

ANALIZADO

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO "ICA"  
GERENCIA GENERAL

OFICINA ASESORA

REUNION GERENTES REGIONALES

EL ✓ CRECED: REALIZACIONES Y PROYECCIONES

Javier ✓ Cruz M. MVZ.,MS

Moisés Brochero B. I.A.,MA

Bogotá, D.E., septiembre 12 de 1988

**INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO "ICA"**  
**GERENCIA GENERAL**  
**OFICINA ASESORA**

**REUNION GERENTES REGIONALES**

**EL CRECED: REALIZACIONES Y PROYECCIONES**

**I. ANTECEDENTES**

La Gerencia General del Instituto en su empeño de poner en marcha la política agropecuaria definida por el Gobierno Nacional y Sectorial, formuló la política Institucional en el documento **"El Desarrollo Agropecuario y la Generación y Difusión de Tecnología: Tendencias y Perspectivas"**. En forma clara determina que a nivel local el ICA solamente debe tener dos unidades operativas; el CRI (Centro Regional de Investigación) y el CRECED (Centro Regional de Extensión, Capacitación y Difusión de Tecnología), en donde se cumplen las funciones propias del Instituto relacionadas con investigación agropecuaria y fomento y servicios.

En virtud de lo anterior en marzo de 1987, el Gerente General constituyó la Coordinación CRECED a la cual más tarde le dió categoría de Asesora de la Gerencia General y del Comité de Gerencia. En diciembre del mismo año mediante Circular 31, el Gerente General creó el Grupo Nacional de Coordinación CRECED y le asignó a los subgerentes de Investigación y Transferencia y de Fomento y Servicios, en principio, la responsabilidad programática y funcional de los mismos.

El propósito del presente informe es relacionar ~~en~~ una forma muy general las actividades realizadas, las limitaciones identificadas y las proyecciones estimadas dentro de ~~la~~ funciones asignadas.

## II DESARROLLO

Basados en el plan de trabajo "Instrumentación del CRECED como Fundamento Metodológico del ICA", el cual contempla las diferentes fases a desarrollar, tanto en aspectos conceptuales como de promoción e institucionalización a septiembre de 1988 se han adelantado las siguientes acciones:

### 2.1 Fase I. Aspectos de Conceptualización

Dentro de esta fase se estructuró y entregó a la Gerencia General y a su Comité Asesor el documento "Un Modelo Integrado para el Desarrollo Regional, Documento No.1- Fase I: Marco Conceptual", el cual se define el CRECED y se precisa su estructura, objetivos, estrategias, metas y metodología de acción, al igual que se establecen criterios de selección de áreas y funciones propias de esta unidad operativa. Figura 1. Además se lista un número aproximado de CRECED por regional y los municipios que los integran.

Dentro de la Fase II, se inició la elaboración del documento para el Diagnóstico Regional, cuya primera aproximación contempla la identificación de la tecnología local de producción, limitaciones y problemas de la misma, la oferta tecnológica disponible y los requerimientos de investigación a nivel de centro; validación y ajuste a nivel de finca. Este documento se entregó a las Divisiones de Apoyo Técnico y de Estudios

Regionales con la finalidad de que allí se estructurara el documento metodológico definitivo y se responsabilizaran de la elaboración de los diagnósticos de los CRECED.

También se presentó al Comité asesor de la Gerencia General el proyecto de cartilla denominada "EL CRECED: Un Modelo Integrado para el Desarrollo Regional". Este proyecto fue aprobado y se autorizó un tiraje de 4.000 ejemplares

## 2.2 Fase Promocional e Inductiva

Simultáneamente se acometió una acción agresiva de promoción del CRECED al interior del Instituto incluyendo dependencias de las Subgerencias de Investigación y Transferencia, de Fomento y Servicios y Administrativa, tanto a nivel nacional, regional y local, buscando en esta forma apoyar la política institucional a través de la operacionalización del modelo CRECED, con la finalidad de propiciar y adelantar la política de desarrollo regional presupuestada por la actual administración del Instituto.

La tabla 1 relaciona el consolidado de acciones de promoción, inducción e institucionalización al igual que las metas de CRECED a establecer en el país y las pendientes de estas acciones a nivel de las 9 regionales del ICA.

## 2.3 Fase de Institucionalización

Los aspectos de conceptualización, promoción e inducción fueron complementados con las acciones encaminadas a la incorporación legal del CRECED a la estructura del Instituto. Con este propósito se logró la expedición del Acuerdo 27 de septiembre de 1987, de la Junta Directiva del ICA, el cual ha sido reglamen-

Tabla 1. Consolidado por Regional de las acciones de Promoción-Inducción e Institucionalización.  
Metas y CRECED pendientes de Inducción e Institucionalización a septiembre de 1988

Regional	A C C I O N			C R E C E D	
	Promoción	Inducción	Institucionalización	Metas	Pendiente
1	2 (6)* (2)**	8 (3)	8	11	3
2	2	2 (2)	7	7	-
3	2 (1)**	7	7	7	-
4	2	4 (2)	5	5	( 1 )
5	2	6 (1)	6	7	1
6	3	3 (5)	7	8	1
7	7	9 (1)	9	9	-
8	1 (1)**	4 (4)	3	5	2
9	3	2 (1)	4	4	-
<b>T O T A L</b>	<b>34 (6)* (4)**</b>	<b>45 (15)</b>	<b>56</b>	<b>63</b>	<b>7</b>

( )\* Promoción a funcionarios del nivel nacional  
 ( )\*\* Promoción a Instituciones externas al ICA  
 ( ) Creced pendientes de inducción

tado en forma progresiva a través de las resoluciones 2623 de octubre de 1987 que dicta normas para la organización del CRECED y se fijan funciones para el Director y los funcionarios de las Unidades que lo integran; las Nos. 2683 de octubre/87, la 785 de abril, 1516 y 1758 de junio, 2679 de agosto, 2793 y 2815 de septiembre de 1988. Tabla 2.

#### **2.4 Fase de Instalación**

A la fecha el Instituto ha instalado 40 CRECED de los 56 institucionalizados, de los cuales 10 son financiados por el PNR. De estos 10, uno pertenece a la Regional 2; dos a la Regional 4; tres a la Regional 6; uno a la Regional 7; dos a la Regional 8; uno a la Regional 9. Los 46 restantes están distribuidos así:

Ocho en la Regional 1; seis en la Regional 2; siete en la Regional 3; cuatro en la Regional 4; seis en la Regional 5; tres en la Regional 6; ocho en la Regional 2; uno en la Regional 8 y tres en la Regional 9.

De estos 46 aún faltan por instalar 16 pertenecientes a las siguientes regionales: cinco de la Regional 1; dos de la Regional 2; tres de la Regional 3; uno de la Regional 4 y 5 de la Regional 7.

#### **2.5 Estudio de Casos**

Por disposición del Comité del Grupo Nacional de Coordinación CRECED se adelantó con el apoyo de las Subgerencias Técnicas el estudio de caso en los CRECED Alto Sinú-San Jorge, Ariari San José del Guaviare y Magdalena Medio Caldense, con el propósito de conocer la funcionalidad, limitaciones, participación de los niveles especiales del ICA (Nacional, Regional y local),

Tabla 2. C R E C E D Institucionalizados

Resolución No.	Reg.	Departamento	C R E C E D	Sede	Municipios No.
2679-VIII-88	1	Cundinamarca	Provincia del Tequendama	La Mesa	11
			Provincia de Gualivá	Villeta	21
			Provincia de Oriente	Cáqueza	9
			Provincia del Sumapaz	Fusagasugá	11
	1	Cundinamarca y Boyacá	Valles de Ubaté y Chiquinquirá	Chiquinquirá	24
			Valle de Tenza	Garagoa	23
	1	Boyacá	Ilunza	Tunja	32
			Sugamuxi-Tundama	Duitama	35
2683-X-88	2	Bolívar	Norte de Bolívar	Cartagena	12
2815-IX-88	2	Bolívar	Sabanas de Bolívar	Carmen de Bolívar	6
2815-IX-88	2 y 3	Bolívar-Sucre-Magd.	Depresión Momposina	Magangué	13
2815-IX-88	2	Atlántico-Bolívar	Del Caribe	Barranquilla	24
2815-IX-88	2	Sucre	Sabanas de Sucre	Sincelejo	17
2815-Ix-88	2	Córdoba-Sucre	Alto Sinú- San Jorge	Tierralta	6
			Valle de los Zenúes	Montería	23
2679-VIII	3	Cesar	Norte del Cesar	Valledupar	8
			Centro del Cesar	Chiriguaná	6

Resolución No.	Reg.	Departamento	C R E C E D	Sede	Municipios No.
2683-X-87	3	Magdalena	Prado Sevilla	Santa Marta	13
2679-VIII-88	3	Magdalena	Bajo Magdalena	El Banco	6
2679-VIII-88	3	Magdalena	Plato	Plato	5
2679-VIII-88	3	Guaajira	Alta y Media Guaajira	Riohacha	4
2679-VIII-88	3	Guaajira	Sur de la Guaajira	San Juan del Cesar	5
2683-X-87	4	Antioquia-Chocó	Urabá	CRI-Tulenapa	11
2683-X-87	4	Antioquia	Magdalena Medio Antioqueño	Puerto Berrío	6
1516-VI-88	4	Antioquia	Altiplano Norte de Antioquia	Sta Rosa de Osos	17
1516-VI-88	4	Antioquia	Oriente Antioqueño	Rionegro	23
2793-IX-88	4	Antioquia	Bajo Cauca antioqueño	Caucasia	5
785-IV-88	5	Valle del Cauca	Norte del Valle del Cauca	Tuluá	28
<del>785-IV-88</del>	5	Valle del Cauca	Sur del Valle del Cauca	Cali	13
785-IV-88	5	Cauca	Meseta de Popayán	Popayán	22
785-IV-88	5	Cauca	Valle del Patía	El Bordo	12
785-IV-88	5	Nariño	Altiplano de Nariño	Pasto	28
785-IV-88	5	Nariño	Frontera Sur	Ipiales	20
1758-VI-88	6	Tolima	Tolima Norte	Ibagué	22
1758-VI-88	6	Tolima	Tolima Centro	Guamo	15
2683-X-87	6	Tolima	Tolima Sur	Chaparral	6
2683-X-87	6	Huila	Norte del Huila	Neiva	17

Continuación Tabla 2. C R E C E D institucionalizados

3.

Resolución No.	Reg.	Departamento	C R E C E D	Sede	Municipios No.
1758-VI-88	6	Huila	Sur del Huila	Garzón	21
2683-X-87	6	Caquetá	Caquetá	Florencia	11
1758-VI-88	6	Putumayo	Bajo Putumayo	Puerto Asís	6
2683-X-87	7	Santander	Magdalena Medio Santandereano	Barrancabermeja	10
2679-VIII-88	7	Santander	Prov.de Vélez y Iba del Río Suárez	Barbosa	17
2679-VIII-88	7	Santander	Guantán Comunero	San Gil	29
2679-VIII-88	7	Santander	Provincia de García Rovira	Málaga	12
2679-VIII-88	7	Santander	Provincia de Soto	Bucaramanga	14
2679-VIII-88	7	Norte de Santander	Frontera Oriente	Cúcuta	18
2679-VIII-88	7	Norte de Santander	Provincia de Ocaña	Ocaña	10
2679-VIII-88	7	Norte de Santander	Provincia de Pamplona	Pamplona	8
2679-VIII-88	7	Cesar	Sur del Cesar	Aguachica	11
2683-X-87	8	Meta- Guaviare	Ariari-San José del Guaviare	Granada	13
1758-VI-88	8	Meta	Altillanura	Puerto López	3
2683-X-87	8	Arauca	Arauca	Arauca	5
2683-X-88	9	Caldas	Magdalena Medio Caldense	La Dorada	13
1758-VI-88	9	Caldas	Caldas	Manizales	22
1758-VI-88	9	Caldas	Quindío	Armenia	12
1758-VI-88	9	Caldas	Risaralda	Pereira	14
TOTALES: 6	9	20- 3	56	56	808

BIBLIOTECA AGROPECUARIA

en cumplimiento de la política de descentralización de la actual administración. Estos estudios además de servir de puntos de referencia institucional, también se constituyen en elementos fundamentales para eventuales gestiones ante el Banco Mundial, con propósitos de financiación. .

Los términos de referencia preparados por un grupo constituido por el Comité del Grupo Nacional de Coordinación fué revisado por los miembros del mismo y sirvieron de material central de tal estudio.

## 2.6 Limitantes

La oportunidad de conocer los diferentes aspectos del nivel local se ha constituido en la mayor y mejor fuente de información sobre la forma como participan los diferentes estratos del ICA en el proceso de acondicionamiento de este nivel.

Para efectos del presente documento, las limitaciones se clasifican así:

### - Nacionales

Tienen relación con el nivel nacional del ICA, representados por las dos Subgerencias Técnicas, Administrativa y Oficina de Planeación.

- La participación del nivel asesor se interpreta como intromisión por algunas jerarquías del ICA y ocasionan ciertas colisiones.
- Resistencia al cambio del nivel nacional, salvo algunas excepciones.

- Apoyo insuficiente de las Subgerencias Técnicas.
- Falta de apoyo real de todos los niveles de la Subgerencia Administrativa.
- Falta de motivación de las Subgerencias hacia sus niveles directivos (Divisiones y Secciones).
- Postura de indiferencia con el CRECED por algunas Divisiones.

- Regionales

Hace referencia a algunas Gerencias Regionales y su grupo asesor conformado por los Jefes Regionales de Investigación y Transferencia, Fomento y Servicios, Dirección Administrativa y Directores de Centros de Investigación.

- Directores Regionales de Fomento y Servicios indiferentes hacia el CRECED por desconocimiento, desinterés o por estrategia.
- Directores Regionales de Investigación y Transferencia carentes de motivación.
- Directores de CNI-CRI sin interés por el CRECED y las acciones desarrolladas en su inducción (Salvo excepciones).
- Algunos Directores Regionales de Fomento y Servicios rehusan aceptar la descentralización técnica y administrativa.
- Algunos Gerentes Regionales son indiferentes a la acción del Grupo Asesor.

SECRETARIA ALBERTO GONZALEZ  
EN COLOMBIA

- Locales

Se circunscribe al personal de los Distritos de Transferencia de Tecnología, Oficinas Locales, Centros de Diagnóstico Veterinario, Vegetal, Laboratorio de Semillas entre otros.

- Directores de CRECED de extracción de Desarrollo Campesino, enfatizan sus actividades hacia el pequeño productor, en perjuicio del mediano y gran productor.
- Funcionarios de los CRECED no aceptan la descentralización técnica, es decir, quieren conservar la dependencia del nivel nacional (Divisiones y Secciones).
- Los funcionarios de los CRI son indiferentes al Modelo CRECED.
- Los directores de algunos CRECED no valoran el aporte inductivo del nivel asesor.

### III. DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Con base en la responsabilidad del Instituto dentro del PNR y en la planta de personal adicional que el Departamento Nacional del Servicio Civil le autorizó al ICA para atender los requerimientos humanos para los CRECED-PNR, se recomendaron a la Gerencia General la asignación de los cargos para personal del nivel ATC,AT, secretarias y auxiliares administrativos y de servicios generales, necesarios en los CRECED-PNR en funcionamiento. La recomendación fue el producto del análisis de la planta actual del distrito, la requerida y la mínima incremental para el CRECED-PNR. El análisis de circunscribió a la metodología para el caso. Tabla 3.

Tabla 3. Planta de personal recomendada para CRECED-PNR 1988

C R E C E D	ATC		I.A.	E.A.	P.U	A.T.	Secret.	Oper.	T O T A L
	MVZ	ATC							
Alto Sinú-San Jorge	2	4	4	1	1	9	1	-	18
Magdalena Medio Caldense	4	2	2	1	-	9	-	1	17
Tolima Sur	3	4	4	-	-	8	3	1	19
Magd.Medio Santandercano	1	3	3	-	-	11	2	-	17
Ariari-Sn José del Guaviare	5	3	3	-	-	9	3	2	22
Arauca	4	4	4	1	-	11	2	1	23
Magd.Medio Antioqueño	4	2	2	-	-	6	2	1	15
Urabá (Antioq.y Chocoano)	2	2	2	1	-	5	3	-	13
Norte Huila	5	2	2	1	-	9	2	2	21
Caquetá	4	6	6	1	-	16	2	1	30
Altillanura	3	2	2	1	1	3	1	-	11
Bajo Putumayo	2	3	3	-	-	6	1	-	12
<b>T O T A L</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>102</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>218</b>	

Elaborado por el IICA en el marco del proyecto de desarrollo rural para el departamento de Arauca.

#### IV. PROYECCIONES

Conscientes del cumplimiento de las metas en función de las responsabilidades asignadas, así como de la magnitud y complejidad que la operacionalización del CRECED representa, para las Subgerencias Técnicas, Administrativa y demás dependencias del nivel nacional y regional del Instituto, se considera que como contribución a esta operacionalización, en adelante la Oficina Asesora de la Gerencia General asumirá y liderará el proceso tendiente a la concreción de las siguientes acciones:

##### 4.1 Inmediatas

- Inducción e institucionalización de CRECED pendientes.
- Análisis de las plantas de personal de los CRECED establecidos.
- Análisis de las plantas de personal de los CRECED sede de las regionales.
- Asesoría en la organización de las unidades constitutivas del CRECED.
- Análisis de incentivos de localización y revisión del Acuerdo 13/87.
- Dinamización de los Procesos relacionados con establecimiento de Subpagadurías, Fondos Rotatorios y Cajas Menores (Creación y/o ampliación).
- Reglamentación del Acuerdo 27/87 en lo relacionado con:

- Líneas de autoridad y dependencia del CRECED con las instancias constitutivas de los niveles regional y nacional.
- Reglamentación de las áreas de influencia de los Centros de Diagnóstico Veterinario, Vegetal, Laboratorios de Semillas, Programa ICA-USDA.
- Institucionalización de los Consejos Consultivos de los diferentes CRECED.
- Reglamentación de la articulación de las dos Subgerencias Técnicas: Sistemas de Producción.
- Dinamización del proceso de capacitación metodológica del CRECED.
- Dinamización de la estructuración del "Manual de Normas y Procedimientos para el manejo y control del CRECED".
- Análisis de la Guía Metodológica General para la elaboración del Diagnóstico Tecnológico en los CRECED.
- Seguimiento a la participación y apoyo real de la Subgerencia Administrativa al CRECED.

#### 4.2 Mediatas

- Asesoramiento y participación en el proceso de adaptación del manual del Sistema de proyectos al CRECED.
- Participación en el proceso de la formulación del Sistema de información del CRECED.

- Participación en el proceso de acondicionamiento y descentralización requeridos por el CRECED.

## V. NUEVAS RESPONSABILIDADES DE LA OFICINA ASESORA DE LA GERENCIA GENERAL DENTRO DEL CRECED

Por considerar de importancia para la instrumentación, despegue y consolidación funcional del CRECED, la Gerencia General asigna a su Oficina Asesora las siguientes responsabilidades:

### 5.1 Veeduría

Se concretará en hacerle el seguimiento a cierto tipo de aspectos centrales para la vida del CRECED, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

- Interpretación y acondicionamiento del CRECED acorde con el Marco Conceptual.
- Cumplimiento de las responsabilidades propias de los niveles nacional y regional en relación con el nivel local.
- Constitución y funcionamiento de los Consejos Consultivos.
- Velar porque el seguimiento y evaluación se cumpla en los tres niveles especiales del Instituto (Nacional- regional y local).

### 5.2 Entorno Interinstitucional

Con propósitos de complementación y eventual financiación, es importante y necesario que se adelanten acciones conducentes

a la iniciación y/o fortalecimiento de relaciones de cooperación con entidades públicas o privadas del sector.

- Con entidades nacionales e internacionales de orden financiero.
- Con entidades nacionales e internacionales de tipo técnico.

REPUBLICA AGROPECUARIA