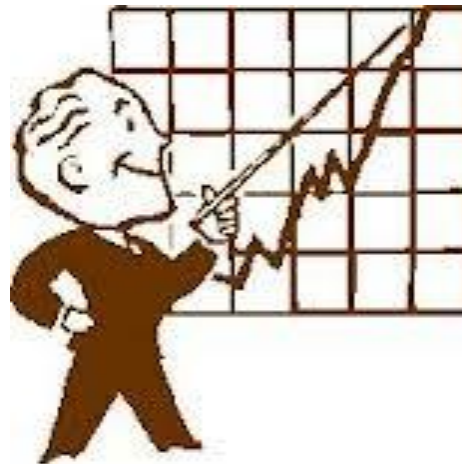


SUGERENCIAS PARA LA MEJORA OPERATIVA

Y FUNCIONAL DEL INTA:

PROPUESTA DEL Ing. Agr. Marco A. Chaves Solera, MSc.



San José, Costa Rica

30 de Mayo 2014

N°	ASUNTO TEMÁTICO CONSIDERADO	N°	Página
A).	SECTORIAL - INSTITUCIONAL	15	4
B).	JUNTA DIRECTIVA	18	7
C).	JURÍDICOS	5	10
D).	CONTROLES Y SEGUIMIENTOS	8	10
E).	ADMINISTRATIVO - OPERATIVO	22	12
F).	FINANCIERO	7	15
G).	PERSONAL	7	16
H).	INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN	11	17
	TOTAL	93	

PRESENTACIÓN

Siempre resulta importante, sano pero sobre todo muy necesario en materia institucional, revisar de forma objetiva lo actuado, ajustar lo deficiente y replantear las metas previstas alcanzando incorporando nuevas formas de hacer las cosas sin perder eficacia. Este ejercicio de análisis, evaluación y reorientación forma parte de las acciones que cualquier organización seria y responsable debe efectuar de manera periódica en procura de mejorar su gestión institucional. El **Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (INTA)**, es una institución de carácter público creada mediante **Ley N° 8149 del 05 de noviembre del 2001**, por lo que cumple doce años y seis meses de labor continua e ininterrumpida; sin embargo, algunos sectores productivos estiman que aún “no arranca” y que las grandes expectativas depositadas inicialmente aún no se cumplen en la forma deseada y esperada, lo cual afecta el desempeño de nuestra agricultura y particularmente de los grupos productivos no organizados, cuyo desarrollo tecnológico depende en alto grado del apoyo que El Estado pueda proveerles, en este caso por medio del INTA y el MAG.

Resulta por ello necesario analizar el desempeño funcional, operativo e institucional de la gestión desarrollada hasta el momento, procurando contribuir con ideas y sugerencias orientadas a favorecer su adecuación a las necesidades actuales, potenciales y demandas futuras. Siendo consecuente con esta realidad, seguidamente me permito sugerir con carácter estrictamente personal, lleno de buena voluntad y convencido de que las cosas pueden cambiar, algunos asuntos y acciones que estimo deben ser analizadas, valoradas y de estimarlo acertado y pertinente, ejecutadas de inmediato por quién corresponda. La propuesta la planteo además como representante oficial de la **Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA)**, ante el INTA, labor que vengo desempeñando desde el inicio mismo de creación del Instituto.

Se anotan en el cuadro adjunto un total de **93 acciones, sugerencias y recomendaciones** sobre diferentes tópicos y áreas de acción específica, cuyo orden no responde a ninguna priorización. Asimismo, se indica el órgano que por jurisdicción debe a mi criterio ejecutar o responsabilizarse por cada una de las acciones propuestas iniciar, proponer o ejecutar, según corresponda, en el tiempo (días) allí sugerido (con carácter de plazo máximo).

Como se expresó al inicio, lo que pretende este servidor con la formulación de esta **Propuesta de Áreas Potenciales de Acción**, es simplemente sugerir en cumplimiento de su responsabilidad, orientar y concentrar los esfuerzos institucionales en asuntos realmente importantes y prioritarios, que permitan en el corto-mediano plazo adecuar y realinear la gestión del INTA, de manera que pueda cumplir satisfactoriamente con los fines y metas pretendidos con su creación. Es importante en todo esto, tener presente que el INTA mantiene un interesante y reconocido potencial y capacidad de acción tecnológica, que lo que se debe es impulsar y aprovechar. Queda en manos de las instancias responsables actuar o en su caso mantener sin mayor modificación la situación vigente actualmente. Personalmente he dedicado mucho tiempo personal a dar mi aporte con ideas y planteamientos concretos no apenas con vanas y superficiales palabras, espacio en el cual se quedan muchos, la mayoría, de los críticos del sistema.

Ing. Agr. Marco Chaves Solera, M.Sc
Representante de la CNAA

N°	ACCIÓN SUGERIDA / RECOMENDADA (93)	EJECUCIÓN	
		ÓRGANO	TIEMPO / EJECUC (días)
A).	SECTORIAL – INSTITUCIONAL (15)		
1	Revisar y de estimarlo pertinente ajustar, modificar o substituir, según convenga y se acuerde, la Propuesta de Proyecto de Ley ya formulada para transformar, adecuar y contextualizar la ley actual del INTA, Ley N° 8149 del 05 de noviembre del 2001 , a las necesidades presentes y futuras del entorno productivo y comercial. Aprobar una Propuesta concertada para que prosiga los trámites correspondientes hasta llegar a la Asamblea Legislativa para su consideración y posible aprobación. Caben aquí todas las consultas y revisiones del caso, aunque es claro e ineludible que el tema debe agilizarse pues la ley vigente ya resulta inoperante y requiere cambios.	Junta Directiva	180
2	Reestructurar, aprobar y publicar un Decreto Ejecutivo que integre, articule, opere y contextualice a la realidad actual el Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (SNITTA o SINIA?) como órgano tecnológico de orientación nacional; esto al amparo de la Ley N° 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico . Debe convocarse y consultarse al Sector Agropecuario (SA) y la academia para conciliar y armonizar posiciones institucionales y sectoriales. El tema es de prioridad uno.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	120
3	Resulta imperativo integrar y articular el INTA al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) , como órgano director y rector de la Política en Ciencia y Tecnología nacional. Persiste un inconveniente distanciamiento histórico que debe eliminarse a efecto de actuar de forma coordinada.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	45
4	Muchas de las competencias sectoriales que hay que realizar en materia de coordinación institucional requieren ineludible e insoslayablemente del apoyo y colaboración del Poder Ejecutivo, visualizado en la figura del “Ministro Rector” . Su participación resulta estratégica y muy necesaria.	Poder Ejecutivo	1
5	Revisar y conciliar concepto de las prioridades institucionales en función de la demanda interna y externa a la institución. Existe en el INTA una dilución de acciones y recursos por atención de una demanda enorme y desmedida <i>¡No todo es importante y no todo lo importante es prioritario!</i>	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	90

6	Se debe persistir, convencer y procurar la asignación de los recursos financieros extraordinarios, necesarios para invertir y que le permitan al INTA tener su propia infraestructura institucional . El Instituto debe salir de inmediato del MAG, hacer físicamente casa aparte y buscar su propia independencia e identidad institucional. La administración debe retomar y presentar para ello, los términos del proyecto que con anterioridad se había planteado en esa orientación. Hay mucho avanzado en esta materia.	Poder Ejecutivo Dirección Ejecutiva	120
7	El Poder Ejecutivo debe presentar, exponer y justificar su Plan de Trabajo y definir sus prioridades sectoriales y propuestas institucionales para con el INTA y su Junta Directiva. Es necesario contar con una propuesta programática escrita, definida en acciones puntuales, tiempos de ejecución y responsables de que es lo que se desea hacer, pues hasta ahora se desconoce. Resulta imperativo se aporten complementariamente los respectivos indicadores de medición y valoración de cumplimiento de ese Plan. La situación y necesidades actuales del agro requieren posiciones claras que no pueden esperar ni posponerse.	Poder Ejecutivo	30
8	Integrar y participar activamente a los grupos productivos en el proceso de identificación de necesidades y demandas tecnológicas sectoriales; eliminar cualquier sesgo que pudiera surgir con intereses político-partidistas y comerciales. La administración debe formular y presentar una propuesta provocadora y retadora en esa orientación. Es necesario incorporar además las peticiones del Poder Ejecutivo y el MAG como tal. Es necesario salirse de lo tradicional y abrir espacio a nuevos conceptos, iniciativas diferentes y sobre todo ajustar el modelo histórico a nuevos paradigmas y formas de enfrentar y hacer las cosas. <i>¡Hay que cambiar pues los tiempos cambian!</i>	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	90
9	Integrar, coordinar y articular efectivamente acciones conjuntas con el resto de dependencias del MAG (Sanidad Animal, Servicio Fitosanitario, Extensión Agropecuaria, etc.) y del sector público (MICITT, CONICIT, MINAE, MINSA, COMEX, PROCOMER, INDER, CATIE, CITA, ICE, CENIBiot, IMBIO, FITTACORI, etc.) relacionadas con la materia tratada y como usuarios del servicio prestado. El acercamiento debe ser con visión estratégica y de oportunidad compartida.	Dirección Ejecutiva	180
10	Es básico y necesario que la administración mantenga una cercana, estrecha y articulada relación con COMEX, PROCOMER, CNAA, IICA y otras instancias sectoriales que orienten parte de su gestión operativa hacia el fortalecimiento y satisfacción de nuestras necesidades comerciales desde una visión productiva y tecnológica. El INTA debe contar con un <i>“Radar Tecnológico”</i> que le permita sensibilizar y captar por donde va el agro negocio y el comercio de la agricultura, sobre todo identificando las posibilidades de exportación. En esta materia se debe ser muy proactivo y visionario.	Dirección Ejecutiva	180

11	En consideración a sus funciones sectoriales y principios de origen, resulta estratégica la vinculación y coordinación del INTA con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) , con lo cual se tendría una mayor integración con todo el SA. Esto será efectivo si la instancia sectorial asume su rol y funciones germinales, pues a mi criterio las mismas se perdieron hace mucho tiempo, pasando a ser una oficina más del Ministro(a).	Dirección Ejecutiva SEPSA	15
12	Se refuercen y fortalezcan las funciones esenciales, naturales y técnicas del Servicio de Extensión Agropecuaria del MAG . Esto como contraparte fundamental del Sistema de Investigación-Transferencia-Innovación . Poco se logra con investigar si el servicio de extensión agrícola y asistencia técnica está limitado (o agotado??). Debe formularse con carácter prioritario una propuesta programática integradora MAG-INTA con participación, motivación y control de las más altas autoridades. Sin esa vinculación el concepto de sistema no opera y quedamos en acciones institucionales fragmentadas que pocos resultados generarán. El papel del Ministro Rector resulta protagónica en esta materia.	Poder Ejecutivo Dirección Ejecutiva SEPSA	180
13	Se valore y analice con sentido positivo y de realidad, la posibilidad de nombrar un Comité Técnico Asesor Externo , entera y absolutamente <i>“apolítico”</i> , conformado con personas de prestigio, reconocida trayectoria, amplia experiencia, conocimiento, solvencia moral y antecedentes profesionales y personales incuestionables. Dicho Comité debe operar preferiblemente con carácter permanente y reuniones periódicas (cada 6 meses por ejemplo). Su objetivo fundamental es revisar el accionar y orientación del Instituto desde una perspectiva estrictamente tecnológica. Las recomendaciones del Comité no son vinculantes aunque si dignas y merecedoras de toda consideración. La capacidad, la experiencia y el buen consejo nunca están por demás, capitalicémoslo.	Poder Ejecutivo Junta Directiva	45
14	Se debe tener siempre presente y en permanente operación pragmática, la certeza de que el acto de investigación e innovación tecnológica se fundamenta en la continuidad, la consistencia, la sistemática y la visión de futuro en todas las acciones desarrolladas. El manejo de la Investigación y la Transferencia de Tecnología Agropecuaria (ITTA) es por su fondo y la materia abordada, muy diferente a otras actividades gerenciales y administrativas. No hay cabida por esta razón a <i>“las ocurrencias, las acciones mediáticas de momento o la interferencia política de intereses ocasionales y particulares”</i> . Los temas abordados deben contar con los fundamentos y principios que gobiernan la investigación científica seria y bien conceptualizada, lo contrario es simple experimentación.	Poder Ejecutivo Junta Directiva Dirección Ejecutiva	120
15	El INTA debe por jurisprudencia coordinar, integrar y liderar toda la gestión que en materia de Investigación e Innovación se realice en el Sector Agropecuario Estatal , como dicta y norma su ley constitutiva. No hay por ello espacio para que otras unidades institucionales no especializadas en la materia, realicen unilateralmente y de manera descoordinada actividades de ITTA, como ha acontecido con algunos programas.	Poder Ejecutivo	30

B).	JUNTA DIRECTIVA (18)		
16	<p>La Junta Directiva debe por responsabilidad revisar profundamente su accionar y asumir sin reserva y sin justificantes los encargos que le han sido asignados por Ley. Lo anterior implica que la Junta cuente con todo el apoyo logístico requerido para el correcto cumplimiento de sus funciones; esto en concordancia y respeto a la posición de las instituciones y sectores allí representados (CNAA, CNP, UPA Nacional, CONARE, MICITT, MAG y CACIA). Es saludable revisar antecedentes de asistencia y labor propositiva de sus miembros en nombre de sus representadas. Las posiciones de los señores directore(a)s deben ser consideradas y tomadas en cuenta, pues la experiencia demuestra que muchos asuntos quedan sin seguimiento ni concreción posterior. El liderazgo y gestión de la presidencia de JD resulta esencial en esta labor, siguiendo obviamente los principios básicos de respeto, pues además de personas están representados sectores importantes de nuestra institucionalidad.</p>	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	1
17	<p>Todos los miembros institucionales representantes ante la Junta Directiva debemos tener una actitud pro activa y participativa, y cumplir fielmente con las responsabilidades de asistencia a sesiones. Quién por razones de tiempo, responsabilidad laboral o interés no puedan estar presentes deben ceder espacio a otro representante o en caso hasta renunciar; esto involucra todos los puestos, incluyendo las representaciones ministeriales. La Fiscalía y la Auditoría Interna deben hacer cumplir lo normado en la materia y llamar la atención a los y las representada(o)s ante la JD. Resulta la verdad incómodo decirlo pero hay que decirlo por respeto a la representación que se tiene.</p>	Junta Directiva Fiscalía Auditoría Interna	1
18	<p>Revisar sin pasión la forma, los criterios y la estructura como se realizan y funcionan las sesiones de Junta Directiva, con atención especial a la formulación de la agenda y los asuntos a tratar y desarrollar. Se deben presentar agendas priorizadas en su contenido, variadas en temática y cortas en tiempo. Las Sesiones Ordinarias tienen por acuerdo un tiempo predeterminado (8:30-11:00 am) para su ejecución, el cual debe respetarse y cumplirse a cabalidad. En caso de necesidad demostrada y justificada, está pendiente la oportunidad de realizar Sesiones Extraordinarias cuando fuere requerido. La agenda y los asuntos por abordar deben formularse en función de los tiempos previstos y disponibles.</p>	Presidencia de J.D. Junta Directiva	1
19	<p>Revisar y analizar periódicamente con sentido positivo, objetivo y justo, el desempeño, cumplimiento y logros de la Dirección Ejecutiva del INTA y su Director Ejecutivo en función de resultados, obligaciones y expectativas. Valorar el apoyo requerido y el favorecido para realizar su gestión; así como la interferencia política si es que la hay. Se debe actuar en esta materia actuar con prudencia, sin presión y con mucho profesionalismo; todo con el único objetivo de mejorar la gestión desarrollada o lo que en su caso mejor competa para los intereses del INTA, el sector agropecuario y el país.</p>	Junta Directiva	1

20	Revisar y asignar prudente y estratégicamente las funciones administrativas del Subdirector a las necesidades más perentorias y prioritarias del Instituto. Su labor de apoyo administrativo complementario es fundamental ¿Se estará aprovechando realmente esa capacidad y experiencia?	Junta Directiva	30
21	Revisar a manera de referencia y con sentido crítico los Planes y Programas Operativos vigentes actualmente; esto con el fin de evaluar la posibilidad de priorizar actividades a necesidades reales y actuales en virtud de la capacidad humana, técnica y financiera disponible. Se trataría de una valoración genérica y no específica que ponderaría lo actuado respecto a la orientación estratégica del agro y el país; el análisis es revelador. No deberían como principio básico y elemental existir más compromisos que capacidades institucionales para su cumplimiento. Este punto se articula y confunde con otros anteriores (N° 5-7-8-9-10).	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	60
22	El Presidente(a) de Junta Directiva debe asumir sin atenuantes ni justificantes su rol director, jerárquico, orientador y de liderazgo; consecuentemente las obligaciones que ello implica.	Junta Directiva	1
23	Se revise y valore con sentido crítico, objetivo, muy profesional y de idoneidad como base de una gestión institucional sana y efectiva, el actual cuadro ejecutivo dirigenal del INTA , en función estricta de las necesidades técnicas, administrativas y el perfil de los funcionarios requeridos. Siempre es bueno actualizar y realizar periódicamente esta labor para evitar y contrarrestar el amiguismo y la politiquería en la ubicación de funcionarios con base en la nefasta “ <i>dedocracia</i> ”. Todo cambio debe responder a una razón bien fundamentada y justificada y no a un simple “ <i>quítese usted porque voy yo</i> ”.	Junta Directiva	45
24	Definir y delimitar muy bien los campos de acción de la Junta Directiva y eliminar la indeseable “coadministración” , acción que por antecedente histórico está muy arraigada en el INTA. La función de la Junta es directora y administradora de políticas, directrices y orientaciones de gestión institucional, no de resolver asuntos “ <i>caseros</i> ” propios y atinentes a la administración. <u>Debo expresar con la mayor sinceridad y respeto, para estar claros, que nunca he estado ni estoy dispuesto a favorecer ni participar de esta pésima práctica administrativa, guste o no.</u>	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	1
25	La Junta y la Dirección Ejecutiva deben institucionalizar el cuadro ejecutivo que opera la estructura funcional del INTA; lo cual implica empoderar y dotar de autoridad, capacidad de mando, poder resolutivo y decisorio a esos funcionarios. La Dirección deberá establecer mecanismos ágiles y dinámicos que favorezcan la comunicación, la consulta para la oportuna toma de decisiones. Hay que evitar la centralización y concentración unilateral de las decisiones, las cuales por salud institucional deben ser colegiadas.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	1

26	Los Acuerdos de Junta se deben ejecutar sin dilaciones en la forma solicitada y en el tiempo previsto, por lo que se debe eliminar y castigar cualquier incumplimiento injustificado en esa materia. Este tema debe mejorarse sustancialmente pues hay un evidente, innecesario y peligroso vacío que podría eventualmente generar problemas de fondo a la institución y a los señores y señoras directoras.	Dirección Ejecutiva Fiscalía Auditoría Interna	1
27	La Secretaria y la Fiscalía de JD deben verificar el ajuste, firma y custodia correcta y oportuna de todas las actas aprobadas. ¿Están debidamente firmadas y resguardadas todas las actas en lugar seguro y restringido? ¿Hay respaldos de las mismas? Las responsabilidades están por reglamento asignadas.	Dirección Ejecutiva Secretaría de J.D. Fiscalía Auditoría Interna	1
28	La señora Presidenta de Junta Directiva debe participar conjuntamente con el Director Ejecutivo e incidir directamente en la formulación de las agendas previstas desarrollar en cada Sesión de J.D, con el objeto de asegurar el tratamiento preferencial de asuntos realmente prioritarios; evitando además agendas largas y tediosas.	Presidenta de J.D. Director Ejecutivo	1
29	Es importante que la administración se esfuerce por elegir a conocimiento de la Junta Directiva con el tiempo prudencial previo necesario , asuntos que requieren virtud de su relevancia y trascendencia de una decisión final inmediata. Se debe evitar desarrollarlos en la misma sesión en que son expuestos, cuya decisión debe ocurrir en ese momento, eliminando con ello la posibilidad de revisión y análisis posterior. Temas de índole jurídico o financiero se ubican en esas situaciones tan particulares y excepcionales. De existir extrema importancia cabe la vía de la sesión extraordinaria.	Dirección Ejecutiva	1
30	Hay tópicos que por su naturaleza y consecuencias la administración debería tratarlos con los directivos previa sesión , mediante llamada telefónica o correo electrónico, lo que aligera su tratamiento y decisión final, logrando un valioso y necesario ahorro de tiempo. Esta acción cabe en asuntos de extrema importancia o en dudas para su correcta ejecución. Es prudente la consulta general para no generar ventaja.	Dirección Ejecutiva	1
31	Los acuerdos necesarios adoptar en temas financieros o legales complicados o conflictivos , deberían venir de previo formulados y redactados, con lo cual se logra consenso y evitan pérdidas de tiempo valioso en su análisis, discusión, escritura y consentimiento.	Dirección Ejecutiva	1
32	Es importante que la Presidencia de Junta y la Dirección Ejecutiva del INTA se reúnan “Extra Sesión” con la periodicidad necesaria a efecto de resolver de previo asuntos innecesarios de traer a Junta Directiva (sobre todo administrativos), con lo cual se ahorraría mucho tiempo y lograría una mayor ejecución y mejor dinámica en la gestión desarrollada por todos.	Presidenta de J.D. Director Ejecutivo	1

33	Se sugiere y recomienda realizar <u>al menos</u> dos Sesiones Extraordinarias de Junta Directiva al año, donde <u>participen sólo directores</u> (ningún administrativo), con el objeto de analizar con mayor libertad y pureza la gestión institucional desarrollada. La duración de las mismas puede ser limitada y con agenda consensuada de previo.	Junta Directiva	15
C). JURÍDICOS (5)			
34	Revisar y contextualizar las funciones y acciones de la Asesoría Jurídica en concordancia con las necesidades funcionales actuales. Definir e identificar necesidades y requerimientos de apoyo logístico y funcional para su mejor operatividad. Es necesario y prudente ponderar cantidad y calidad de acciones respecto a tiempo efectivo disponible para una sola funcionaria. Parece en primera instancia razonable reforzar esa unidad administrativa tan relevante.	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal	30
35	Debe revisarse con criterio mediático y también con visión de futuro, la factibilidad y razonabilidad institucional y jurídica de facilitar poner en uso público alguna de información generada por el Instituto , la cual actualmente se manipula de manera restrictiva, ej. Mapas de suelo. En prestación de otros servicios públicos es diferente. Esta limitación genera crítica externa y cuestionamientos virtud de emplearse recursos públicos en su obtención y no tener luego libre acceso a los mismos. El tema debe analizarse pues resulta conflictivo con el punto N° 36.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	30
36	Operar con carácter permanente, cuando cabe, la política institucional aplicable en materia de Derechos de Propiedad Intelectual . Informar y capacitar al personal técnico-profesional al respecto.	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal	30
37	Normar lo concerniente al acceso al archivo y custodia de la documentación de índole legal , como contratos, convenios, acuerdos, etc. Es necesario asegurar restricción absoluta a personas no autorizadas. ¿Hay duplicado?	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal	15
38	Presentar un informe periódico a la Junta Directiva sobre el estado de situación de los casos y recursos jurídicos que estén activos y requieran de seguimiento. Es importante presentar un primer informe ya.	Asesoría Legal	1
D). CONTROLES Y SEGUIMIENTOS (8)			
39	Establecer y fijar como norma y directriz administrativa superior ejecutar una Auditoria Financiera Externa al Instituto con temporalidad bianual.	Junta Directiva	1

40	Favorecer el apoyo logístico, material y las condiciones operativas necesarias a la Auditoría Interna del Instituto, para que cumpla con mayor amplitud y facilidad su labor importante contralora y fiscalizadora.	Dirección Ejecutiva Auditoría Interna	1
41	Realizar con la agilidad posible una Auditoría Operativa y Funcional del Instituto con visión estratégica y de eficiencia funcional. Esta labor se puede ejecutar con el apoyo y calificada participación del IICA y/o el INCAE. Es determinante concordar en los términos de referencia y productos esperados.	Junta Directiva	90
42	La Junta Directiva debe mantener una actitud vigilante y constante de monitoreo, control y seguimiento. Se sugiere realizar las acciones pertinentes y oportunas que permitan verificar el Grado de Cumplimiento del Plan Estratégico aprobado y vigente. Deben habilitarse y consultarse las instancias operativas internas existentes para ese fin.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	45
43	Definir, establecer y operar mecanismos ágiles y efectivos para la fiscalización, verificación y supervisión de los proyectos y actividades técnicas ejecutadas a nivel de campo , que revelen la realidad y calidad de lo desarrollado por los equipos de investigadores regionales y nacionales. El Director debe en la medida de sus capacidades y posibilidades de tiempo participar en dicha acción y salir periódicamente al campo.	Dirección Ejecutiva	15
44	Toda participación internacional de funcionarios del INTA incluyendo su Director Ejecutivo, debe rendir cuentas de resultados técnicos y/o institucionales alcanzados. Esta medida permite complementariamente generar valor agregado mediante la implementación de mecanismos apropiados de divulgación y participación de otros posibles beneficiarios posteriores; se evita a la vez que lo conocido y adoptado se pierde o concentre en una persona. Debe buscarse un mecanismo informativo conveniente (no basta el informe escrito), evitando caer en medidas burocráticas que poco aporte generan y solo hacen perder tiempo.	Dirección Ejecutiva	15
45	Revisar con valor crítico lo concerniente al papel desarrollado por los coordinadores regionales de ITTA del INTA. Verificar la eficiencia, el perfil y los resultados generados por los funcionarios nombrados y vigentes actualmente ¿Cumple esa figura institucional el resultado esperado? ¿Qué aporte generan al sistema?	Dirección Ejecutiva	30
46	La Fiscalía de Junta Directiva debe ejercer una función más rigurosa y acorde con sus obligaciones y razón de ser, establecidas en el Reglamento de Ley, y no apenas " <i>presencial</i> " como ha acontecido en los últimos tiempos.	Fiscal de J.D.	1

E).	ADMINISTRATIVO – OPERATIVO (22)		
47	Debe ponerse fin al proceso vinculado con el levantamiento del Inventario de Activos indicado y solicitado ejecutar en el Transitorio de la Ley 8149 del INTA , como requisito para proceder con el traslado oficial de los mismos del MAG al Instituto. Este tema tan importante está muy adelantado pero debe finiquitarse de inmediato, pues cumple ya un largo e inaceptable proceso de 13 años sin terminarse.	Dirección Ejecutiva	45
48	Debe prudentemente revisarse nuevamente la política seguida y adoptada por la Junta Directiva en torno a salidas y viajes al exterior de funcionarios del INTA, cuya autorización se delegó oportunamente en la Presidencia de Junta y la Dirección Ejecutiva. El tema adquiere actualidad y relevancia. Lo cierto en este asunto es que resulta contraproducente llevar a conocimiento de la Junta todos los casos que surjan, lo que hace perder tiempo valioso, motiva por el cual debe buscarse un mecanismo ágil y expedito para su tratamiento. Es necesario dejar constancia que las salidas del Director Ejecutivo si son conocidas, estudiadas y eventualmente aprobadas por la Junta Directiva.	Junta Directiva	30
49	Debe revisarse y analizarse con visión crítica y de estrategia institucional, con mucha objetividad y sentido de oportunidad comercial y logística, lo concerniente a la suscripción de Convenios y Acuerdos Interinstitucionales . El costo de oportunidad y el valor agregado generado son dos indicadores importantes y determinantes para decidir ¿Con quién me relaciono? Estimo que en esta materia es prudente regular y limitar la cantidad virtud de los compromisos contractuales y de recursos que se adquieren y comprometen, pues con cada firma algo se entrega a cambio ¿Cuánto hemos entregado? Es importante y necesario saberlo. En este tema cabe señalar que el firmar convenios o acuerdos interinstitucionales no debe ser un simple acto de “colección”. A nivel internacional se debe ser muy precavido y cuidadoso con quién nos relacionamos, para que ello no se constituya sólo en “papel inútil e improductivo o una justificación para viajar”. Importa no la cantidad sino la calidad.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Asesoría Jurídica	30
50	El Instituto debe estudiar y valorar objetivamente la posibilidad, capacidad y prudencia de generar más recursos financieros extraordinarios sanos vía producción y venta de productos, servicios técnicos y profesionales . La Administración debe para ello, formular y presentar a la Junta un proyecto ambicioso, provocador pero muy objetivo en esa orientación, considerando complementariamente los requerimientos que ello implica. La idea es crear una Unidad Comercial en el INTA que sea autosuficiente y autosostenible, que no afecte ni intervenga sobre la misión fundamental de investigar, innovar y transferir, obligación que obviamente no puede ni debe afectarse. El INTA posee cuatro Estaciones Experimentales y varios laboratorios que de alguna manera podrían contribuir a esta labor.	Dirección Ejecutiva	60

51	Resulta imperativo y obligado resolver y aclarar a la mayor brevedad posible, lo concerniente a la participación del INTA en cuanto al cumplimiento de responsabilidades asignadas y contenidas en la Ley 7779, Ley de Uso, Manejo y Conservación de Suelos , así como su correspondiente reglamento. Este tema es de prioridad uno virtud de las consecuencias negativas y positivas que para el Instituto pueden tener el tener que asumir responsabilidades como las ahí consignadas al MAG, y que se estima con buen criterio no existe la capacidad para asumirlas en varios casos específicos. El tema se ha discutido pero requiere conciliar con las autoridades del MAG. Hay que actuar ya, de inmediato.	Junta Directiva Poder Ejecutivo	45
52	Es importante para la Junta Directiva tomar posición en torno a la forma en que se van a operar y accionar las posibles consultorías que deban realizarse a futuro. En realidad esta acción es muy limitada en el Instituto, por lo que la acción es más de corte orientador.	Junta Directiva	30
53	Debe finalizarse de una vez por toda la formulación del Manual de procedimientos, controles y mecanismo de fijación de precios y tarifas para la venta de productos y servicios técnicos . Asimismo, deben identificarse las necesidades, productos y servicios con mayor potencial y rentabilidad.	Dirección Ejecutiva	45
54	La Dirección Ejecutiva debe tener una visión más orientada hacia lo interno del Instituto y prestar mayor interés y atención por los asuntos administrativos atinentes a su responsabilidad administradora inmediata. Muchos funcionarios hacen críticas por esta razón al considerar que no se les escucha ni toma en cuenta su opinión, lo que nada contribuye al ejercicio armónico e integral de la gestión.	Dirección Ejecutiva	1
55	Asegurar y consolidar el sentido de Autoridad en todos los niveles internos del INTA, bajo principios de respeto personal y profesional, de responsabilidad, de comunicación y de liderazgo. La labor debe ser de convencimiento y confianza y no sólo de mandato imperativo. Es saludable revisar y ajustar los canales de comunicación interna.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	1
56	Se revisen y adecuen a las necesidades, capacidades y perfil requerido y deseado todas y todos los representantes institucionales , nacionales e internacionales, donde participe el INTA. Para ello, se pueden emplear indicadores como asistencia, participación, aportes, propuestas presentadas, etc. Es sano y necesario presentar lista de representantes a la Junta Directiva. Debe superarse la idea de participar simplemente porque me mandan.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	30
57	Cumplir oportunamente en tiempo y calidad con la ejecución de todos los acuerdos de Junta Directiva aprobados a la fecha. Hay que revisar en retrospectiva el grado de cumplimiento existente en esta materia, el cual no es bueno. El proceso de revisión que se traía anteriormente de manera muy efectiva se detuvo por razones desconocidas.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Fiscalía Auditoría Interna	45

58	Revisar y adecuar de ser necesario, el método más conveniente y efectivo para identificar y priorizar necesidades (demanda) de los usuarios sectoriales , haciendo el procedimiento más expedito, participativo y ágil, todo sin perder representatividad y sentido de realidad. Este tema es muy técnico pero la Junta Directiva debe conocer y participar en su definición, virtud de que como se indicó, la cantidad de demandas priorizada es muy elevada, lo cual debe ajustarse ¿Cómo se están definiendo y priorizando?	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	90
59	Se revise con objetividad la operación y calidad de los servicios públicos prestados por el INTA a usuarios internos y externos , principalmente en tres de ellos: 1) Emisión de certificados de uso, manejo y conservación de suelos; 2) Análisis de aguas, suelos y foliares, y 3) Pruebas de eficacia biológica. Dicha valoración la debe preferiblemente ejecutar algún órgano externo calificado para no ser juez y parte. ¿Opera satisfactoriamente la contraloría interna de servicios? Este tema tiene vinculación con el punto N° 50.	Dirección Ejecutiva	60
60	Se desarrolle una campaña agresiva, participativa, integradora y de amplia cobertura regional y temática en materia de transferencia tecnológica directa a productores , estructurada por actividades de campo e información, operada mediante actividades grupales e individuales: <i>cursos, días de campo, charlas, asistencia técnica, demostraciones de método, giras técnicas, etc.</i> Deben identificarse y emplearse las didácticas más convenientes y efectivas según tipología de usuario. Lamentablemente esta labor, considero personalmente, ha venido muy a menos en todo el Sector Público, lo que le ha hecho perder confianza, credibilidad e imagen. Es fundamental conocer una propuesta visionaria en esta materia.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	45
61	Revisar, diagnosticar y reorientar de ser necesaria la operación de las Estaciones y Campos Experimentales a sus funciones de investigación y producción básicas y esenciales. El caso de la Estación “ <i>La Managua de Quepos</i> ” debe analizarse de manera especial y con mucho sentido crítico y de objetividad, virtud de sus serios problemas particulares (invasión de tierras). Deben asignarse los recursos necesarios para su manutención y operación. El ordenamiento y mejoramiento en esta materia ha sido bueno pero ¿Podría incrementarse más? ¿Qué se requiere para potenciar ese crecimiento?	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	90
62	Es necesario operar con carácter prioritario un Programa visionario de desarrollo productivo sostenible y conservación ambiental para la Estación Experimental “Los Diamantes” , con lo cual se contrarreste de manera “ <i>inteligente y efectiva</i> ” la presión externa y gestión generada actualmente en torno al asunto por grupos de interés en procura de cercenar tierras para fines urbanos. Se debe crear un “ <i>escudo verde</i> ” y nada mejor que desarrollar zonas de protección en áreas de interés estratégico. Ciertamente mucho se ha venido encaminando en esa orientación, pero resulta prudente y sano revisar y actualizar lo actuado en función de lo planificado y previsto ejecutar con anterioridad.	Dirección Ejecutiva	60

63	Los temas ambientales, energéticos, recursos naturales, biotecnología y recurso hídrico deben tener especial y primordial relevancia en la labor desarrollada virtud de las ventajas, recursos y reconocimiento que pueden lograrse. Es necesaria una revisión temática y replanteamiento de acciones a desarrollar en función de prioridades, capacidades y necesidades ¿Qué puede hacerse nuevo y que puede como costo de oportunidad dejarse de hacer?	Dirección Ejecutiva	30
64	La agroindustria y los temas agroalimentarios deben recibir una razonable mayor atención y consideración dentro de los Programas de Trabajo del INTA, virtud de su vinculación con la agrocadena agroalimentaria. Es prudente analizar objetivamente el asunto. La participación de CACIA, la CNAA y la academia es importante.	Dirección Ejecutiva	30
65	Es fundamental introducir los elementos agrometeorológicos y climáticos como eje transversal en todas las actividades que el INTA desarrolle; esto por constituirse actualmente en un tema de alta prioridad virtud del Cambio Climático.	Dirección Ejecutiva	30
66	Dentro de las capacidades humanas y financieras reales, el INTA debe procurar en la medida de sus capacidades brindar más apoyo al sector pecuario nacional ; esto por cuanto proporcionalmente pareciera recibir menos atención.	Dirección Ejecutiva	30
67	El tema de la agricultura familiar como fundamento y esencia del desarrollo rural merece prioridad, lo cual debe formar parte integral de los programas de ITTA que desarrolle el INTA. Debe existir mucha coordinación con el MAG y el INDER.	Dirección Ejecutiva	30
68	Por su trascendencia e implicaciones pragmáticas posteriores, resulta imperativo obligar y declarar vinculante, que toda investigación que realice el INTA, incorpore protocolariamente, una valoración de carácter económico que asegure su viabilidad y factibilidad comercial. Este asunto es novedoso pero muy valioso.	Dirección Ejecutiva	30
F).	FINANCIERO (7)		
69	Estructurar y operar una unidad administrativa y financiera fuerte, bien constituida, resolutive, acorde con las dimensiones y necesidades actuales y futuras del Instituto. Esta acción implica revisar la cantidad y calidad del personal asignado con el objetivo de mejorarla, pues de lo contrario es poco lo que podemos exigir y menos esperar. Las limitantes existentes en esa unidad son amplias y conocidas.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	30
70	Inmediato a su finalización, la administración debe obligatoriamente exponer para su conocimiento y aprobación ante la Junta Directiva, el Informe de cierre de los Estados Financieros del periodo fiscal finalizado.	Dirección Ejecutiva Auditoría Interna	1

71	Previo a su entrega al órgano superior, la administración debe obligatoriamente exponer para su conocimiento y aprobación ante la Junta Directiva, el Presupuesto General (Inversión y Operación) del periodo siguiente.	Dirección Ejecutiva Auditoría Interna	1
72	Deben exponerse con detalle asignando y disponiendo para ello el tiempo necesario, <u>al menos</u> dos Informes de Ejecución Presupuestaria al año.	Dirección Ejecutiva	1
73	Controlar la cantidad de Ajustes Presupuestarios ejecutados durante el periodo a un número prudencial y razonable; se sugieren en lo posible un máximo de tres al año. Esta labor se ha venido ejecutando bastante bien.	Dirección Ejecutiva	1
74	Procurar e identificar fuentes de financiamiento (nacionales e internacionales) apropiadas para los fines necesarios. Proponer proyectos financiables prioritarios con alto valor agregado. Dichos proyectos deberán ser debida y estrictamente seleccionados y priorizados en función de necesidades principales comprobadas. Existen en el país recursos disponibles para ese fin. La coordinación con MICITT y CONICIT puede generar frutos.	Dirección Ejecutiva MICITT CONICIT	30
75	La relación y vinculación con FITTACORI como órgano financiador nacional del Sector Agropecuario debe ser fuerte, cercana y armoniosa. Las autoridades del MAG deben brindar apoyo real a esa Fundación aportando para su dotación financiera. El INTA puede aprovecharse de sus recursos económicos dispuestos al financiamiento de proyectos de investigación.	Poder Ejecutivo Dirección Ejecutiva	1
G).	PERSONAL (7)		
76	Se debe resolver de inmediato la situación laboral de los funcionarios del Instituto trasladando sus plazas (código incluido) a la jurisdicción administrativa del INTA, quién sería en adelante su nuevo patrono. Es además necesario ubicar estratégicamente el personal donde compete y son necesarios. Se mantiene la duda ¿Son del MAG o son funcionarios del INTA? pero no pueden ser de los dos como acontece actualmente. La decisión del funcionario sobre su ubicación debe ser libre y opcional pero definitiva, de manera que quién no desee estar en el Instituto así sea respetado y considerado para efectos laborales y administrativos. Esta acción es importante ejecutarla para poner este asunto en orden y dotar al Instituto de la autoridad y competencias administrativas que de ello se derivan.	Poder Ejecutivo Junta Directiva	180
77	Superado el punto anterior, debe revisarse con sentido positivo de necesidad y oportunidad nuevamente la necesidad de operar un Manual de Puestos en el Instituto. En esta materia se había adelantado muchísimo hace algún tiempo. Reitero, para ello es necesario resolver el punto anterior.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	180

78	Debe revisarse y medirse objetiva y seriamente la situación de cargas de trabajo de los funcionarios en el INTA. No pueden ni deben existir valoraciones superficiales y dudosas en torno a un tema tan serio. Sería interesante buscar un órgano calificador externo que basado en indicadores válidos realice esta labor para lograr objetividad.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	90
79	Como tema interesante valorar la factibilidad para que se califique, cuantifique y valore con objetividad el Rendimiento a todos los funcionarios técnico-profesionales y administrativos con base en sus cargas de trabajo y aportes reales al instituto, al agro y al país (<i>publicaciones, charlas, representaciones, proyectos, investigaciones, etc.</i>). La labor administrativa y de campo debe quedar muy bien tipificada y definida en la realidad pragmática. Este punto permitiría vincularlo para cumplir con lo señalado en el punto N°	Dirección Ejecutiva	90
80	Es importante identificar, analizar e implementar de considerarlo viable y valioso, un mecanismo de valoración del ejercicio laboral de los funcionarios en función del trabajo por resultados . Esto permite la toma de decisiones administrativas objetiva, fundamentada y razonada. Esta sugerencia puede atender y complementar lo sugerido en el punto anterior.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	90
81	Crear y operar un sistema interno de incentivos justo, razonable y equilibrado que motive y estimule a los buenos funcionarios e identifique los que adolecen de actitud, capacidad e interés. El Sistema debe ser igualmente “abortivo” para el que poco genera y aporta <i>¡Ese tipo de personal debe retirarse de inmediato del Instituto sin condicionamiento ni consideración alguna!</i>	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	60
82	Revisar con visión estratégica, funcional y de futuro la situación de renovación del personal del Instituto, virtud de la edad actual de la mayoría de sus funcionarios. El 68,74% de las personas en cargos técnico-profesionales son mayores de 51 años, y el 10,22% tiene una edad superior o igual a 61 años. Se debe por la razón anterior establecer una política con definición de condicionamientos para los cuadros de renovación futura. En esta materia se debe prudentemente empezar a actuar desde ya.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva	30
H). INFORMACIÓN – COMUNICACIÓN (11)			
83	Resulta necesario y prioritario lograr la integración y articulación INTA-MAG en lo concerniente a ITTA ; esto en consideración y atención a sus capacidades, responsabilidades, deberes y potestades institucionales fijadas por ley a ambas instituciones. Debe darse un sentido de continuidad y articulación a las actividades de ITTA que no confunda al usuario del servicio recibido, como acontece algunas veces. El INTA en transferencia y el MAG en asistencia técnica, unidos, integrados, dando continuidad y consistencia al servicio tecnológico prestado al sector productor es la fórmula correcta y exitosa.	Poder Ejecutivo Junta Directiva Director Ejecutivo	180

84	Mejorar y adecuar a las necesidades generales y específicas los canales de comunicación e información interna con los funcionarios y personal del Instituto. Medidas de esta naturaleza mejoran y generan un saludable ambiente laboral.	Dirección Ejecutiva	15
85	Revisar, analizar y decidir sobre la viabilidad y valor de fijar fechas para realizar anualmente de forma obligada y pública (abierta) dos actividades grupales sectoriales : 1) para conocer necesidades y recibir ofertas de ITTA (para definir PAO), y b) para rendir cuentas públicas de lo actuado y ejecutado en el periodo. Puede por ejemplo convocarse por razones geográficas y económicas dichas reuniones en el Colegio de Ingenieros Agrónomos. Por la dimensión de la actividad se debe buscar una metodología conveniente.	Dirección Ejecutiva	30
86	Establecer con carácter sistemático, fijo y permanente la organización y realización de un Congreso Nacional Tecnológico INTA , donde se expongan cada 2-3 años los principales logros y resultados científicos alcanzados por el Instituto. Esta iniciativa representa una interesante, acertada y muy particular acción estratégica de rendición pública de cuentas, que va en retribución directa de su imagen. El congreso sería un sello propio del INTA	Dirección Ejecutiva	30
87	Actualizar, promocionar y publicar un Manual de Cultivos INTA de alta calidad técnica, que actualice periódicamente, cada 5 años por ejemplo, la tecnología de manejo de las principales opciones de cultivo comercial.	Dirección Ejecutiva	30
88	Identificar, asegurar y proveer los recursos financieros necesarios para que la Revista del INTA se publique con la periodicidad y calidad requeridas.	Junta Directiva	30
89	Fomentar la iniciativa, pero exigir a la vez, la obligatoriedad de que todos los funcionarios con acciones técnicas publiquen y divulguen los resultados de sus investigaciones . Actuar en forma contraria permite inferir que quién no publica es porque no tiene resultados, y por tanto, no cumple con su misión y obligación laboral por la que se le paga <i>¿debe incuestionablemente retirarse!</i>	Dirección Ejecutiva	30
90	Divulgar con carácter permanente y periódico un “Boletín Electrónico del INTA” de muy amplia cobertura, donde se difundan noticias, informaciones y artículos de interés general. Es claro que el Instituto debe crear sus propios medios y mecanismos de divulgación, en lo cual se ha venido operando bien. El punto anterior se vería ampliamente favorecido con esta medida.	Dirección Ejecutiva	30
91	El Instituto debe generar publicaciones técnicas de muy alto nivel profesional para colocar a la venta de usuarios interesados, y recaudar con ello recursos financieros sanos y acreditarse sobre todo una buena imagen.	Dirección Ejecutiva	30

92	Se debe seguir apoyando en todos los sentidos la gestión de información y comunicación desarrollada por la Plataforma PLATICAR .	Dirección Ejecutiva	15
93	Resulta imperativo formular un plan de capacitación del recurso humano del INTA visionario, donde se identifiquen las necesidades perentorias en función de las demandas y potenciales tecnológicas; igualmente los perfiles de los funcionarios requeridos. Esta capacitación debe ser formal e informal. Pueden aprovecharse los recursos del Fondo de Incentivos del MICITT . No resulta aceptable que los funcionarios <i>“no deseen capacitarse”</i> , pues en materia tecnológica esto resulta obligante. Esta acción debe vincularse con el punto 81.	Dirección Ejecutiva	30