

La fuerza de la voluntad vence obstáculos.....
La dedicación y el sacrificio en función
al objetivo lleva al éxito.....
El trabajo hace al hombre...

"Todo lo Puedo en Cristo, que me Fortalece – Fil. 4. 13".

RECOMENDACIONES

Este manual ha sido elaborado pensando en usted, las bondades del mismo lo ayudaran a optimizar los recursos de la área, le facilitará el cumplimiento de los objetivos.

Se detallan acabadamente las funciones; define la función general y las tareas específicas, así como las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que componen el plantel jerárquico, estableciendo las relaciones de autoridad, subordinación y coordinación que los ligan dentro de la organización, debiendo a tal efecto, combinar adecuadamente los recursos materiales y humanos de la Institución.

Léalo, muchas bendiciones!!!

Lic. Arcio Villalba



EQUIPO TÉCNICO DE LA GERENCIA DE POLÍTICAS Y PLANIFICACIÓN

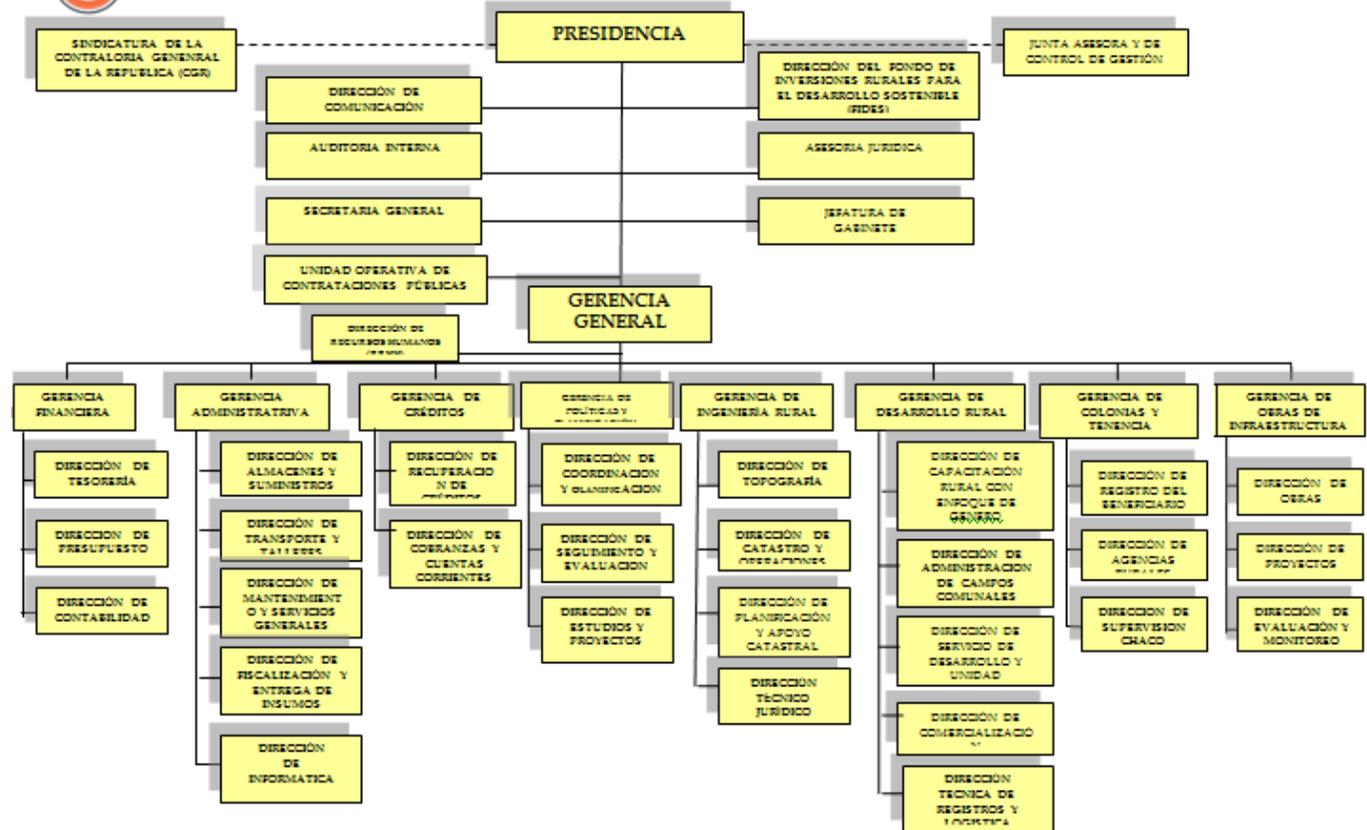
Gerente:	Lic. Arcio Villalba
Coordinación y Planificación:	Prof. Elizabeth Guillen
Estudios y Proyectos:	Lic. Javier Acosta
Evaluación y Seguimiento:	Ing. Agro. María Espínola
Estadística e Información:	Liza Segovia
Educación:	José Carlos Clavel
Coordinación de Secretaría:	Lic. Juana María de Barrozo

ESTRUCTURA ORGÁNICA





INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL Y DE LA TIERRA
ESTRUCTURA ORGANICA



INDICE DEL MANUAL



INDICE DEL MANUAL

CONTENIDO	PÁG
Introducción al Manual	9
Fundamentación	29
Marco legal	27
Utilización	29
Premisas básicas	30
Conceptualizaciones	32
Descripción de Funciones	34
Gerencia de Políticas y Planificación	35
Objetivo	35
Misión	35
Coordinación Secretaría	40
Dirección de Estudios y Proyectos	42
Departamento de Análisis Agro-Económicos	45
Dirección de Evaluación y Seguimiento	47
Departamento de Estadísticas e Información	50
Dirección de Coordinación y Planificación	52
Departamento de Educación	55

INTRODUCCIÓN AL MANUAL





INTRODUCCIÓN.

El equipo de trabajo ha considerado relevante la inclusión de conceptos que expliquen acabadamente el nuevo enfoque dado en el INDERT a partir de la promulgación de la Ley N° 2419/04 " *Que crea el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra*". Este apartado se ha denominado "Abordajes Sustantivos del INDERT".

Conceptos como "*autogestión*" y "*cogestión*" cobran vital importancia en el momento de lograr el fortalecimiento de las familias campesinas y la participación de diversos actores en el proceso de desarrollo (organizaciones campesinas, asociaciones de productores agropecuarios, municipios, gobernaciones, u otros organismos del estado). Cabe resaltar además, que el Instituto de Bienestar Rural tenía por objeto transformar la estructura agraria del país. Actualmente el INDERT, ya no busca dicha transformación, mas bien "la adecuación de esa estructura". Promoviendo el acceso a la tierra, coordinando y creando condiciones para el desarrollo; y configurando estrategias que impliquen la participación de sectores comprometidos.

Se detallan a continuación los mecanismos creados para una mayor y mejor funcionalidad de la institución. Estos fueron creados para fortalecer las capacidades.

Para la consecución de dichos objetivos, se han creado algunas figuras jurídico-administrativa-financieras, tales como: Junta Asesora y de Control de Gestión; Fondo de Inversiones Rurales para el Desarrollo Sostenible; Gestión ambiental coadyuvante; Registro de Beneficiarios; Catastro Agrario y Ambiental.

ABORDAJES SUBSTANTIVOS DEL INDERT.

En la Ley 2419/04 que crea el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra se configura una estrategia de Íntegra participación, productividad y sostenibilidad ambiental, fuente de recurso para el arraigo, entre los que cabe destacar:

Autogestión; Busca el fortalecimiento y la consolidación de la capacidad autogestionaria de las familias beneficiarias.



Cogestión: participación de los diversos actores del proceso de desarrollo (municipios, gobernaciones, otros organismos del estado y las Organizaciones gremiales de agricultores y campesinos).

Se crea una nueva figura de Co gestión, **la Junta Asesora y de Control de Gestión**, con actores del proceso de desarrollo, sustituyendo al Consejo de Administración con que contaba el IBR, conformado por representantes políticos.



Se crea un **Catastro Agrario Ambiental** en coordinación con el Servicio Nacional de Catastro, en el cual se sistematizará y mantendrá la información técnica actualizada de los inmuebles que conforman el patrimonio, incluyendo las

informaciones sobre caracterización ambiental, de aptitud agrológica y de uso de suelos.

Se crea un fondo especial para el desarrollo sostenible (**FIDES**) como mecanismo de reversión a los estratos campesinos menos favorecidos. Los recursos provenientes del Impuesto a la Renta, de las Actividades Agropecuarias y de los royalties provenientes de las hidroeléctricas.

1-La Nueva Nomenclatura Institucional.

Los Proyectistas, prevenidos de los inconvenientes que podían conllevar la reducción del ámbito de aplicación de la nueva Ley al mismo objeto Institucional que sus predecesoras, "que se limitará a la distribución de tierras para asiento humano rural sin un criterio de desarrollo integral sostenible"; acordaron delegar la función de promoción del desarrollo rural, a quien originariamente por las características marcadas en el Estatuto Agrario (2002) correspondería propiciar la inserción de las familias Agricultoras al Desarrollo Nacional. En este escenario alumbraría una nueva Institución Agraria denominada de "Desarrollo Rural y de la Tierra".

Desarrollo de la Tierra. En cuanto al desarrollo de la tierra, el fenómeno también pasaría por la adecuación Institucional, en base a la formulación de criterios preservacionistas vinculados al factor tierra como soporte ecosistémico, lugar de asiento humano, capital de trabajo, fuente generadora de ingresos y elemento de integración económica.

El Estatuto Agrario abundaría sobre estos aspectos en el Título I "Disposiciones Generales", Capítulo I "De la función social y económica de la Tierra". En concordancia: la función social y económica de la tierra (Art. 3°), el uso productivo, eficiente y



racional de los inmuebles rurales (Art. 4°), la superficie agrológicamente útil (Art. 5°), la Sostenibilidad Ambiental (Art. 7°), la Unidad Básica de Economía Familiar (Art. 8°), el Latifundio Improductivo (Art. 9°), el Minifundio (Art. 11), etcétera, serían algunos de los indicadores delineados a la suerte de hacer asequible el principio constitucional de desarrollo agrícola, “en razón a la calificación del factor tierra como su fuente preeminente, y al uso productivo, racional y sostenible como la técnica metodológica para su conservación”.

2-Acondicionamiento Del Objeto Institucional.



El Instituto de Bienestar Rural tenía por objeto transformar la estructura agraria del país y lograr la incorporación efectiva de la población campesina al desarrollo económico y social de la Nación (...) –Art. 2°, Ley N° 852/63 –.

Sin embargo, con la Constitución del 20 de junio de 1992 (Arts. 114-115), si bien se sostuvo la incorporación efectiva de la población campesina en un contexto de Reforma Agraria,

no obstante, se avanzó al declarar que el desarrollo integral del agro, como producto del proceso reformista, debía sujetarse a un amplio espectro de Políticas orientadas a la consecución del bienestar rural, en un plano compatible con los lineamientos del Gobierno Nacional y las reales posibilidades del Estado.

La configuración del INDERT viene, entonces, a desplazar el concepto de bienestar rural como fundamento existencialista, estático e insostenible.

Desde luego, con esta innovación, el INDERT, de aquí en adelante, ya no procurará la transformación sino la "adecuación de la estructura agraria"; para ello deberá:

- a) Promover el acceso a la tierra, desconcentrando latifundios, reconcentrando minifundios, prohibiendo el sub-fraccionamiento microfundario, regularizando las condiciones dominiales del público rural, etc.
- b) Coordinar y crear condiciones para el desarrollo capaz de arraigar a familias productoras en un contexto de libertad e independencia económica; y
- c) Configurar estrategias que comporten participatividad de los sectores comprometidos, productividad rentable y aprovechamiento sostenible económico-ambiental.

Por lo tanto, ya no se trata de cambiar (transformar) una situación de hecho y de derecho, sino de acomodarla (adecuación) a las posibilidades estructurales con que cuenta el Estado.

3-Adopción de la Colonización Complementaria a la Reforma Agraria.

Los organismos agrarios que históricamente se han sucedido: primero, el Departamento de Tierras y Colonias (DTC), luego, el Instituto de Reforma Agraria (IRA), finalmente, el Instituto de Bienestar Rural (IBR), han definido la Colonización, a través de sus leyes de creación, como la principal de las políticas agrarias del Estado, antepuesta inclusive a la propia de Reforma Agraria.

Todo esto, con el Art. 18 del Estatuto Agrario, cambia de dirección y se declara a la Colonización "complemento de la Reforma Agraria", con miras al desarrollo regional sostenible, y a la integración física y económica del territorio nacional. Por lo tanto, el INDERT, conforme al texto legal citado, ya no priorizará el poblamiento de terrenos incultos para su cultivo insostenible, sino que buscará fortalecer las capacidades internas de los asentamientos coloniales, generando condiciones para su desarrollo en un marco de integración regional y gerenciamiento autogestionario sustentable.

1. La Agricultura Familiar Campesina Como Objeto Legal.



El Art. 6° de la Ley 2.419/04 define la Agricultura Familiar Campesina como: "Aquella en la cual el recurso básico de mano de obra aporta el grupo familiar, siendo su producción básicamente de autoconsumo y parcialmente mercantil, completando los ingresos a partir de otras producciones de carácter artesanal o extrapredial".



El Estatuto Agrario, hace lo suyo, estableciendo pautas capaces de viabilizar la incorporación armónica de la Agricultura Familiar Campesina al Desarrollo Nacional (Art. 2°).

Por consiguiente, el sujeto a

Quien apunta el INDETER, abandonando la individualización y colectivizando su condición a tono

con los preceptos de la Constitución de la República (Arts. 1°, 49 y 115 num. 12), es la Familia agricultora; familia que se espera evolucione de agricultora campesina a agricultora autogestionaria, de acuerdo con los planes de desarrollo implementados por el Instituto.

Así, entonces, por ministerio de la ley, las Familias Campesinas pasan a constituirse en objeto de desarrollo.

En consecuencia, al Instituto corresponde ejecutar los programas de infraestructura y asistencia en asentamientos coloniales, a fin de que las familias residentes se integren al desarrollo local y Nacional, en un contexto de cogestión participativa y mayor compromiso de los Sub-gobiernos Nacionales y, sobre todo, de organización de su fuerza productiva con miras al gerenciamiento autogestionario.

2. El Arraigo Como Plataforma de Gestión.



El num. 3 del Art. 115 constitucional, consagra la previsión de infraestructura necesaria para el asentamiento y arraigo de los beneficiarios de la reforma agraria.

El Estatuto Agrario, como normativa miliar de la sistemática jurídica agraria, también apunta al logro del arraigo de los colonos.

Finalmente, la ley del INDERT, acomodándose a estos presupuestos legales, inserta el concepto de arraigo en el Art. 5°; cuyos elementos conceptuales son los que siguen: a) la obtención de título de propiedad; b) el acceso a servicios públicos básicos; c) la instalación de infraestructura económica indispensable; d) la organización para participar efectivamente en el esfuerzo Institucional en pro del

desarrollo; e) la producción continua para autoconsumo y comercialización.

En definitiva, el INDERT tendrá como cometido favorecer el arraigo como plataforma de habilitación de las colonias, es decir, como estadio de inserción económica, sustentado en la participación pro activa de los diversos operadores y agentes del proceso desarrollista agrario.

6. Los Mecanismos creados para una mayor y mejor funcionalidad institucional.

Con el nuevo plexo normativo, el INDERT se instituye en el indiscutible responsable del afianzamiento de la independencia económica de las Familias Agricultoras; para ello deberá promover Políticas y Estrategias, previamente socializadas, que propicien el arraigo, la capacitación y la organización de las Familias Agricultoras, de forma a que puedan autogerenciarse en calidad de unidades económicas de producción integradas e integrales.

Con la finalidad de fortalecer las capacidades Institucionales, para la consecución de estos objetivos, se han creado algunas figuras jurídico-administrativa-financieras, entre las que cabe enumerar:

6.1. La Junta Asesora y de Control de Gestión.



Como un verdadero adelanto de nuestra legislación, el INDERT tendrá que estimular la organización de los productores rurales, de manera a hacer efectiva su intervención corporativa en el proceso de participación democrática vinculado a las decisiones Institucionales sobre promoción y desarrollo.

En este contexto se instituye una Junta Asesora y de Control de Gestión (Art. 15), a estar integrada por un representante de las organizaciones campesinas; un representante de las Asociaciones Nacionales de Agricultores y las Cooperativas de Productores Rurales; un representante del Ministerio de Hacienda; un representante de las Gobernaciones Departamentales; un representante de las Gobernaciones Municipales; un representante de la Asociación Rural del Paraguay.

6.2. El FIDES. En virtud al Art. 33 se crea el FIDES, cuyas siglas significan "Fondo de Inversiones Rurales para el Desarrollo Sostenible"; revirtiendo a favor de las capas campesinas menos favorecidas los recursos provenientes del Impuesto a la renta de las actividades Agropecuarias y de los royalties provenientes de las hidroeléctricas.

Estos fondos tienen como objetivo el financiamiento exclusivo de los Proyectos de desarrollo vinculados a las operaciones y

obras de infraestructura básicas necesarias para obtener el arraigo efectivo y crear las condiciones para el desarrollo de los asentamientos nuevos y antiguos del Instituto. Su finalidad responde a la administración de fondos para el financiamiento de planes, diseño y ejecución de operaciones y obras de infraestructura básica, necesarias para el arraigo efectivo y la creación de condiciones que posibiliten el desarrollo de las comunidades beneficiarias nuevas y antiguas no arraigadas.

Las fuentes de financiamiento previstas para el efecto, son las siguientes: a) El 80% de los recursos provenientes del IMAGRO (Impuesto a la Renta de las Actividades Agropecuarias); b) El 5% del total que corresponda al Gobierno Central por royalties (regalías) de las hidroeléctricas (Itaipú y Yacyretá); c) Las donaciones y aportes a proyectos exclusivos del Fondo; d) Las contrapartidas comprometidas por los Gobiernos Departamentales y Municipales para proyectos de ejecución conjunta. En el último caso, los Gobiernos que se benefician con la presencia de un proyecto de desarrollo en su territorio, deberán contemplar en sus presupuestos anuales hasta un 30% del costo del mismo; igualmente, las familias beneficiarias deberán aportar hasta un 10% del valor del proyecto, en forma de mano de obra, insumos y materiales.

Los recursos del FIDES deberán ser destinados exclusivamente a la capacitación de comunidades rurales, diseño y ejecución de operaciones topográficas, construcción de red vial y sistemas de provisión de agua potable, y compra de tierras para asentamientos oficiales y/o pago de indemnizaciones por expropiaciones hasta con un 30% del fondo.



6.3. La Gestión Ambiental Coadyuvante.



El INDERT en calidad de autoridad administrativa de la temática agraria coadyuvará en la aplicación de la Ley N° 294/93 “

De Evaluación de Impacto Ambiental” y, además, coordinará con la Secretaría del Ambiente (SEAM) la aplicación de los programas operativos en materia ambiental que se ejecuten en los asentamientos coloniales y áreas del Instituto (Art. 9°). Asimismo, en cuanto las actividades del Instituto requieran de evaluación de impacto ambiental, y siempre que hagan relación a las funciones y fines del Instituto, éste podrá realizarla directamente por sí.

6.4. El Registro de Beneficiarios. El Instituto tendrá un Registro administrativo de carácter público, en el cual se inscribirán los siguientes instrumentos, con sus respectivos datos administrativos, jurídicos y catastrales:



- a) Los títulos de propiedad expedidos por el INDERT, con la debida constancia de los nombres y apellidos completos, así como el número de cédula de identidad policial de las personas beneficiadas, incluyendo las beneficiarias de las entidades antecesoras (DTC, IRA, IBR).
- b) Las autorizaciones de hipoteca del Instituto respecto a los beneficiarios en estado de restricción dominial (atribución derogada por Ley N° 2.531/04).
- c) Los contratos de arrendamiento, aparcería y trabajo societario.
- d) Los documentos relacionados con inmuebles destinados a la colonización privada.

6.5. El Catastro Agrario y Ambiental. El Instituto mantendrá un Catastro Agrario y Ambiental, en coordinación con el Servicio Nacional de Catastro, el cual sistematizará y mantendrá información técnica actualizada de los inmuebles que conforman su patrimonio, incluyendo datos sobre

caracterización ambiental, y aptitud agrológica y condiciones de uso del suelo.

FUNDAMENTACIÓN





FUNDAMENTACIÓN.

Por tanto a la luz de tales conceptos y competencias, se han elaborado la Estructura Orgánica del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT) y su Manual de Funciones, con la finalidad de contribuir en la optimización de la gestión administrativa de la Institución.

En efecto, la implementación del Manual de Funciones y el Organigrama Estructural, se hallan ajustados a las normativas legales vigentes; todo esto buscando lograr mayor celeridad, eficiencia y eficacia para proveer seguridad razonable de informaciones oportunas y confiables.

En consecuencia, el presente Manual de Funciones constituye la norma básica del sistema operativo y administrativo del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra y su implementación deberá ser autorizada por la máxima autoridad de la Institución.

Por tanto las distintas dependencias se ajustarán a su cumplimiento siendo responsabilidad de la Institución el control de su ejecución.

ETAPAS DE CUMPLIMIENTO.

Cabe destacar que la labor se ha efectuado mediante la recolección de datos a través de copias de Entrevistas *in situ* a los funcionarios del Instituto, Resoluciones de Presidencia, aprobadas en el período comprendido entre los años 2004 – 2008, proveídos por las distintas unidades jerárquicas de la institución; así como de otras informaciones que se relacionan con el ambiente de trabajo, distribución de tareas, interrelacionamiento y comunicaciones entre ellos.

En base a estos hechos se ha elaborado el presente Organigrama de la Estructura del INDERT, tanto a nivel macro como micro, teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Establecer con claridad las responsabilidades de cada funcionario en relación al cargo que ocupa.
- Agrupar, ordenar e indicar el nivel jerárquico de los funcionarios de la Organización.
- Establecer el grado de subordinación de cada cargo y de cada unidad orgánica de trabajo.
- Establecer el rereacionamiento de las distintas dependencias.
- Determinar la organización general y en particular de cada dependencia.
- Detallar el objetivo y misión de cada unidad de trabajo.

MODALIDAD DE LA ESTRUCTURA.

Para lograr mayor claridad en las características de la estructura de la organización se han adoptado patrones, que en materia de organización y métodos se aplican en nuestro caso, y que son:

- La estructura organizacional es la lineal y de staff.
- Se establece el nivel jerárquico en el siguiente orden:

- 1) Presidencia.
- 2) Gerencia.
- 3) Dirección.
- 4) Departamento.
- 5) Áreas de Trabajo.

También se ha considerado la Tabla del Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos – SINARH, en la cual se describen los cargos tipos de la Carrera Administrativa en la Función Pública. Año 2003

MARCO LEGAL.

Constitución Nacional de 1992. SECCIÓN II. DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

Art. 101º: De los funcionarios y de los empleados públicos. Los funcionarios y empleados públicos están al servicio del país. Todos los paraguayos tienen el derecho a ocupar funciones y empleos públicos.

Ley N° 1535/99 “De Administración Financiera del Estado”, y Decreto Reglamentario N° 8127/00, que establece en su Art. 3º: **Ámbito de aplicación.**

Las disposiciones de esta ley se aplicarán en los siguientes organismos y entidades del Estado: d) Entes autónomos y autárquicos.

Ley N° 1626/00 “De la Función Pública”, que establece en su CAPITULO XIII. DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Art. 90º: Para el logro de la eficiencia administrativa y la profesionalización del personal público, se adoptarán políticas y acciones en materia de organización y funcionamiento de las dependencias de los entes estatales.

Las estructuras orgánicas de las instituciones serán objeto de continuo análisis y evaluación, a los efectos de buscar su permanente adecuación a las funciones y necesidades de los servicios públicos.

Se incorporarán procedimientos y métodos de trabajo con vista al uso racional de los recursos, así como tecnologías aplicables en la gestión pública.

Ley N° 2051/03 “De contrataciones Públicas”, y Decreto Reglamentario N° 21909/03, que establece en su Art. 6°: UNIDADES OPERATIVAS DE CONTRATACIÓN. Estas unidades mantendrán una relación funcional y técnica con la Unidad Central Normativa y Técnica (UCNT)

Ley N° 2419/04 “Que crea el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra”, que establece en su:

Art. 14°: Atribuciones y Funciones del Presidente. Son atribuciones y funciones del Presidente

2°. Propias del Presidente:

a) Dictar los reglamentos y disponer las medidas necesarias para el cumplimiento del objetivo del Instituto, de acuerdo a las prescripciones de la presente Ley.

h) Establecer la estructura orgánica y funcional del instituto, así como los manuales básicos operativos requeridos para el funcionamiento de la institución.

UTILIZACIÓN.

El Manual de Funciones define la función general y las tareas específicas, así como las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que componen el plantel jerárquico estableciendo las relaciones de autoridad, subordinación y coordinación que los ligan dentro de la Organización, debiendo a tal efecto, combinar adecuadamente los recursos materiales y humanos de la Institución.

Así mismo, el Manual de Funciones se enmarca dentro de los principios de eficiencia, eficacia y sirve de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Dicha herramienta de trabajo deberá ser aprobada por Resolución de la Presidencia de la Institución, y distribuida a cada dependencia y sector del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra - INDERT por escrito, debiendo ser recepcionado por cada funcionario de la entidad para su conocimiento y cumplimiento.

El mismo se constituye en un elemento de trabajo flexible que puede ser adaptado a los cambios constantes que existen en una organización moderna, por lo que debe ser periódicamente revisado, a los efectos de mantenerlo actualizado.

Las modificaciones deberán ser autorizadas y/o modificadas por Resolución de la Presidencia; previo análisis entre la Gerencias y/o Dirección afectada con la Dirección General de Políticas y Planificación cuya presentación corresponde a esta última a fin de asegurar su efectiva modificación, para posteriormente proceder a su divulgación por escrito a los sectores o dependencias afectadas.

PREMISAS BÁSICAS

RESPONSABILIDAD: Las instrucciones por escritas y detalladas que cubran todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los funcionarios que las desempeñan, es de suma importancia para la determinación y comprobación del cumplimiento de las tareas de acuerdo a la estructura organizacional.

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES: Establecer la segregación de las funciones en todos los niveles de la organización, de tal forma que exista separación entre las operaciones de autorización, ejecución, registro y custodia.

INFORMACIONES: Transmitir las decisiones e instrucciones para los niveles jerárquicos por escrito, de tal manera que todos los funcionarios estén debidamente informados de todo lo ocurre dentro de la Institución.

CONTROL: El Plan de Organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles jerárquicos, la custodia de los recursos materiales, financieros de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política establecida y el logro de metas y objetivos.

El control interno tiene como objetivo primordial la protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones respecto a su manejo y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

COMUNICACIONES: La Presidencia, Gerencia General y Gerencias, establecerán las líneas de reciproca

comunicación en todos los niveles de la Institución. Las líneas de comunicación son los canales que emplea la Institución para lograr el entendimiento o intercambio de información entre sus sectores y dependencias establecidas en la estructura organizacional, usando terminología uniforme y clara para su mejor entendimiento, que ayuden a facilitar las óptimas relaciones humanas.

SUPERVISIÓN: Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de mando un adecuado ámbito y límite de supervisión.

TRABAJO EN EQUIPO DE LOS FUNCIONARIOS: La Presidencia, Gerencias y los distintos niveles jerárquicos a través de las técnicas de gerenciamiento y relaciones humanas, buscarán la coordinación de los trabajos y la aplicación de las normas y la transmisión de orientaciones e informaciones adecuadas, que mantengan a los funcionarios bajo responsabilidades bien identificadas con los objetivos y políticas de la Institución, buscando un ambiente de control y trabajo de cooperación y labor en equipo.

CONCEPTUALIZACIONES

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS: Para mayor entendimiento del manual y la descripción de las funciones y procedimientos, es necesario definir los términos básicos utilizados en el tratamiento de cada sector.

AMBIENTE: Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer y lograr la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Se refiere a todas las cosas exteriores a un sistema que, aunque tienen inter-actuación constante con él, no son directamente controlables por el mismo.

OBJETIVOS: Son los resultados que se pretenden alcanzar con la realización de actividades y labores, mediante la correcta utilización de recursos.

POLÍTICA: Es el conjunto de pautas que se establecen como guías para la actuación de los integrantes de una organización, indicando la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben realizarse las actividades predeterminadas. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo determinado por la Institución.

FINALIDAD: Consiste en la razón de la existencia de los diferentes sectores de una estructura organizacional; o la razón de los pasos de un proceso o procedimiento.

FUNCIÓN: Constituye el conjunto de actividades asignadas a un sector o dependencia de una Institución.

TAREA: Es una acción única y completa, realizada por una sola persona.

MÉTODO: Es la manera de realizar una tarea determinada o una secuencia de operaciones.

NIVEL: Establece la posición jerárquica que posee cada sector en la estructura de la organización.

DENOMINACIÓN: Es la designación que se da a cada sector o dependencia.

RELACIONES: Indica de quién depende y sobre quiénes ejerce autoridad cada área.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



1. DENOMINACIÓN.

Gerencia de Políticas y Planificación.

2. OBJETIVO.

Estudiar y evaluar la problemática de la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, en especial de los pequeños productores; formular políticas y estrategias para llevar adelante la gestión institucional; elaborar planes, programas y proyectos; efectuar el seguimiento de estas actividades, coordinar y mantener a buen nivel el enlace con las instituciones y entidades de apoyo técnico financiero al sector; elaborar y publicar la estadística oficial de la Institución.

3. MISIÓN.

Como instancia de Políticas y Planificación, es el área central de apoyo a la gestión de la Presidencia, constituyéndose en un órgano de apoyo en la implementación de políticas para la promoción e integración armónica de la población campesina en desarrollo económico y social del país. Es la Unidad encargada de: Coordinar las acciones, planes, programas y proyectos del INDERT. El seguimiento de su ejecución y evaluación constante.

4. NIVEL JERÁRQUICO.

Gerente.

5. RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

Depende directamente de la Presidencia.

6. ÁREAS SUBORDINADAS.

DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS:

- Dirección de Estudios y Proyectos.
 - Departamento de Análisis Agro Económicos.
- Dirección de Evaluación y Seguimiento.
 - Departamento de Estadísticas e Información.
- Dirección de Coordinación y Planificación.
 - Departamento de Educación.

7. FUNCIONES.

- Efectuar la Planificación de Actividades del sector a su cargo de acuerdo a los objetivos y metas establecidos y remitir a la Presidencia para su aprobación.
- Programar conjuntamente con los Directores y Jefes de Departamentos de su área de trabajo, los planes de acciones referentes al manejo de la Dirección General.
- Planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades del sector a su cargo, conforme a políticas, normas, procedimientos y normativa legal vigente.
- Programar con los funcionarios a su cargo, las actividades a ser realizadas conforme a las funciones y responsabilidades determinadas con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos.
- Asignar las tareas y actividades a los funcionarios de su sector conforme las funciones y responsabilidades establecidas.
- Efectuar una evaluación periódica, conjuntamente con los Jefes de Departamentos, y las dependencias a su cargo sobre las informaciones y documentaciones a ser generadas, a los efectos de verificar que la información sea completa, veraz y concisa.

- Proponer a la Presidencia la definición de políticas para la gestión del área Financiera.
- Realizar investigaciones especializadas a fin de producir diagnósticos generales y específicos relacionados con la problemática de la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, así como la gestión pública destinada al bienestar rural en general y a la promoción y asistencia a la familia campesina en particular.
- Elaborar y proponer a la Presidencia las políticas generales y específicas a ser desarrolladas a corto, mediano y largo plazos; diseñar la estrategia de aplicación, estudiar y proponer objetivos y metas específicas en los diferentes campos de acción de la Institución, sea dentro de planes y programas o como parte del Plan Operativo Anual, cuya elaboración estará bajo su responsabilidad.
- Organizar y mantener en funcionamiento sistemas de información para ordenar y publicar los datos estadísticos producidos en la Institución, coordinar la producción de informes y documentos sobre la gestión institucional y actualizar en forma permanente los datos de la situación agrorural, a fin de proporcionar soportes

fidedignos par la toma de decisiones sobre políticas y estrategias institucionales.

- Establecer sistemas de planificación institucional, elaborar programas y proyectos, preparar los proyectos para solicitar cooperación interna y externa sobre temas específicos vinculados al pequeño productor, al combate a la pobreza, a la regularización de la tenencia de la tierra a la incorporación efectiva de la familia campesina al desarrollo económico y social de la nación.
- Concretar cooperaciones que coadyuven a las funciones institucionales, sean con otras instituciones u organismos nacionales o internacionales.
- Estudiar y proponer sistemas de modernización y descentralización Institucional; presentar las modificaciones, ampliaciones, reformas o supresiones dentro de la organización; preparar normativas y reglamentos operativos que ayuden a simplificar y dar eficiencia a la gestión institucional; coordinar grupos de estudios sobre esta materia.

1. DENOMINACION.

Coordinación Secretaría.

2. FUNCIONES.

- Organizar la Agenda de Actividades de la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Asistir a la Gerencia para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades determinadas en el manual.
- Recibir y atender a las personas que soliciten audiencias o deseen consultar con la Gerencia sobre las actividades del INDI.
- Efectuar otras actividades relacionadas con la Secretaría, conforme las instrucciones recibidas de la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Atender las comunicaciones telefónicas y entrevistas para la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Realizar las llamadas telefónicas solicitadas por la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Transmitir a las demás unidades, las instrucciones dirigidas e impartidas por la Gerencia de Políticas y Planificación en los casos que esta así lo requiera.

- Recibir y atender a las personas que acudan a la Gerencia para la realización de trámites administrativos, financieros y otros casos.
- Organizar los viajes a ser realizados por la Gerencia de Políticas y Planificación efectuando las reservas de pasajes, alojamiento, viático, para el cumplimiento de las tareas o funciones que le sean asignadas en el Exterior por Resolución del INDETER.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Habilitar un Archivo ordenado y cronológico en donde se archivarán todas las documentaciones emitidas y tramitadas, así como los antecedentes legales, financieros, presupuestarios y administrativos y otras documentaciones de importancia del INDETER, que sirvan de base para el seguimiento y control, debiendo mantener permanentemente actualizado.
- Realizar las notas, circulares, memorandos, correspondencias y/o cualquier redacción requerida por la Gerencia.
- Recibir, registrar, y distribuir las documentaciones conforme a las indicaciones de la Gerencia.

1. DENOMINACIÓN.

Dirección de Estudios y Proyectos.

2. NIVEL JERÁRQUICO.

Dirección.

3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

Depende directamente de la Gerencia de Políticas y Planificación.

4. ÁREAS SUBORDINADAS.

Departamento de Estudios Agro-Económicos.

5. SISTEMAS DE REEMPLAZO.

El responsable de la Dirección de Estudios y Proyectos podrá ser remplazado o asignado por la máxima autoridad Institucional; por un graduado universitario en ciencias agrarias, económicas, sociales, administrativas, y/o equivalentes; con especialización en planificación, preparación y evaluación de proyectos.

Tener por lo menos tres años de experiencia en funciones afines al cargo de estudios y análisis de programas y proyectos, en entidades del sector público o privado.

Tener redacción propia y exhibir probada honorabilidad y no haber sido objeto de sumarios e investigaciones administrativas en entidades públicas.

6. FUNCIONES.

- Planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades del sector a su cargo, conforme a políticas, procedimientos y normativas vigentes.
- Realizar los estudios sobre cooperaciones posibles que coadyuven a las funciones institucionales, sean con otras instituciones u organismos nacionales o internacionales y proponer las posibles acciones al respecto.
- Elaborar estudios sobre informaciones seleccionadas, recolectadas y procesadas por la Dirección de Evaluación y Seguimiento para proponer las acciones correspondientes.
- Proponer y elaborar proyectos de desarrollo inherentes a las áreas de trabajo del INDETER elevando el borrador del documento a la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Realizar los proyectos relacionados a los objetivos y metas establecidas en las normativas jurídicas del INDETER.
- Efectuar otras actividades relacionadas con el Sector, conforme las instrucciones emanadas de la Gerencia de Políticas y Planificación.

- Recibir, registrar y procesar todos los documentos ingresados en el Sector.
- Mantener informado sobre las actividades y novedades de su cargo a la Gerencia de Políticas y Planificación.
- Efectuar la Planificación de actividades del sector a su cargo de acuerdo a los objetivos y metas establecidos.
- Efectuar una evaluación periódica, conjuntamente con los funcionarios, sobre las informaciones y documentaciones a ser utilizadas para el cumplimiento de las funciones establecidas.
- Habilitar un Archivo ordenado y cronológico en donde se archivarán todas las documentaciones emitidas y tramitadas así como los antecedentes de la Dirección.
- Realizar los pedidos de muebles y equipos de oficina, materiales y útiles, insumos de informática para el uso del sector a su cargo, conforme con las normas y procedimientos y los recursos presupuestarios del INDERT.

1. DENOMINACIÓN.

Departamento de Análisis Agro-Económicos.

2. NIVEL JERÁRQUICO.

Jefe de Departamento

3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

Depende directamente de la Dirección de Estudios y Proyectos.

4. SISTEMAS DE REEMPLAZO.

El Jefe de Departamento de Análisis Agro-Económicos podrá ser reemplazado por otra persona idónea, que el Gerente (a propuesta del Director de Estudios y Proyectos) crea conveniente.

5. FUNCIONES.

- Identificar, estudiar, evaluar y promover diversas alternativas económicamente sustentables para la actividad agropecuaria.
- Efectuar estudios de factibilidad económica, para la ejecución de programas de fomento que tengan relación con el sector.
- Incorporar en forma integrada y sistemática las tierras fiscales al sistema productivo, de acuerdo al régimen de la Reforma Agraria.

- Coordinar y evaluar las condiciones agro-económicas del campo.
- Desarrollar programas de capacitación en coordinación con el Departamento de Educación de la Dirección de Coordinación y Planificación, cuyo objetivo se oriente a fomentar la actividad agropecuaria, acciones, pautas y criterios a seguir.

1. DENOMINACIÓN.

Dirección de Evaluación y Seguimiento.

2. NIVEL JERÁRQUICO.

Dirección.

3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

Depende directamente de la Gerencia de Políticas y Planificación.

4. ÁREAS SUBORDINADAS.

Departamento de Estadísticas e Información.

5. SISTEMAS DE REEMPLAZO:

El responsable de la Dirección de Evaluación y Seguimiento podrá ser remplazado o asignado por la máxima autoridad Institucional; por un graduado universitario en ciencias agrarias, económicas, veterinarias, administración, análisis de sistemas o equivalentes; con especialización en planificación, preparación y evaluación de proyectos.

Tener por lo menos tres años de experiencia en funciones afines al cargo de ejecución y evaluación de programas y proyectos, en entidades del sector público o privado.

Tener redacción propia y exhibir probada honorabilidad y no haber sido objeto de sumarios e investigaciones administrativas en entidades públicas.

6. FUNCIONES:

- Publicar en forma periódica y anualmente la estadística oficial del INDERT y promover la unificación de datos diferenciados actualmente en uso.
- Establecer y poner en funcionamiento base de datos y registros dinámicos, para registrar, procesar y analizar en forma continua la información generada institucionalmente y toda aquella vinculada al quehacer fundamental de la institución.
- Publicar información sobre políticas, estrategias, programas y actividades de la Institución en revistas, boletines y folletos.
- Establecer y poner en funcionamiento la base de datos y registros dinámicos, para registrar, procesar y analizar en forma continua la información generada institucionalmente y toda aquella vinculada al quehacer fundamental de la institución.
- Preparar informes trimestrales sobre seguimientos realizados, incluyendo evaluaciones y propuestas, a fin de elevarlo a la Gerencia de Políticas y Planificación.

- Habilitar un Archivo ordenado y cronológico en donde se archivarán todas las documentaciones emitidas y tramitadas así como los antecedentes de la Dirección.
- Efectuar una evaluación periódica, conjuntamente con los funcionarios, sobre las informaciones y documentaciones a ser utilizadas para el cumplimiento de las funciones establecidas.
- Efectuar la Planificación de las Actividades y asignar a los responsables del sector a su cargo de acuerdo a los objetivos y metas establecidos.
- Realizar los pedidos de muebles y Equipos de Oficina, materiales y útiles, insumos de Informática para el uso del sector a su cargo, conforme con las normas y procedimientos y los recursos presupuestarios.

1. DENOMINACIÓN.

Departamento de Estadísticas e Información.

2. NIVEL JERÁRQUICO.

Jefe de Departamento.

3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

Depende directamente de la Dirección de Evaluación y Seguimiento.

4. SISTEMAS DE REEMPLAZO.

El Jefe de Departamento de Estadísticas e Información podrá ser reemplazado por otra persona idónea, que el Director General (a propuesta del Director de Evaluación y Seguimiento) crea conveniente.

5. FUNCIONES.

- Administrar, elaborar y emitir todo tipo de estadísticas e informaciones con respecto a las acciones del INDETER debiendo mantener actualizado para el efecto un Banco de Datos.
- Recibir y procesar las informaciones relacionadas a los Asentamientos y Colonias del INDETER.
- Elaborar informes relacionados a los casos que le son presentados a pedido del Gerente.

- Habilitar un Archivo ordenado y cronológico en donde se archivarán todas las documentaciones emitidas y tramitadas así como los antecedentes del Departamento.
- Efectuar una evaluación periódica, conjuntamente con los funcionarios, sobre las informaciones y documentaciones a ser utilizadas para el cumplimiento de las funciones establecidas.
- Efectuar la planificación y actividades del sector a su cargo de acuerdo a los objetivos y metas establecidos.

1. DENOMINACIÓN.

Dirección de Coordinación y Planificación.

2. NIVEL JERÁRQUICO.

Dirección.

3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

Depende directamente de la Gerencia de Políticas y Planificación.

4. ÁREAS SUBORDINADAS.

Departamento de Educación.

5. SISTEMAS DE REEMPLAZO.

El responsable de la Dirección de Coordinación y Planificación podrá ser reemplazado o asignado por la máxima autoridad Institucional; por un graduado universitario en ciencias agrarias, económicas, sociales, administrativas, y/o equivalentes; con especialización en planificación, preparación y evaluación de proyectos.

Tener por lo menos tres años de experiencia en funciones afines al cargo de planificación y ejecución de programas y proyectos, en entidades del sector público o privado.

Tener redacción propia y exhibir probada honorabilidad y no haber sido objeto de sumarios e investigaciones administrativas en entidades públicas.

6. FUNCIONES.

- Estudiar y formular un sistema de planificación institucional que abarque tanto los enfoques programáticos de largo plazo como la implementación de acciones a corto plazo, para resolver los problemas de coyuntura.
- Elaborar programas de desarrollo rural para las colonias y asentamientos del INDERT, con fines de facilitar el apoyo coordinado de instituciones y la asignación de recursos financieros y humanos para su ejecución.
- Elaborar diagnósticos y evaluación de situaciones coyunturales regionales o focalizados en grupos humanos definidos, que sirvan de base para la toma de decisiones institucionales.
- Elaborar y coordinar programas y proyectos para gestionar financiamiento externo, destinado al desarrollo rural sostenible en las áreas de acción del INDERT.
- Atender la coordinación institucional con Unidades de Planificación de otras instituciones gubernamentales o privadas, nacionales o internacionales; para llevar adelante gestiones dirigidas al sector rural como la

solución de temas vinculados a la tenencia de tierra y el ordenamiento espacial de la población.

- Estudiar y proponer proyectos de modificaciones y/o ampliaciones referentes a la organización y funciones del INDERT; así como normativas de procedimientos y ejecución de acciones específicas relacionadas a la aplicación del Estatuto Agrario y otras leyes vinculadas.
- Preparar y organizar seminarios, talleres y cursos para la capacitación de funcionarios en las áreas indicadas por la superioridad.
- Representar a la Gerencia y/o a la Institución en caso de designación, en reuniones, conferencias y seminarios relacionados a la reforma agraria y el desarrollo rural.
- Programar con los funcionarios a su cargo, las actividades a ser realizadas conforme a las funciones y responsabilidades determinadas con el fin de poder alcanzar los objetivos y metas.
- Realizar los pedidos de Muebles y Equipos de Oficina, materiales y útiles, insumos de Informática para el uso del sector a su cargo, conforme con las normas y procedimientos y los recursos presupuestarios del INDERT.

1. DENOMINACIÓN.

Departamento de Educación.

2. NIVEL JERÁRQUICO.

Jefe de Departamento.

3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA.

Depende directamente de la Dirección de Coordinación y Planificación.

4. SISTEMAS DE REEMPLAZO:

El Jefe de Departamento de Educación podrá ser reemplazado por otra persona idónea, que el Gerente (a propuesta del Director de Coordinación y Planificación) crea conveniente.

5. FUNCIONES.

- Proponer actividades educativas dirigidas a funcionarios del INDERT o a sus beneficiarios, el cual debe responder a un diagnóstico de necesidades sujeto a un plan estratégico de capacitación, que permita el cumplimiento de los objetivos programados en el plan operativo, dentro de un marco debidamente regulado.

- Realizar estudios anuales de carácter evaluativo sobre los resultados e impacto de las actividades educativas desarrolladas a nivel Institucional.
- Elaborar planes o programas de capacitación que en su desarrollo combinaran diversas estrategias o modalidades de ejecución tales como; la capacitación presencial, semipresencial, a distancia, capacitación en servicios y en el puesto de trabajo.
- Promover la autogestión de las oficinas de capacitación dentro del instituto, que generen como parte de su actividad y que esa encaminada a captar recursos que puedan ser reivindicados en la capacitación.
- Las unidades de capacitación (Dirección de Recursos Humanos, Gerencia de Desarrollo Rural y la Gerencia de Políticas y Planificación) deberán elaborar un diagnostico de necesidades de capacitación.
- La Dirección de Recursos Humanos, la Gerencia de Desarrollo Rural y la Gerencia de Políticas y Planificación; complementarán esfuerzos para la programación, ejecución y evaluación de las actividades educativas, con el propósito de evitar la duplicidad de actividades de capacitación.

RESEÑA FOTOGRÁFICA





Reunión del equipo técnico



Reunión del equipo técnico



Gerencia



Coordinación y Planificación



Estudios y Proyectos



Seguimiento y Evaluación



Estadísticas e Información



Secretaría



Equipo Técnico Política y Planificación



Equipo Técnico Política y Planificación