

10479



COMENTARIOS A TERMINOS DE REFERENCIA PARA UN

ESTUDIO DE CASOS EN LOS CRECED DEL I. C. A.

ANALIZADO

DOCUMENTO DE TRABAJO
(Circulación Restringida)

Preparado por : JORGE ^{Miguel} ~~PEÑUELA~~ VIVEROS

Bogotá D.E., Marzo de 1988

COMENTARIOS A TERMINOS DE REFERENCIA PARA UN ESTUDIO
DE CASOS EN LOS CRECED DEL ICA

Hasta donde se tiene entendido el estudio estaba dirigido a preparar para el Banco Mundial la propuesta de financiación de tres (3) áreas CRECED. El objetivo planteado en el documento borrador es completamente diferente y va encaminado a realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento actual de los CRECED. Como tal este estudio de casos va a identificar "los cuellos de botella" existentes en las áreas CRECED, así como plantear las posibles soluciones. En este sentido es un instrumento de trabajo para el grupo responsable de coordinar la operacionalidad de los CRECED.

En el momento actual existe un conocimiento general y "aproximado de la realidad" sobre el funcionamiento de los CRECED. El informe "Algunas Observaciones a los Cursos de Inducción CRECED", "La Identificación de la Problemática detectada en los CRECED y Posibles Soluciones", así como los limitantes técnicos y administrativos presentados por el nivel local (áreas CRECED-PNR), resumen la problemática actual de los CRECED (Ver Anexo 1), y documento de análisis de las limitaciones existentes en áreas CRECED PNR y soluciones propuestas.

En forma personal considero que la información disponible refleja la realidad existente; presentándose la problemática identificada con mayor o menor intensidad de acuerdo a las condiciones de cada área y dependiendo de aspectos tales como:

- a. Identificación con el modelo institucional propuesto.
- b. Apoyo que el nivel directivo regional en divisiones del nivel nacional han dado a la instrumentación del Modelo CRECED.
- c. Compromiso que tiene el personal técnico local con la estructura organizacional prevista en el CRECED.

El logro de los objetivos específicos propuestos en el estudio de casos van a estar limitados, si se tienen en cuenta:

- a. Que el personal existente a nivel de cada CRECED no es el adecuado, no cuenta con la planta requerida para un normal funcionamiento. Existe personal por contrato que no está identificado plenamente con los objetivos institucionales debido a la inestabilidad de los contratos.
- b. El marco conceptual de CRECED aún se encuentra en análisis y discusión. El nivel directivo nacional

y regional no están aún identificados en su totalidad con el modelo propuesto lo cual ha contribuido a desorientar al nivel local.

- c. Si se parte del supuesto que a nivel intrainstitucional aún no se ha logrado una completa identificación con el modelo, la participación y apoyo de las instituciones en el ámbito extrainstitucional es limitado y está condicionado al vacío institucional existente, de ahí que se pueda afirmar que los Consejos Consultivos y Comités Técnicos han sido poco funcionales. Además no se han dado las bases metodológicas y normativas para su funcionamiento.

En aquellos casos en donde los Comités y Consejos estén "funcionando", ha sido más iniciativa del propio Director del CRECED.

En cuanto a la operabilidad del modelo desde ya se puede concluir que ha sido bastante baja y ha estado condicionada por:

- a. Falta de personal para integrar las diferentes áreas técnicas de trabajo en el CRECED.

- b. Dualidad y colisión en cuanto a relaciones funcionales y de dependencia técnica con el nivel regional y nacional.
- c. Escaso apoyo logístico del nivel regional para la instrumentación del nuevo modelo.
- d. No existen documentos metodológicos que permitan al nivel local tener claridad en cuanto a la organización y funcionamiento de las diferentes áreas técnicas del CRECED.
- e. Diferencias de criterio en cuanto al marco metodológico de operabilidad del CRECED.
- f. Falta de capacitación metodológica y técnica del personal existente en los CRECED. Los Seminarios de Inducción realizados dieron un "barnis general" sobre la concepción metodológica del modelo CRECED.

Los aspectos metodológicos en cuanto a programación, instrumentación, ejecución, seguimiento y evaluación aún no han sido definidos, o si se ha hecho han sido propuestas que aun no se ha traducido en documentos metodológicos de trabajo unificados, de ahí que el nivel local los desconozca o le llegue información de diferentes fuentes.

La metodología de trabajo no es uniforme a nivel de los CRECED, cada quien tiene una metodología. La desuniformidad obedece a la falta de una continua asesoría y seguimiento del nivel nacional y ésto a su vez a la no existencia de un marco conceptual sobre la estructura o funcionamiento del CRECED, adoptado ya como política y metodología de trabajo.

En cuanto a la estructura del estudio se considera que la metodología a seguir debe ser claramente identificada para evitar riesgos en cuanto al suministro de información y análisis de la misma. El grupo de trabajo deberá estar integrado con criterio imparcial ya que si por cualquier razón se va a cuestionar la falta de apoyo del nivel regional y éste va a ser juez y parte, los resultados no serán del todo confiables.

Para evitar lo anterior, se recomienda se elabore una serie de cuestionarios dirigidos al personal directivo nacional y regional que permita identificar los limitantes existentes a estos niveles así como en el nivel local. A este último nivel se le debe dar amplia libertad de expresar sus opiniones. Posteriormente al trabajo anterior, se puede hacer un análisis exhaustivo con el personal directivo regional (Gerente, Jefes de Sección Regional, Fomento, Investigación, Administrativos) para oír sus opiniones en cuanto a los resultados obtenidos (Ver Anexo 2).

Del análisis anterior surgirán una serie de compromisos y tareas con responsabilidad específica que permitan una mayor operabilidad de los CRECED. Un insumo básico y de vital importancia será el "Marco Conceptual del CRECED" en el cual ya se encuentren comprometidos los niveles directivos nacionales y regionales. Sin este insumo básico, cualquier acción a nivel local carece de fundamento y contribuirá a crear mayor confusión hasta tanto no exista un criterio metodológico unificado.

Si se parte del supuesto que el modelo CRECED propuesto en el documento "Un Modelo Integrado para el Desarrollo Regional" es válido, es necesario entrar ya en acción, traduciendo la misma en acciones programáticas con resultados concretos en diferentes campos del proceso de planificación y ejecución, dando prioridad a solucionar la problemática técnica y administrativa que en primera aproximación ha sido identificada. El estudio de casos, así como el diligenciamiento de los formularios de encuesta que se proponen pueden ser realizados en una etapa posterior.

Los formularios de encuesta propuesta en el anexo 2 del presente documento dará la base para adelantar el trabajo pertinente a la etapa de operabilidad del CRECED. Este formulario deberá ser diligenciado en cada uno de los CRECED que se encuentran establecidos ya que permiten disponer de información local, regio-

nal, así como tener una visión global de la problemática general de los CRECED a nivel país.

1.1 ALGUNAS OBSERVACIONES A LOS CURSOS
DE INDUCCION CRECED.

1.2 IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA
EN LOS CRECED Y POSIBLES SOLUCIONES

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA
GERENCIA GENERAL
COORDINACION CRECED

ALGUNAS OBSERVACIONES A LOS CURSOS DE INDUCCION CRECED

1. **Generalidades**

Dentro de las múltiples actividades desarrolladas por esta Subdirección, merece especial énfasis la relacionada con la conceptualización y promoción del CRECED.

La segunda fase se ha caracterizado por la acción de promoción adelantada dentro del Instituto a nivel nacional, regional y local con características informativas en los dos primeros niveles, e inductivas en el tercer nivel (el local).

En relación con la acción inductiva es preciso enmarcarla dentro de las programaciones establecidas por la Subgerencia de Fomento y Servicios, responsable de la operacionalización de la metodología CRECED.

El aspecto conceptual de las programaciones desarrolladas ha sido responsabilidad de esta Subdirección, en tanto que el aspecto operacional relacionado con las Unidades de Difusión, Servicios Agropecuarios y Seguimiento y Evaluación ha estado bajo la responsabilidad de las Divisiones de la Subgerencia de Fomento y Servicios. El área correspondiente a la Unidad de Investigación ha sido responsabilidad de los Directores de Investigación de la Regional en donde operan los CRECED, en tanto que la

Unidad Administrativa no ha tenido expositores en estas programaciones.

El personal inducido en general corresponde a la Subgerencia de Fomento y Servicios y en algunas ocasiones han participado funcionarios de las Subgerencias de Investigación y Administrativa y han estado representadas por profesionales (Médicos Veterinarios, Ingenieros Agrónomos) y por auxiliares agropecuarios.

Dentro de esta organización se han llevado a cabo los cursos de inducción de los doce (12) CRECED que se han instalado y cuya institucionalización se ha concretado mediante la expedición del Acuerdo 27 de Septiembre/87 y las Resoluciones reglamentarias 2623 y 2683 de Octubre/87.

El propósito del presente material es hacer conocer del Señor Gerente General algunos aspectos observados en los diferentes cursos de inducción desarrollados, tanto en el personal inducido como en el inductor.

2. Personal Inducido

En la mayoría de los casos es personal de reciente vinculación al ICA mediante contratos de servicios; pero también hay casos en donde la situación se presenta con características diferentes ya que todos los funcionarios son antiguos y de planta; mientras que en otras áreas la situación es más o menos la combinación de los dos primeros casos.

También ha participado de la inducción personal directivo regional incluyendo Gerentes Regionales, Directores de Fomento y Servicios, Directores de Investigación y Directores Administrativos, al igual que Directores de Centros de Investigación.

En algunos casos han participado funcionarios del Nivel Nacional pertenecientes a las Divisiones Técnicas de la Subgerencia de Fomento y Servicios, a la División de Estudios Regionales y a la Oficina de Planeación.

3. Personal Inductor

El componente conceptual de los programas de inducción siempre ha estado a cargo de uno de los dos o de los dos funcionarios de esta Subdirección.

El componente de operacionalización en su mayoría ha estado bajo la responsabilidad de jefes de División o jefes de Sección de la Subgerencia de Fomento y Servicios. El área de investigación ha sido expuesta por los directores regionales de investigación

La coordinación de estos eventos ha estado bajo la responsabilidad de la Oficina Coordinadora de PNR, para el caso de los CRECED-PNR y por la Coordinación del convenio con el HIMAT para la inducción del CRECED ICA-HIMAT.

4. Observaciones sobre el Personal Inducido

- En general el personal del nivel local se ha presentado muy muy receptivo; tanto los profesionales como los auxiliares.
- Los funcionarios nuevos presentan inquietudes relacionadas básicamente con los aspectos de contratación y los aspectos derivados de esta situación en cuanto a continuidad laboral, transporte, viáticos y seguridad social.
- Los funcionarios de planta y con alguna antigüedad y expe-

riencia en áreas DRI, se muestran reticentes al cambio y se empeñan en asimilar el CRECED con el DRI, no obstante los esfuerzos hechos para establecer las diferencias.

- En el campo profesional y también auxiliar, la integración y participación de la Subgerencia de Investigación en el CRECED, solo se concibe bajo características de obligatoriedad.
- Se hizo notoria la indiferencia y escasa participación de funcionarios de los Centros de Investigación en eventos de inducción desarrollados en diferentes regionales en donde están operando algunos CRECED. Sin embargo es necesario excluir de esta generalización a los investigadores de los CRI Tulenapa, El Nus y Macagual.
- En general hay gran preocupación por todo lo relacionado con informes técnicos, destino de los mismos y frecuencia. Solicitan que cuanto antes definan este aspecto, porque de lo contrario la mayoría del tiempo se invierte en su elaboración.
- Es un común denominador la solicitud de capacitación para el personal de las diferentes Unidades Técnicas no solo desde el punto de vista tecnológico, sino también metodológico, con prioridad en lo pertinente a la Unidad de Servicios Agropecuarios. Demandan con énfasis una capacitación en metodología de integración y de acción para las áreas pecuarias y agrícolas.
- Un alto porcentaje de Directores Regionales de Fomento y Servicios se han mostrado poco receptivos al modelo CRECED, lo cual en muchos casos es motivo de influencia negativa.

ante los demás participantes de la inducción.

- Se ha percibido una tendencia marcada en algunos Directores Regionales de Fomento y Servicios y en algunos Directores de CRECED, antiguos funcionarios de Desarrollo Campesino, de orientar al CRECED bajo las metodologías diseñadas para el pequeño productor, no obstante encontrarse en su área de influencia, medianos y grandes productores. Este aspecto amerita mucha atención, asesoría y orientación.
- Se observa urgencia de organización y capacitación metodológica de las Unidades de Difusión y Servicios Agropecuarios de los doce (12) CRECED instalados, ya que son las más demandadas por los usuarios.

5. Observaciones sobre el Personal Inductor

- Solamente se observa continuidad y unidad de criterios en los representantes de las oficinas de Coordinación CRECED, PNR e HIMAT.
- Los representantes de la División de Comunicaciones, salvo una oportunidad, han conservado los mismos lineamientos.
- En cuanto a la Unidad de Servicios Agropecuarios, ha sido lo más crítico, ya que parece que sus representantes en los cursos de inducción, a excepción de los del Magdalena Medio Santandereño (Barrancabermeja) y Urabá, no entienden o no quieren entender cual es el rol que las Divisiones Técnicas de Fomento y Servicios, van a jugar dentro de la operacionalización de la filosofía CRECED.

- Se observa falta de interés del nivel nacional (División y Secciones) hacia el CRECED, lo cual se verifica en los cursos de inducción, pues los expositores de las actividades de la Unidad de Servicios Agropecuarios no tienen ni idea de la conceptualización que existe al respecto, lo cual es fundamental para plantear su funcionalidad.

- En relación con los expositores del área de Investigación en general han demostrado interés y buena disposición hacia el CRECED. Su conocimiento al igual que el de los Directores de Fomento y Servicios es muy limitado, tal vez como consecuencia de la falta de motivación y exigencia sobre el tema, de las respectivas Subgerencias.

IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA DETECTADA
EN LOS CRECED Y POSIBLES SOLUCIONES

1. PROBLEMATICA.
 - 1.1 Con excepción de algunos CRECED, Ariari, Barrancabermeja, Prado Sevilla, Norte Bolívar, en los demás CRECED con antelación a su establecimiento no ha existido personal de campo que haya adelantado acciones de investigación. El personal existente en ellos ha estado vinculado al área de prestación de servicios.
 - 1.2 La estructura anterior a los CRECED en el nivel local, establece una relación de dependencia técnica directa con el nivel nacional, dependencia que por estar ligada presupuestalmente a las Divisiones de la Subgerencia, hace que el personal profesional y demás funcionarios del nivel local no se sientan comprometidos con la programación y ejecución de acciones técnicas en áreas diferentes a su "especialidad", y, así, integrar ~~la~~ la prestación de servicios. El CRECED cambia sustancialmente este enfoque, sin embargo la mentalidad y criterio del funcionario persiste con el esquema anterior.
 - 1.3 Por la dedicación de los funcionarios a una determinada área técnica (Sanidad, Insumos, etc.) su capacitación y actualización técnica ha estado limitada. Es muy notoria la falta de capacitación en metodología y técnicas de comunicación.

- 1.4 Dado que en la Unidad de Servicios de Apoyo a la Producción el personal técnico debe responsabilizarse de adelantar acciones en el campo de Sanidad Vegetal, Insumos Agrícolas, Asistencia Técnica Agrícola, etc., en el caso del Ingeniero Agrónomo, se encuentra como limitante la falta de capacitación metodológica y técnica en las áreas diferentes a las cuales el profesional ha estado vinculado. Hace falta que las Divisiones de la Subgerencia envíen a los diferentes CRECED los Manuales Metodológicos y Técnicos, así como programar la organización de seminarios talleres, en donde se capacite a los funcionarios.
- 1.5 La actitud de los funcionarios hacia el cambio y la disposición que tengan hacia la nueva estructura organizacional es crítica. El cambio de actitud puede lograrse en la medida que haya mayor claridad en la operacionalidad del modelo CRECED. Es necesario eliminar el concepto que puede estar haciendo escuela "que las cosas siguen igual que lo único que cambió fué el nombre".
- 1.6 La falta de personal en muchos CRECED, caso especial Arauca, Puerto Berrío, Chaparral y, Caquetá y Alto Sinú San Jorge entre otros, no permite un adecuado funcionamiento del modelo CRECED. De otra parte el personal existente por contrato no está suficientemente preparado y motivado para el cambio ya que considera su vinculación transitoria.
- 1.7 En varios CRECED es notoria la falta de apoyo regional hacia el nivel local que permita en primera instancia prestar asesoría para el adecuado funcionamiento de los CRECED. Se han es-

tablecido los CRECED y las Gerencias Regionales se han desentendido de su funcionamiento y en buscar adecuar mecanismos técnico administrativos que faciliten el cambio organizacional. Hasta la fecha es muy posible que ninguna regional haya tramitado con el nivel nacional la ampliación de los Fondos Rotatorios existentes en los CRECED o haya tomado la iniciativa de realizar un diagnóstico de la problemática administrativa para proveer soluciones a élla.

- 1.8 En reuniones realizadas a nivel regional se detecta cierta apatía por parte del personal técnico bajo cuya responsabilidad está la coordinación y asesoría a los CRECED. Es fácil tratar de eludir mayores responsabilidades. Además se encuentra que les hace falta tener mayor claridad sobre el funcionamiento del modelo.
- 1.9 Puede detectarse que a nivel directivo (Directores de División y Sección) "falta" aún adquirir un mayor compromiso e identificación con el modelo organizacional del ICA a nivel local. Esto puede deberse a: Falta de mayor información, resistencia al cambio, pérdida de liderazgo.
2. SOLUCIONES PROPUESTAS.
 - 2.1 Buscar que los funcionarios del Instituto (nacional, regional y local) estén comprometidos e indentificados con el modelo de organización local propuesto.
 - 2.2 La concertación e integración de acciones que se realicen en

los Comités de Subgerencias, Comités de Gerencias REgionales, Comités Técnicos en los CRECED deben ser de tipo pragmático que permita el seguimiento y evaluación para hacer los ajustes requeridos.

- 2.3 Debe existir un compromiso real y formal del personal directivo a nivel de divisiones, secciones nacionales y gerencias regionales en sacar adelante las decisiones tomadas y hacer que el personal subalterno contribuya de manera efectiva a éllo.
- 2.4 Las divisiones y secciones a nivel nacional deberán aportar las herramientas metodológicas y técnicas que faciliten al nivel regional y local la integración de las funciones de generación, difusión de tecnología y prestación de servicios.
- 2.5 El Acuerdo 27 y la Resolución 2623 del presente año deben ser de obligatorio cumplimiento en los diferentes niveles organizacionales del Instituto y comprometer la acción del personal técnico (Directores de División y Sección) que tienen bajo su responsabilidad la orientación técnica dentro del campo de su competencia.
- 2.6 Es conveniente que la Subgerencia insista, las veces que considere necesario, sobre los conductos regulares y relaciones de dependencia existentes entre los niveles nacional, regional y local.
- 2.7 El nivel regional a través del Gerente Regional y el personal técnico asesor regional deben asumir un papel activo y belige-

rante en fortalecer la estructura del nivel local, así como en la identificación, análisis y búsqueda de soluciones a los problemas que se presenten y en proponer ajustes de tipo técnico y administrativo conducentes a facilitar una instrumentación adecuada de la estructura CRECED.

- 2.8 La responsabilidad en la organización y funcionamiento de los CRECED no recae sólomente en el Subgerente de Fomento y Servicios o en las personas que él delegue. Es una responsabilidad de las Divisiones de la Subgerencia y del personal profesional que de una manera u otra tiene carácter directivo (Directores de División y Sección) que en su asesoría a nivel regional y local contribuya a apoyar y dar claridad sobre la organización y funcionamiento de los CRECED.
- 2.9 Se resalta la necesidad que a nivel nacional y de manera especial en la Subgerencia de Fomento y Servicios se realicen talleres de trabajo en donde se analicen y clarifiquen aspectos relacionados con la organización y funcionamiento de los CRECED.
- 2.10 Con carácter transitorio se recomienda conformar un grupo de dos o tres profesionales, que estén dedicados en forma exclusiva a apoyar al nivel regional y local en la etapa inicial de puesta en marcha de los CRECED.
- 2.11 Teniendo presente que el número de CRECED en funcionamiento para 1988 será cercano a 30, es necesario que existan criterios unificados en cuanto a organización y funcionamiento técnico adminis-

trativo para evitar que se presenten modelos de organización y conflictos de diferente orden y magnitud.

- 2.12 Es indispensable se reviva la idea de realizar Comités Asesores de la Subgerencia en los CRECED que se encuentran en funcionamiento.

A N E X O 2

IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA TECNICO -

ADMINISTRATIVA DE LOS CRECED

IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DE LOS CRECED

Formulario de entrevista para:

No.

2	Gerente Regional	()
2	Director Regional Investigación	()
2	Director Regional Fomento y Servicios	()
2	Director Administrativo	()
2	Director Centro de Investigación	()
2	Profesionales Investigación Regional	()
2	Profesionales Fomento y Servicios Regional	()
3	Director CRECED	()
3	Profesionales CRECED	()
1	Directores División	()
1	Directores Sección Nacional	()
4	Ayudantes de Técnico	()

Señale con una X de acuerdo al funcionario que contesta la encuesta.

Utilice hojas adicionales para ampliar su respuesta.

A. MARCO CONCEPTUAL

1. Cómo define Ud. el modelo CRECED?
 2. Considera que la estructura organizacional propuesta en el modelo CRECED es la más adecuada? SI ____ NO ____ . Por qué?
 3. Si no es la más adecuada que cambios recomienda?
 4. Al tomar como referencia los factores socioeconómicos y políticos existentes en la región, el modelo CRECED propuesto integra la acción institucional del ICA y es adecuado para el desarrollo regional? Que recomendaría usted?
 5. Qué diferencias substanciales existen entre el modelo CRECED y la acción que el ICA ha venido desarrollando con anterioridad en Investigación, Transferencia de Tecnología y Servicios?
 6. Considera Ud. que los profesionales y personal auxiliar en el CRECED están identificados con este modelo?
 7. Si no hay identificación con el modelo CRECED indique las razones, causas y posibles soluciones
- B. El personal directivo nacional (Directores División, Jefes Sección), directivo regional (Gerente Regional, Jefes Sección), personal profesional del nivel regional, se encuentran identificados con el modelo? SI ____ NO ____ . Indique razones, causas y posibles soluciones.
9. Considera Ud. que existe legitimidad del modelo CRECED dentro de la institución? SI ____ NO ____ . Por qué?

B. INDUCCION AL MODELO

10. La inducción recibida por el personal directivo nacional y regional sobre el modelo CRECED ha sido: ADECUADA ____ DEFICIENTE ____
Por qué? Qué aspectos es necesario complementar o adicionar?
11. La inducción recibida por el personal profesional y auxiliar del CRECED sobre el nuevo modelo ha sido: ADECUADA ____ DEFICIENTE ____
Por qué? Qué aspectos es necesario complementar o adicionar?
12. Qué participación directa ha tenido usted en la inducción CRECED?

C. OPERACIONALIDAD DEL CRECED

C.1. Apoyo técnico y metodológico

13. Considera que existen los documentos metodológicos que den apoyo a la acción operativa del CRECED? SI ____ NO ____
14. Indique qué documentos metodológicos deben prepararse?
15. Desde el punto de vista metodológico cuáles considera que son las limitaciones existentes?
16. Indique de manera clara cual es el apoyo técnico y metodológico que la dependencia a su cargo ha dado al nivel regional y local en la organización e instrumentación del CRECED

C.2 Organización

17. Cómo está operando actualmente la estructura CRECED a nivel local?
- 18.Cuál es la organización funcional y operativa del CRECED a nivel de campo?
19. La estructura operativa actual del CRECED a nivel local responde a los objetivos formulados en el modelo?
20. De acuerdo a las áreas de trabajo en el CRECED (Investigación, Difusión, Servicios de Apoyo, Evaluación y Seguimiento, Administración), quien es el responsable directo y que autoridad tiene en relación con el personal bajo su dependencia, con dependencias del nivel regional y nacional?
21. Indique que grado de decisión existe y/o debe existir a nivel del CRECED en cuanto a:
 - a. Asignación y uso de recursos
 - b. Preparación de planes anuales
 - c. Supervisión y seguimiento
 - d. Reprogramaciones
 - e. Aprobación de proyectos
 - f. Evaluación
22. Quien es el responsable y la autoridad final para dirigir las acciones del CRECED a nivel de campo, Centro de Investigación, Sección o División? Que mecanismos de concertación existen? Cuáles recomienda?
23. Que relaciones funcionales y dependencia técnica existen entre el nivel local CRECED con el nivel regional y nacional? Indique aquellos casos en donde existe relación de competencia entre estos niveles y posibles soluciones.
24. Que grado de autoridad y concertación debe tener el Director del CRECED? Analice esta situación dentro del contexto interno local del CRECED como a nivel intrainstitucional (dependencias regionales y nacionales).
25. Que articulación existe entre el personal de campo del CRECED con las áreas técnicas y la dirección del CRECED?
26. Que mecanismos o procedimientos se están utilizando para lograr una mayor integración entre el personal del CRECED?

C.3. Programación

27. Que participación han tenido los profesionales de base y del nivel regional (personal directivo, técnicos de fomento y de investigación en la formulación y ejecución del plan operativo anual del CRECED? Indique por tipo de funcionario:
ALTA ___ MEDIA ___ BAJA ___ NINGUNA ___
- 27A. Conoce usted los proyectos programados para el CRECED? SI ___ NO ___
28. Existe coherencia entre los diferentes proyectos que se realizan por áreas técnicas en el CRECED? SI ___ NO ___
29. Si no hay coherencia entre los diferentes proyectos indique causas y posibles soluciones
30. Los instrumentos metodológicos de diagnóstico y programación son adecuados? SI ___ NO ___
Indique limitaciones y posibles soluciones
31. El personal técnico del CRECED ha recibido capacitación sobre el uso de los instrumentos anteriores? SI ___ NO ___
32. En que aspectos de metodología de diagnóstico y programación es necesario capacitar al personal?
33. El conocimiento que existe sobre la problemática tecnológica de la región es: ALTO ___ MEDIO ___ BAJO ___ NINGUNO ___
Existen soluciones adecuadas a esta problemática? SI ___ NO ___. Recomendaciones.

C.4. Limitaciones

34. Cuales son las limitaciones técnicas que están obstaculizando un normal funcionamiento del modelo CRECED? Indique posibles soluciones y nivel de responsabilidad para su solución(local,regional,nacional)
35. Que apoyo técnico ha dado la dependencia a su cargo al nivel local en la organización e instrumentación técnica del CRECED?
36. Cuales son las limitaciones administrativas que están obstaculizando el normal funcionamiento del modelo CRECED? Indique posibles soluciones y nivel de responsabilidad para su solución(local,regional,nacional)
37. Que apoyo administrativo ha dado el nivel nacional y regional al nivel local para solucionar los limitantes existentes?
38. Indique qué normas y/o procedimientos de tipo administrativo deben ser caabiados, adicionados o modificados
39. Considera que al apoyo técnico que ha recibido el personal del CRECED ha sido adecuado? SI ___ NO ___;oportuno?SI ___ NO ___
Indique causas y posibles soluciones si la respuesta es negativa.
40. Considera que el apoyo administrativo que ha recibido el personal del CRECED ha sido adecuado?SI ___ NO ___;oportuno?SI ___ NO ___
Indique causas y posibles soluciones si la respuesta es negativa.

C.5. Varios

41. Por tipo de usuario indique el grado de demanda de servicios del ICA a nivel local del CRECED

TIPO DE USUARIO	GRADO DE DEMANDA			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
- Productor individual				
- Agremiaciones productores				
- Asistentes técnicos particulares				
- Unidades asistencia técnica				
-Particulares				
-Públicas				
- Entidades del sector				
- Otros (indique)				

42. Que medios de divulgación para transferencia de tecnología se utilizan con más frecuencia

MEDIOS DE DIVULGACION	FRECUCENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Dias de campo			
Reuniones			
Conferencias			
Consultas oficina			
Visitas a fincas			
Proyección audiovisuales			
Distribución publicaciones			
Otros (indique)			

43. Que áreas técnicas del CRECED tienen más importancia en la región?

Investigación ----
Difusión ----
Servicios ----

Señale las razones de ello para cada área.

44. Indique las áreas técnicas y metodológicas en las cuales se requiere capacitar al personal profesional y auxiliar (ayudantes de técnico, secretarías, operarios).

45. Que factores se han tenido en cuenta para seleccionar a los Directores CRECED? La selección ha sido adecuada? SI ___ NO ___.
Recomendaciones.

D. COORDINACION EXTERNA

46. Indique el grado de participación de las entidades, agremiaciones de productores, etc. en la programación operativa

TIPO DE PARTICIPANTES	GRADO DE PARTICIPACION			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO

- Entidades sector público
- Agremiaciones productores
- Profesionales sector
- Productores individuales
- Consejo consultivo

47. La interacción interinstitucional con el sector público es adecuada? SI ___ NO ___

48. La interacción interinstitucional con el sector privado (agremiaciones de productores, asistentes técnicos, etc.) es adecuada? SI ___ NO ___. Que limitaciones existen? Cómo se pueden solucionar?

49. Que mecanismos articulan la acción institucional del ICA con las demás entidades del sector? Son mecanismos adecuados? SI ___ NO ___. Que recomendaciones sugiere para mejorar esta articulación?

50. Indique en que forma los factores sociales, económicos y políticos están limitando la acción institucional en el área de influencia del CRECED. Que soluciones se pueden aplicar y cuales de ellas son de concertación local y/o regional?

51. Los usuarios del ICA han captado el cambio institucional? Indique por tipo de usuario.

52. Se ha constituido el Consejo Consultor del CRECED? SI ___ NO ___. Cómo esta funcionando?

53. Quiénes integran el Consejo Consultivo?

54. Los representantes del sector público en el Consejo Consultivo tienen igual poder de concertación y decisión? Que limitaciones existen y como se pueden solucionar?

55. Existen normas relativas al funcionamiento del Consejo Consultivo? SI ___ NO ___

- 56. Se requiere asesoria para su organización y funcionamiento? SI ___ NO ___
- 57. El Consejo Consultivo puede darse su organización propia? SI ___ NO ___. Que experiencia existe al respecto, indique.
- 58. Como se coordinan y dirigen los programas de las entidades gubernamentales y no gubernamentales que operan en el área?
- 59. Quien establece prioridades en el área de influencia del CRECED y como se coordina su programación y ejecución?
- 60. Quien aprueba y coordina el programa general de las áreas CRECED? Indique su forma de operación.

Fuente: Términos de Referencia para un Estudio de Casos en los CRECED del ICA.