



Conferencia de Ministros de Agricultura de las Américas  
Junta Interamericana de Agricultura (JIA) 2019

## **Propuesta estratégica para el futuro del CATIE - Rev.1**

IICA/JIA/Doc. 395 (19) - original: español

San José, Costa Rica  
29-31 de octubre de 2019



***En atención a las recomendaciones resultantes de la resolución n.º 507 de la JIA, presentadas al Comité Ejecutivo del IICA en su Trigésima Novena Reunión Ordinaria***

La Junta Interamericana de Agricultura (JIA), en su Decimonovena Reunión Ordinaria celebrada el 26 de octubre de 2017 en San José, Costa Rica, emitió la resolución n.º 507, referente al informe de resultados del Programa de Acción Conjunta IICA/CATIE y a la extensión del contrato entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), sobre el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

En los considerandos, se indica que, mediante la resolución IICA/JIA/Res. 500 (XVIII-O/15), la JIA resolvió apoyar la prórroga automática del contrato a partir de 2020, en los términos de su cláusula trigésima tercera. También indica que los directores generales del IICA y el CATIE elaborarán una propuesta para el fortalecimiento de la relación entre ambas instituciones.

Además, la resolución n.º 507 señala en sus considerados:

1. Que la extensión del Contrato constituye una excelente oportunidad para dotar al CATIE de un marco jurídico adecuado, moderno y con visión estratégica de futuro, que fortalezca sus condiciones académicas, operativas, financieras y de investigación y que le permita ofrecer propuestas de excelencia a sus países miembros en estrecha colaboración con el IICA.
2. Que se hace necesario elaborar una “propuesta estratégica” que actualice y mejore el actual marco operativo del CATIE, que perfeccione su relación con el IICA y que ayude a superar los desafíos que enfrentan los países miembros en el corto, mediano y largo plazos.

La resolución n.º 507 establece:

1. Acoger el informe de avance del Programa de Acción Conjunta IICA/CATIE (segundo semestre de 2016-primer semestre de 2017) en cooperación técnica, formación de capacidades y gestión corporativa, mediante el cual se ha fortalecido la relación entre ambas instituciones; exhortarlas a que continúen trabajando en beneficio de los Estados Miembros y encomendarles que informen sobre los resultados del Programa al Comité Ejecutivo y a la JIA, en sus respectivas siguientes reuniones ordinarias.
2. Encomendar a los directores generales del IICA y el CATIE que, con la participación del Gobierno de Costa Rica, constituyan un grupo de trabajo ad hoc integrado por representantes de cada institución, dos consultores externos y un especialista internacional en ciencias jurídicas, el cual debe elaborar una “propuesta estratégica” para el futuro del CATIE que incluya escenarios y

alternativas para la reestructuración y el fortalecimiento de la plataforma organizacional, científica, académica y financiera del Centro, así como de su base legal.

3. Instruir a ambos directores generales para que el grupo *ad hoc* presente dicha propuesta estratégica, con sus conclusiones y escenarios, al Comité Ejecutivo, a fin de que este emita sus recomendaciones en su próxima reunión ordinaria.
4. Delegar en el Comité Ejecutivo la responsabilidad para que, en su próxima reunión ordinaria, una vez conocida y analizada la propuesta estratégica, adopte las resoluciones correspondientes e informe al respecto a la JIA en su próxima reunión ordinaria.

El grupo de trabajo *ad hoc* preparó una propuesta técnica que fue presentada en la Trigésima Novena Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del IICA, celebrada en San José, Costa Rica el 16 y 17 de julio de 2019, en la cual se analizaron y evaluaron distintos aspectos referentes al futuro del CATIE, de los cuales se desprende la resolución n.º 652 de dicho Comité, que incorpora los siguientes puntos resolutivos:

1. Acoger la propuesta para el futuro del CATIE y el fortalecimiento de una relación sinérgica entre el IICA y ese Centro elaborada por el grupo de trabajo *ad hoc* y avalada por el Director General del IICA, el Director General del CATIE y el Ministro de Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica.
2. Respaldar y hacer suyas las recomendaciones incluidas en el anexo de esta resolución y encomendar a los directores generales del IICA y el CATIE a proceder a desarrollar un plan de implementación, en el entendido de que algunos aspectos de las recomendaciones requieren más desarrollo y la consideración eventual de la JIA.
3. Solicitar al Director General del IICA que informe a la JIA, en su Vigésima Reunión Ordinaria, sobre lo resuelto por el Comité Ejecutivo, en cumplimiento de la resolución IICA/JIA/Res. 507 (XIX-O/17).
4. Solicitar al Director General del CATIE que informe a su Junta Directiva de los avances en la implementación de las recomendaciones e instar a dicho órgano de gobierno de ese Centro a darles oportuno seguimiento.
5. Solicitar que el Director General del IICA informe en la próxima reunión ordinaria del Comité Ejecutivo sobre el avance de la implementación de esta resolución.

De las 16 recomendaciones contenidas en la propuesta inicial, el Comité Ejecutivo aprobó sin objeción 13 de ellas, eliminó la recomendación número 8 y solicitó una revisión y ampliación de la propuesta de las recomendaciones que en el listado original del grupo *ad hoc* eran la 12 y la 13

y que ahora, después de eliminar la recomendación 8, son la 11 y la 12, las cuales se detallan a continuación:

## **Recomendación 11**

Que el CATIE avance en las siguientes cinco acciones complementarias, para mejorar los ingresos que se obtienen de los bienes físicos que tiene en propiedad o en usufructo.

Primero, realizar un análisis exhaustivo sobre los ingresos netos reales que se obtienen de las distintas actividades comerciales desarrolladas por el CATIE. Este análisis permitiría dar por concluidas todas aquellas que no redituán beneficio, como mínimo, lo que se podría obtener mediante el arrendamiento a terceros de las tierras utilizadas en dichas actividades.

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

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

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

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

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

Los recursos obtenidos a través de estas ventas podrían constituir un fondo fiduciario que contribuya a financiar el presupuesto anual del CATIE.

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

**En relación con lo solicitado por el Comité Ejecutivo del IICA referente a la recomendación n.º 11, se plantea solicitar a la JIA que autorice a los directores generales del IICA y del CATIE realizar lo siguiente:**

Los primeros tres acápite de la recomendación n.º 11 quedan sin modificación, y se revisan los acápite cuarto, quinto y sexto. La propuesta de modificación es la siguiente:

Cuarto, desarrollar un reglamento de arrendamiento de terrenos, a través de contratos de mediano o largo plazo que mejoren los ingresos monetarios o hagan una contribución significativa al desarrollo del CATIE y/o a las comunidades circunvecinas. Dicho reglamento debe ser aprobado por los directores generales del IICA y el CATIE e informado a la JIA.

Quinto, desarrollar un Plan Maestro IICA-CATIE para el manejo estratégico de todos los inmuebles sujetos a arrendamiento, compra o venta, que cumplan con las siguientes condiciones:

1. Terrenos que no estén siendo utilizados en actividades de investigación, enseñanza o producción.
2. Que no estén sujetos a restricción de dominio de su propietario.
3. Que se ubiquen en áreas sensibles, con presión inmobiliaria o con potencial de desarrollo local, como, por ejemplo, áreas en expansión urbanística, para el desarrollo de infraestructura de servicios básicos y/o con potencial de motores de desarrollo para beneficio de comunidades circunvecinas.
4. Que puedan ser utilizados en alianzas estratégicas o para el desarrollo de nuevos proyectos con los sectores público y privado.
5. Que sustituyan o reemplacen activos inmobiliarios.

El Plan Maestro IICA-CATIE sobre los bienes inmuebles, que debe ser aprobado por los directores generales de ambas instituciones e informado a la JIA, debe establecer la viabilidad legal para proceder sobre los inmuebles en las diversas modalidades de su uso (arrendamiento y/o venta); en caso de adquisiciones, estas se establecerán registralmente a nombre del IICA.

El Plan Maestro debe incluir un análisis financiero y legal sobre las opciones para conformar un fondo fiduciario que administre los ingresos; presentar los posibles escenarios financieros y de proyección económica; e identificar y delimitar las áreas sujetas a afectación de las fincas del IICA en Turrialba y Matina, así como las del CATIE.

En el caso de los bienes inmuebles propiedad del CATIE, el Plan Maestro debe establecer una estrategia comercial y análisis económico; para estos efectos, se autoriza la venta de las propiedades registradas a nombre del CATIE. Los recursos resultantes de dichas ventas serán parte del fondo fiduciario a crearse.

Los recursos obtenidos a través del Plan Maestro constituirán un fondo fiduciario de preinversión para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación tecnológica en agricultura tropical, los cuales serían ejecutados conjuntamente por el IICA y el CATIE.

## **Recomendación 12**

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

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

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

**En relación con lo solicitado por el Comité Ejecutivo del IICA referente a la recomendación n.º 12, se plantea solicitar a la JIA que autorice a los directores generales del IICA y del CATIE realizar lo siguiente:**

La resolución relacionada con la propuesta de conformación de la nueva Junta Directiva del CATIE requiere una modificación de la Ley n.º 8028, “Aprobación de las Modificaciones al Contrato Suscrito entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura sobre el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Aprobado por Ley n.º 6873”, específicamente en las cláusulas del Capítulo III (Órganos de Gobierno) del contrato citado, de la siguiente forma:

1. **Cláusula octava:** se debe suprimir el inciso b), que menciona como uno de los órganos de gobierno al Consejo Superior.
2. **Cláusula décima:** se elimina, ya que se refiere al Consejo Superior.
3. **Cláusula decimoprimer:** se elimina, las funciones del Consejo Superior se integran a las funciones de la Junta Directiva.
4. **Cláusula decimosegunda:** se deroga.
5. **Cláusula decimotercera:** se deroga.
6. **Cláusula decimocuarta:** se deroga.
7. **Cláusula decimoquinta** (referente a la Junta Directiva): se modifica para integrar las funciones del antiguo Consejo Superior y las funciones actuales. Debe leer de la siguiente forma:

La Junta Directiva, en adelante denominada la Junta, será el órgano de dirección y tendrá las siguientes funciones, sin perjuicio de aquellas otras explícitamente definidas en el presente Contrato y todas aquellas que le delegue expresamente la JIA:

- a. Definir y aprobar las políticas, programas y estrategias de acción en materia de investigación, enseñanza de postgrado, capacitación, proyección externa, educación, transferencia de tecnología y sostenibilidad financiera de la institución, de conformidad con las estrategias de desarrollo de los países miembros.
- b. Inciso derogado.
- c. Aprobar el proyecto de programación bienal de la institución.
- d. Aprobar el programa-presupuesto anual y velar por la integridad financiera y contable.



- e. Conocer y ratificar el informe anual y otros informes importantes de la Asociación y en particular los informes de cualquier revisión externa o evaluación institucional.
  - f. Resolver sobre aspectos relevantes del desarrollo de los programas de investigación, educación, proyectos y sostenibilidad financiera de la Institución.
  - g. Sugerir ante la JIA las contribuciones regulares o especiales de los miembros.
  - h. Presentar ante la JIA los reglamentos internos de la institución, a saber: Reglamento de Elección del Director General de la Institución; Reglamento del Personal Profesional Principal del CATIE; Reglamento Financiero y Reglamento General del CATIE.
  - i. Establecer los comités o grupos de trabajo que considere necesarios para la ejecución de sus funciones.
  - j. Nombrar al Director General.
  - k. Supervisar por sí y a través de sus comités a los ejecutivos de la institución en el logro de los objetivos de la misma.
8. **Cláusula decimosexta:** se modifica para que quede redactada de la siguiente forma:
- a. Los órganos de gobierno del CATIE serán la JIA, como órgano político, y la Junta Directiva, como órgano de gerencia para la supervisión administrativa y técnica.
  - b. La Junta estará constituida por su presidente y catorce miembros, quienes se desempeñarán en sus funciones *ad honorem*. Todos los miembros de la Junta serán elegidos por dos años y podrán ser reelectos por una única vez.
  - c. Serán miembros de la Junta Directiva:
    - El Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica o, en su defecto, un representante asignado por él, quien preside.
    - Un representante del Director General del IICA, quién será el vicepresidente.
    - Un representante de la JIA, nombrado por la misma JIA.
    - Cuatro miembros, expertos en agricultura y recursos naturales o ciencias afines, provenientes de los países miembros del CATIE, seleccionados por la Junta en consulta con el Ministro de Agricultura del país nominado.

- Un miembro, experto en agricultura y recursos naturales o ciencias afines, proveniente de cada una de las cinco regiones del continente americano: Norte, Central, Caribe, Andina y Sur, para un total de cinco miembros seleccionados por la Junta en consulta con los respectivos ministros de Agricultura del país de la nacionalidad del experto seleccionado.
  - Tres miembros de la comunidad internacional científica del sector agropecuario con experiencia en centros de investigación y enseñanza, quienes serán seleccionados por la Junta.
  - El Director General del CATIE será el secretario *ex officio* de la Junta y asistirá a sus deliberaciones con voz, pero sin voto.
- d. La Junta podrá invitar a representantes de los países, organizaciones cooperantes u otros a que asistan como observadores a las sesiones que considere abiertas.

**Anexo 1: Resolución n.º 652 del Comité Ejecutivo del IICA aprobada en su Trigésima Novena Reunión Ordinaria, celebrada el 16 y 17 de julio de 2019**

El COMITÉ EJECUTIVO, en su Trigésima Novena Reunión Ordinaria,

VISTOS:

La presentación del “Informe del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) para el bienio 2017-2018”, y

El documento IICA/CE/Doc. 697 (19), “Propuesta estratégica para el futuro del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)”, elaborado conjuntamente por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA o el Instituto), el CATIE (o el Centro) y el Gobierno de Costa Rica,

CONSIDERANDO:

Que, en su Decimonovena Reunión Ordinaria, mediante la resolución IICA/JIA/Res. 507 (XIX-O/17), la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) encomendó a los directores generales del IICA y el CATIE elaborar, con la participación del Gobierno de Costa Rica, una “propuesta estratégica” para el futuro del CATIE que incluya escenarios y alternativas para la reestructuración y el fortalecimiento de la plataforma organizacional, científica, académica y financiera del Centro, así como de su base legal; y los instruyó a presentar dicha propuesta estratégica, con sus conclusiones y escenarios, al Comité Ejecutivo, a fin de que este emita sus recomendaciones e informe a la JIA en su próxima reunión;

Que, de acuerdo con esa resolución, los directores generales del Centro y del Instituto, conjuntamente con el Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, establecieron un grupo de trabajo *ad hoc* para elaborar la propuesta estratégica; y

Que la propuesta estratégica para el futuro del CATIE elaborada por el grupo de trabajo *ad hoc* incluye cinco propuestas principales: definir los mandatos y las responsabilidades principales de cada una de las dos organizaciones, como elemento central para lograr una alianza institucional basada en una mayor colaboración y complementación; definir, precisar y fortalecer el mandato institucional del CATIE y, consecuentemente, sus prioridades de acción; definir e instrumentar una estrategia para fortalecer el financiamiento del CATIE; redefinir y simplificar algunos aspectos de la gobernanza del CATIE; y poner en marcha un proceso institucional que asegure y consolide la conformación de la alianza institucional que se propone; y que, con base en estas cinco propuestas, el grupo de trabajo *ad hoc* ha emitido un conjunto de recomendaciones,

RESUELVE:

1. Acoger la propuesta para el futuro del CATIE y el fortalecimiento de una relación sinérgica entre el IICA y ese Centro elaborada por el grupo de trabajo *ad hoc* y avalada por el Director General del IICA, el Director General del CATIE y el Ministro de Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica.
2. Respaldar y hacer suyas las recomendaciones incluidas en el anexo de esta resolución y encomendar a los directores generales del IICA y el CATIE a proceder a desarrollar un plan de implementación, en el entendido de que algunos aspectos de las recomendaciones requieren más desarrollo y la consideración eventual de la JIA.
3. Solicitar al Director General del IICA que informe a la JIA, en su Vigésima Reunión Ordinaria, sobre lo resuelto por el Comité Ejecutivo, en cumplimiento de la resolución IICA/JIA/Res. 507 (XIX-O/17).
4. Solicitar al Director General del CATIE que informe a su Junta Directiva de los avances en la implementación de las recomendaciones e instar a dicho órgano de gobierno de ese Centro a darles oportuno seguimiento.
5. Solicitar que el Director General del IICA informe en la próxima reunión ordinaria del Comité Ejecutivo sobre el avance de la implementación de esta resolución.

**Anexo 2: Recomendaciones del grupo de trabajo *ad hoc* para el futuro del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) (modificadas por el Comité Ejecutivo)**

Las quince recomendaciones se presentan a continuación agrupadas de acuerdo con las cinco ideas/propuestas realizadas por el *grupo ad hoc*:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Recomendación 8:** Las actividades vinculadas con la educación virtual deberían orientarse al logro de un propósito educacional establecido con base en evidencias claras y verificables sobre la necesidad, la pertinencia y la demanda real de apoyo a la formación de recursos humanos de la región. En algunos casos se podría establecer una colaboración con el IICA para utilizar su plataforma operativa.

**Recomendación 9:** Que ambas instituciones consideren desarrollar los mecanismos institucionales necesarios para aprovechar y utilizar la extensa red de oficinas del IICA ubicadas en sus países miembros, así como su red de contactos institucionales, para atraer candidatos para realizar estudios de posgrado, obtener becas y otras formas de financiamiento de estudios para el desarrollo de las tesis de graduación. De esta forma se fortalecerían tanto los estudios de posgrado en el CATIE, como el fundamento técnico de las actividades de cooperación técnica del IICA.

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

**Recomendación 10:** Que el CATIE se aboque al diseño de una estrategia amplia, provocativa e ingeniosa para la búsqueda de recursos externos. Dicha estrategia debería partir del reconocimiento de las dificultades existentes para conseguir un mayor financiamiento IDA y, por lo tanto, la necesidad de ampliar la base del financiamiento requerido para no tener que depender exclusivamente de dichos fondos. La estrategia debería considerar la consecución de otras fuentes de financiamiento y el desarrollo de alianzas estratégicas, en particular con el IICA. Ambas instituciones deberían aprovechar la mayor fortaleza que surgiría de la conformación de una alianza institucional y programática explícita para la búsqueda de recursos, mediante la cual compartirían la presentación de licitaciones y realizarían misiones conjuntas a los donantes. Para elaborar esta estrategia el CATIE debería considerar a profundidad todos los elementos mencionados en este capítulo.

**Recomendación 11** (en revisión)

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

**Recomendación 12** (en revisión)

**Recomendación 13:** Que el CATIE, en consulta con el IICA, ponga a consideración de la JIA un mecanismo simplificado para la selección y nombramiento del Director General del CATIE, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

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

**5. Poner en marcha un proceso institucional que defina una hoja de ruta e implemente las acciones necesarias para asegurar la conformación de la alianza institucional que se propone.**

**Recomendación 14:** Que el Director General del IICA, en consulta con el Director General del CATIE, prepare y presente a la próxima JIA:

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

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

**Recomendación 15:** Que los directores generales del IICA y el CATIE, en consulta con el Gobierno de Costa Rica, constituyan una comisión para el desarrollo institucional del CATIE, con la responsabilidad de proponer e implementar un plan de acción para el direccionamiento y fortalecimiento del CATIE y su relación con el IICA, siguiendo las resoluciones del Comité Ejecutivo.

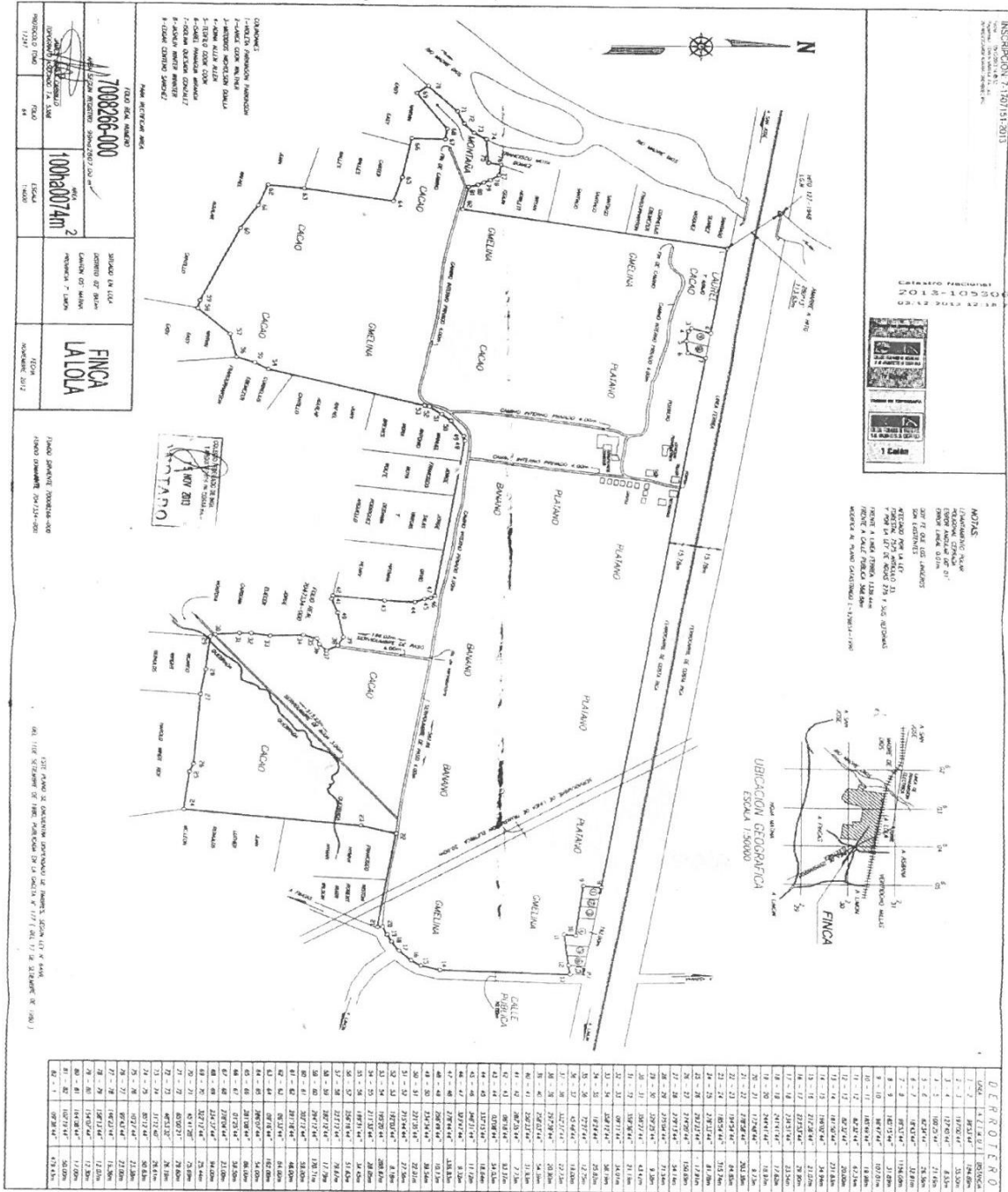
Dicha comisión podría estar organizada en tres subgrupos, que tomarían bajo su responsabilidad los temas técnicos, jurídicos y organizacionales, respectivamente. Cada uno de estos subgrupos podría estar integrado por:

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




# Anexo 3: Planos de las fincas inscritas a nombre del IICA

## 1. Finca La Lola (100 ha), ubicada en Matina de Limón.



2. Finca del IICA en Turrialba (688 ha).



SITUADO EN: TURRIALBA DISTRITO 1° TURRIALBA CANTON 5° TURRIALBA PROVINCIA 3° CARTAGO	INFORMACION DE REGISTRO FOLIO REAL N°	ARCHIVO: DIA_148.dwg	ESCALA 1: 7500
AREA  <b>688ha 0727m<sup>2</sup></b>	<b>PARA RECTIFICAR AREA</b> <b>3049514A-000</b> AREA SEGUN REGISTRO 681ha9649.00m <sup>2</sup>	PROFESIONAL RESPONSABLE   GERARDO RODRIGUEZ CHINCHILLA PERITO TOPOGRAFICO P.T 1996	FECHA AGOSTO / 2013  PROTOCOLO TOMO 17260 FOLIO 084