos los eventos se contó con la participación del Director General, el Director de Proyección y Desarrollo, el Representante de CATIE en el país y miembros del Grupo Técnico Asesor.

En este evento público se presenta el informe país, un vistazo general a las acciones del CATIE, y sus impactos más destacados en los territorios.

Invertimos en el desarrollo de nuestros países miembros.

Un total de US\$11.268.283 (38,9% del presupuesto total de CATIE) representó la inversión-país durante 2010. En comparación con 2009 se obtuvo una variación absoluta de US\$2.317.316 con respecto al informe de inversión país de ese período. En el Cuadro 6 puede verse la distribución por país de esta inversión.

Nuevos miembros: En noviembre de 2010 el Estado de Acre en Brasil inauguró su Oficina Técnica Nacional del CATIE en el municipio de Xapuri. Como parte de las acciones que se han venido realizando en este país, en el primer semestre de 2011 se firmó un convenio con el Ministerio de Ambiente de Brasil.

Investigación en colaboración con el IICA descubrió resultados valiosos sobre la quinua en 2010

El trabajo conjunto entre el Programa Producción Agroecológica de Cultivos Alimenticios del CATIE y el Departamento de Recursos Naturales del IICA permitió que se desarrollara la tesis de maestría “Relación del agroecosistema quinua con los medios de vida y seguridad alimentaria de pequeños productores de la zona Andina de Colombia”, el cual se realizó con 15 familias productoras de Boyacá, Colombia, y se enfocó en la contribución de la quinua al manejo del agroecosistema, el estado de los capitales de la comunidad y la seguridad alimentaria.

El estudio identificó que la quinua tiene un manejo agroecológico y que se realizan prácticas de conservación que tienden a extenderse al resto de cultivos. Adicionalmente se evidenció que la quinua no es solo un cultivo que provee alimento (capital humano), y una fuente de ingresos (capital financiero), sino que también es una fuente importante del capital social (redes de intercambio), humano (acceso a capacitaciones y una mejora en la autoestima), político (abre espacios en esferas de toma de decisiones), cultural (rescate de un cultivo ancestral y el conocimiento tradicional), natural (reconocimiento de prácticas amistosas con el ambiente; rescate y valoración de la agrobiodiversidad) y físico (acceso a infraestructuras productiva).

Cuadro 6. Inversión total del CATIE por país miembro

País	2010	2009	Variación Absoluta
Nicaragua	2.872.137	3.221.159	-349.022
Guatemala	2.799.734	2.123.790	675.944
Costa Rica	1.621.690	-	1.621.690
Honduras	1.212.460	1.307.300	-94.840
El Salvador	916.215	932.112	-15.897
Panamá	465.678	505.031	-39.353
México	419.104	198.857	220.247
Colombia	320.127	226.250	93.877
Belice	256.325	206.010	50.315
República Dominicana	152.348	111.440	40.908
Bolivia	126.077	71.795	54.282
Brasil	48.282	-	48.282
España	46.108	-	46.108
Paraguay	9.355	39.923	-30.568
Venezuela	2.643	7.300	-4.657
	11.268.283	8.950.967	2.317.316

Ideales compartidos: nuestros aliados

Es importante resaltar, una vez más, que el trabajo en alianzas es imprescindible para alcanzar nuestros objetivos. Es además invaluable el nivel de compromiso mostrado por nuestros aliados estratégicos, así como la magnitud de sus aportes, que incluyen desde profesionales senior, voluntarios, asesoría, intercambios de información, construcción de conocimientos y promoción de nuestro quehacer. A todo ello se suma el que cuentan con una excelente reputación internacional, asociada a la nuestra.

Gracias al trabajo mancomunado es imposible cuantificar todo este valor agregado.

El respaldo y patrocinio de socios como Bioersity Internacional, CIRAD y Ecoagriculture Partners fueron decisivos en el éxito de la Conferencia Wallace, el máximo evento científico institucional que se celebra cada dos años en nuestra sede. En 2010 el tema fue “Agrobiodiversidad en Mesoamérica: de Genes a Paisajes”, en el marco del Año Internacional de la Biodiversidad.

En el evento participaron expertos de 14 países, entre ellos, el Director General del IICA, Víctor Villalobos, quien dictó la charla inaugural.

CATIE en prensa: fincas agroforestales contrarrestan pérdida de biodiversidad

La portada de la sección Aldea Global del periódico La Nación, el diario de mayor importancia a nivel nacional en Costa Rica, consignó una amplia nota cubriendo la celebración de la Sexta Conferencia de la serie de conferencias científicas Henry Wallace denominada Agrobiodiversidad en Mesoamérica: de Genes a Paisajes, celebrada en setiembre de 2010.



Asimismo, el trabajo conjunto entre el Programa Producción Agroecológica de Cultivos Alimenticios del CATIE y el Departamento de Recursos Naturales del IICA permitió la realización de una interesante investigación alrededor del potencial del cultivo del quinua en Colombia, la cual además ha abierto posibilidades de desarrollar en conjunto propuestas de proyectos de desarrollo y recomendaciones de políticas para tomadores de decisión.

Ya hemos mencionado el trabajo realizado con el CGIAR y el CIRAD a través de la Plataforma de Colaboración Científica, y no está de más, subrayar el trabajo conjunto con universidades como la Universidad del Norte de Texas, la Universidad de Bangor, Universidad de Idaho, Universidad de Purdue y el INCAE en iniciativas académicas y de investigación que han reportado enormes beneficios al desarrollo de la región y el crecimiento mismo del CATIE.

Finalmente, la participación del CATIE en la Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal (IUFRO, por sus siglas en inglés) es trascendental para el reposicionamiento del tema forestal en la agenda regional.

Al ser elegido en 2010 en la Junta Directiva de IUFRO, nuestro Director General tiene como objetivo trabajar

fuertemente en incrementar acciones en temas forestales en América Latina, incluyendo la organización en el 2013 del III Congreso Latinoamericano de IUFRO y nuestra meta es llevar en el 2018 el Congreso Mundial de IUFRO a un país latinoamericano, colaborando con esto a una creciente atención al futuro de los bosques y nuestros pueblos en América Latina.

Otros representantes de CATIE (como el Decano de la Escuela de Posgrado y Director de la División de Educación, Dr. Glenn Galloway; el Líder del Programa de Producción y Conservación en Bosques, Dr. Bryan Finegan; el Líder del Programa de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente, Dr. Muhammad Ibrahim; y el Líder del Programa Cambio Climático y Cuencas, Dr. Bastiaan Louman) tienen un rol destacado en diferentes comités, fuerzas de trabajo, proyectos especiales y coordinaciones regionales de IUFRO.

Es de esperar que al finalizar el 2011 muchas nuevas alianzas como esta rindan frutos abundantes en beneficio de nuestra región de mandato.

Uno de los trabajos conjuntos de mayor tradición y éxito es la Biblioteca Conmemorativa Orton, donde hemos abordado conjuntamente el urgente desafío de mejorar su infraestructura.

Alianza CATIE IICA: rindiendo frutos

La colaboración entre el CATIE y el IICA continúa siendo una prioridad institucional, es por ello que en 2010 se logró una serie de acciones puntuales de apoyo mutuo.

La participación y acompañamiento en plataformas regionales dentro del Sistema de Integración Centroamericano de Tecnología Agrícola (SICTA) y de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), fueron parte de las acciones conjuntas.

Se trabajó en el desarrollo de cursos en temas como medios de vida y el marco de capitales de la comunidad para el análisis de la vulnerabilidad social ante el cambio climático y se diseñó una propuesta para la creación de 13 módulos de capacitación planteados a partir de las necesidades y deseos de los productores para contribuir al rescate del cultivo de quinua en Colombia.

Adicionalmente, personal del IICA participó en el Taller Retos y Oportunidades para la Seguridad Alimentaria en Chiapas, realizado por el CATIE, e inició el proceso para la creación de una síntesis para decisores que aborda el tema de seguridad alimentaria y promueve el cultivo de quinua como una opción para coadyuvar a este problema en las comunidades andinas. Además fue importante la elaboración, con fondos IICA-CATIE, de un recetario con 24 recetas de quinua para garantizar la seguridad alimentaria.