

IICA  
D10  
505,

CONSULTORIA  
MODERNIZACION Y ORGANIZACION  
ADMINISTRATIVA DEL INIA  
Dr. Gustavo E. Jaller G.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION  
PARA LA AGRICULTURA**

**-IICA-**

Escuela de  
Documentación e  
Información Agrícola

2 - 1 / 1995

IICA - CIDA

**IICA CIDA**

**CONSULTORIA**

**MODERNIZACION Y ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA**

**-INIA-**

**PERU**

*Gustavo E. Jaller G.  
Febrero, 1993  
Lima, Perú*

100

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION  
PARA LA AGRICULTURA**

**-IICA-**

**CONSULTORIA**

**MODERNIZACION Y ORGANIZACION ADMINISTRATIVA  
DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION  
AGRARIA -INIA-**

**-PERU-**

**Gustavo E. Jaller G.**  
**Febrero, 1993**  
**Lima, Perú**

00003026

11A  
D10  
J05

~~00000000~~

## INDICE

	<u>Pagina</u>
PRESENTACION	01
AGRADECIMIENTOS ESPECIALES	02
TALLER - Participantes	03
INTRODUCCION	08
REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL	08
ESTRUCTURA ORGANICA DEL INIA	14
COMITE ASESOR DE LA JEFATURA	15
OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES	17
EL CAMBIO	21
1. REVISION PERMANENTE DE LA MISION	22
2. SISTEMA DE PLANIFICACION OFICINA DE PLANIFICACION	24
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL OFICINA DE ADMINISTRACION	37
4. MODERNIZACION INSTITUCIONAL	54
ANEXO N° 1 PROYECTO DE ACUERDO PARA CONSIDERACION Y APROBACION DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL INIA	
ANEXO N° 2 LISTA DE ENTREVISTADOS	
ANEXO N° 3 DOCUMENTOS Y BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	



## INDICE DE FIGURAS

<u>Figura</u>		<u>Pagina</u>
1, 2 y 3	Estructura Orgánica del INIAA	9, 10, 11
4	Estructura Orgánica del INIA	12
5	Estructura General INIA Interpretación Estructural de la Consultoría	13
6	Dinámica del Sistema de Planificación	29
7	Organización de la Oficina General de Administración	38 y 39
8	Estructura de la Oficina de Administración	41
9	Estructura de la Oficina de Administración Propuesta	46
10	Estructura Estaciones Experimentales Propuesta	66
11	Estructura Estación Experimental Agraria - INIA	67

## INDICE DE CUADROS

1	Trámites Actuales de un Proyecto Internacional de Cooperación Técnica para el INIA	33
2	Trámite propuesto de un Proyecto Internacional de Cooperación Técnica para el INIA	34
3	Cargos actuales Oficina de Administración	42



## **PRESENTACION**

Este documento ha sido elaborado en primera instancia bajo los criterios y pautas del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -"IICA"-, entidad financiadora, con el fin de hacer un análisis y una propuesta de la organización y funciones administrativas del Instituto de Investigación Agraria -INIA-.

En segunda instancia, se ha tomado como base otras consultorías técnicas documentadas, así como la información dada por los diferentes niveles institucionales del "INIA".

Es importante resaltar la disposición de las directivas del INIA en cuanto a la necesidad de un cambio, no sólo estructural sino de actitud para un mayor fortalecimiento institucional con miras a prestar un mejor servicio a la comunidad peruana y en especial a los clientes externos (usuarios) e internos (funcionarios).

El consultor agradece la colaboración y el apoyo recibido a quienes facilitaron la preparación del presente documento, mediante los aportes verbales como escritos.

**G. Jaller G.**  
**Lima, Perú 1993**



## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

**La consultoría expresa sus agradecimientos especiales por el apoyo directo recibido a todos los funcionarios entrevistados y aquellos que de una u otra forma intervinieron dando colaboración no solo intelectual sino logística.**

**Estas personas fueron:**

- 1. Dr. Martín Ramírez Blanco  
Representante del IICA - Perú**
- 2. Dr. Alfonso Cerrate Valenzuela  
Jefe de INIA**
- 3. Dr. Juan Chávez Cossío  
Director Proyecto TTA**
- 4. Ing. Enrique Moya  
Director General de Transferencia**
- 5. Dr. Pedro Amaya  
Director Oficina de Planificación**
- 6. Licenciada Fidelina Díaz  
Cooperación Técnica**
- 7. Ing. Zootecnista Mary Rioja Núñez, quien colaboró con sus ideas para la organización y preparación del documento resultante de la consultoría.**



**- TALLER -**

**(Lo que debe ser)**

**Participantes:**

1. Dr. Martín Ramírez Blanco  
Representante IICA-Perú
2. Dr. Alfonso Cerrate Valenzuela  
Jefe INIA
3. Dr. Pedro Amaya A.  
Director Oficina de Planificación
4. CPC. María del Carmen Del Castillo  
Directora Oficina de Planificación
5. Ing. Enrique Moya Bendezú  
Director General Transferencia
6. Dr. Julio Benavides Pantigoso  
Director General Investigación
7. Dr. Juan Chávez Cossío  
Director Proyecto TTA

**G. Jaller G.  
Consultor  
Febrero/1993  
Lima-Perú**



**- TALLER -**

**(Lo que debe ser)**

1. La organización general del INIA y de las Oficinas indicadas en el documento, debe ser asumida de inmediato y difundida al interior y exterior del Instituto bajo la responsabilidad de la Jefatura y sus Directivos.
2. La reorganización institucional deber ser un compromiso de todos y cada uno de los miembros del INIA con criterios definidos en materia de descentralización, desburocratización y no permitir el abordaje con fines de una politiquería no sana.
3. Se debe promover la necesidad del cambio que la Institución en sus niveles más altos ha decidido hacer para así buscar la modificación de actitudes y comportamiento de los organizados en una forma más favorable tanto para ellos como para con la entidad. Por muy buena que sea cualquier reorganización, su éxito se asegura sí hay una decisión concreta de las Directivas institucionalizadas.
4. La reducción de personal debe continuar, porque normalmente "la cuerda se rompe por la parte más delgada", ésto es, que la disminución de la planta de personal debe darse no solo en los niveles de apoyo sino en los niveles profesionales.
5. Es procedente iniciar una revaluación del personal que permanece en el Instituto e incorporar nuevos profesionales y de apoyo con el fin de recuperar la mística en el trabajo y tener miembros comprometidos.
6. La revisión del aspecto remunerativo y su mejoramiento requerirá grandes esfuerzos del Instituto ante las instancias estatales para convertirla en un atractivo para el personal especializado que se encuentra en el mercado externo como son las Universidades.
7. Es necesario establecer incentivos que en forma consistente favorezcan el desarrollo de trabajos eficientes y eficaces de los organizados en todas sus áreas. Un plan de incentivos no debe estar atado a hechos subjetivos objetivos sino a los resultados concretos.
8. El INIA debe tener una sola planta de personal y con un perfil remunerativo igual para todos acorde con los diferentes niveles de cargos.



9. Se debe rescatar la mística y la disciplina de la entidad, empezando con el cumplimiento del horario de trabajo. Quien no cumpla con las normas y disposiciones del INIA es sujeto de sanción.
10. Los ascensos y la incorporación de nuevos empleados debe ser rigurosa y no a través de "la escalera de la contemplación" la cual tiene como fundamento el amiguísmo proteccionista.
11. El intuir la necesidad de descentralizar no debe conducir a la atomización porque se correría el riesgo de perder el control global de la entidad.
12. La planificación más que una herramienta gerencial debe constituirse en una disciplina en todo el Instituto. Si la entidad no se planifica, la planifican otros.
13. La gestión gerencial debe estar encaminada fundamentalmente hacia el análisis de la información que el Instituto genera con el fin de mantener vigilancia sobre el cumplimiento de la misión.
14. La administración debe en su conjunto estar soportada por personal calificado y que comprenda los propósitos institucionales y el papel del profesional o técnico de investigación y transferencia. Es necesario por ello la reducción del poder por el conocimiento reglamentario de los administradores operativos.
15. El proceso de reorganización y modernización debe ser permanente pero buscando un "INIA" eficiente, de tal forma que no tenga necesidad de entregar a terceros la administración de sus recursos.
16. Para el futuro, el INIA debe continuar buscando más eficiencia y recursos, esto lo puede hacer sí desde ya se decide iniciar los estudios que conduzcan a la PRIVATIZACIÓN, lo cual puede interpretarse como una actuación igual a la empresa privada, o seguir siendo un ente público pero haciendo las cosas como lo hacen las entidades privadas, aunque éstas tampoco son una panacea gerencial.
17. La Oficina de Control Interno debe estar involucrada en todo el proceso de modernización, pues de ello dependerá que se compatibilicen las normas y se hagan éstas mucho más flexibles pero previsibles entre la posible comparación de unos pocos.
18. Es importante irse preparando para el manejo de empréstitos internacionales, esto permitiría la iniciación y ejecución de los planes en una forma organizada y confiable.



19. Es prudente analizar que el INIA como a otras entidades similares, estan siendo reemplazadas por otras, ésto, porque lo que se debe hacer se hace a medias y se hace lo que no se debe hacer.
20. La idea de reducir el número de Estaciones Experimentales y la entrega de otras a fundaciones o corporaciones regionales debe ser gradual y sostenido pero previendo su buen funcionamiento para que no haya fracaso y se devuelvan al INIA cuando ya dejaron de un lado los propósitos o razones que motivaron el traspaso.
21. La Administración moderna se fundamenta en la administración y desarrollo del personal que conforma a las empresas, el individuo es el principal "activo" y el único recursos institucional que modifica su clima organizacional, el cual debe ser agradable y organizado.
22. La descentralización no es solo para el modelo administrativo sino para investigación y transferencia.
23. El INIA debe mantenerse en contacto con las entidades que les puede ser útiles.



## INTRODUCCION

Las nuevas consideraciones gubernamentales peruanas han identificado claramente que la investigación y la transferencia agropecuaria, "asumidas casi totalmente por el Estado", trajo como resultado "un sistema nacional de investigación y transferencia de tecnología, sustancialmente desarticulado y deteriorado y en donde la desvinculación entre los integrantes del sistema era evidente" <sup>1</sup>.

Se suma a lo anterior el hecho que entidades como el INIAA, Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial, hoy INIA; han venido siendo financiadas fundamentalmente con recursos económicos externos, "pero con pobres resultados" <sup>1</sup>. En medio de la crisis se plantea que, "la nueva política agraria busca, ... revertir y sentar las bases sólidas para lograr un desarrollo sostenido y competitivo del agro nacional" <sup>1</sup>. Además, se determina que "las reformas estructurales hoy en curso tienen por objeto promover la iniciativa privada y destrabar el aparato productivo de las desregulaciones que impedían la modernización" para que los productores y las organizaciones empresariales públicas y privadas puedan desempeñar un papel más protagónico y agresivo pero dentro de una estructuración y funcionamiento modernos.

Iniciativas como reforma estructural, involucramiento del sector privado, desregulación, modernización, eficiencia y destrabe del aparato productivo, implican que las entidades del sistema nacional de ciencia y tecnología agropecuaria se constituyan en aparatos estatales modernos para cumplir con los propósitos tanto gubernamentales como institucionales. Es el caso del INIA, cuya estructura anterior (INIAA) se identifica en las Figuras N° 1, 2 y 3.

## REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

Mediante Decreto Ley N° 25902 del 27 de noviembre de 1992 se dictó la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura, cuyo Artículo 17 crea entre otros Organismos Públicos Descentralizados, al Instituto Nacional de Investigación Agraria -INIA- y posteriormente según Decreto Supremo 054-92-AG del 22 de diciembre de 1992, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del INIA, determinándose su estructura, la cual en forma esquematizada e interpretada por el INIA se presenta en la Figura N° 4. La Figura N° 5 muestra la interpretación que la consultoría le da a la nueva organización, la cual difiere de las anteriores en el diseño y en la verdadera denominación de los cargos. Por otra parte, la estructura no esquematizada, establecida es la siguiente:

---

<sup>1</sup> Ing. Absalón Vásquez Villanueva. Ministro de Agricultura.  
Los desafíos del agro en la década del noventa. Enero de 1993. Ministerio de Agricultura. Lima, Perú.



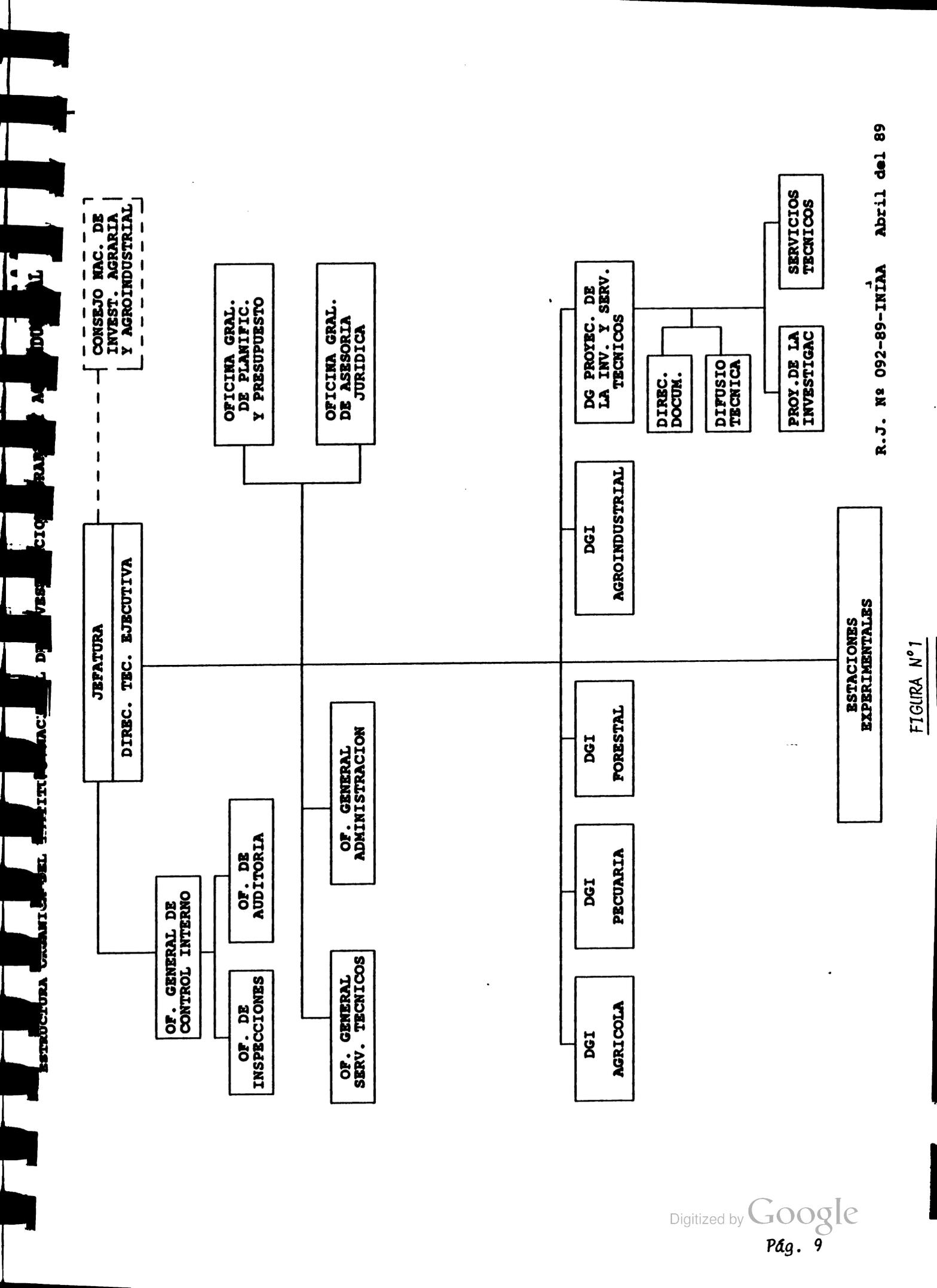


FIGURA N° 1



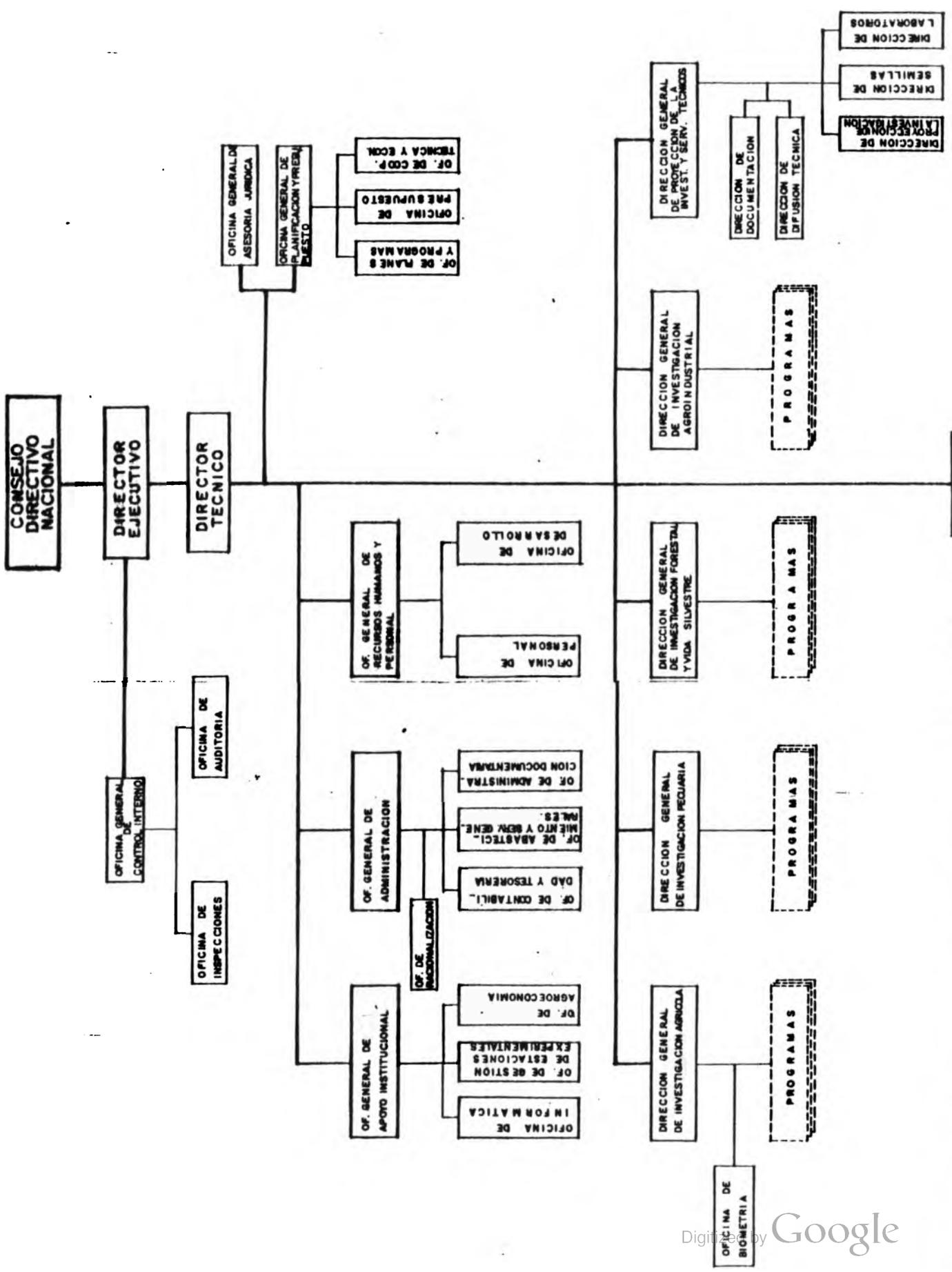
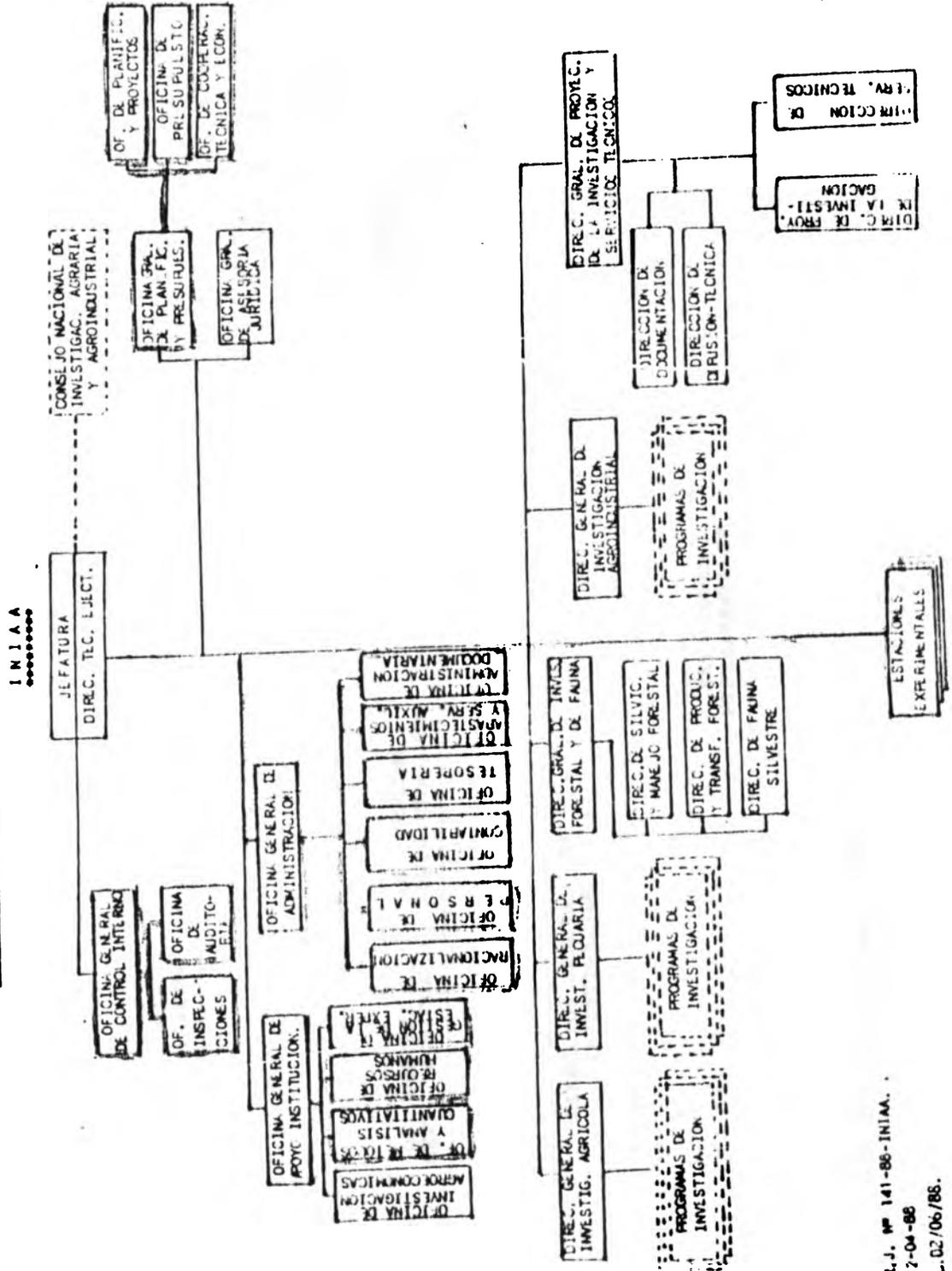


FIGURA N° 2



ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA Y AGROINDUSTRIAL

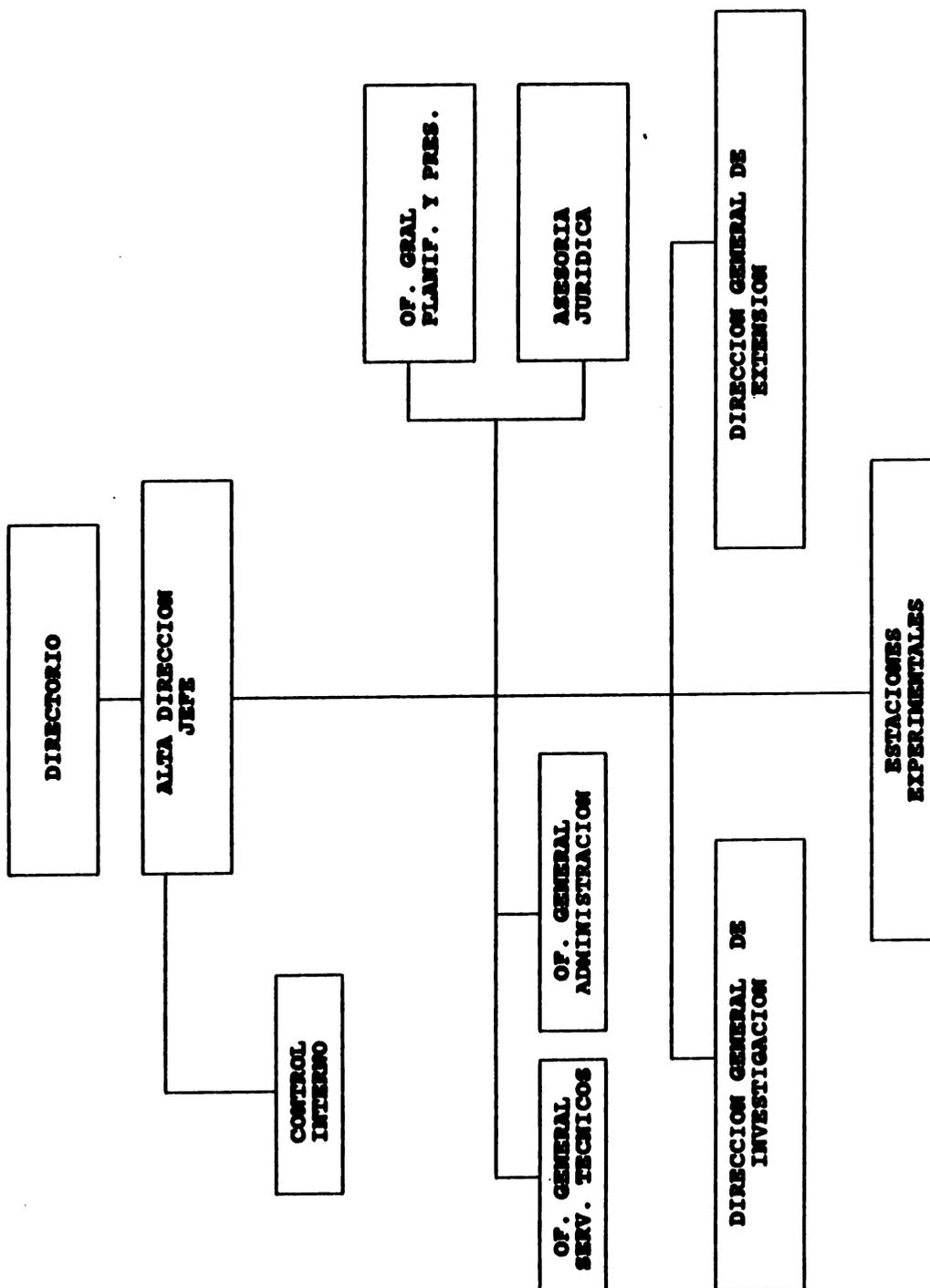


R.J. Nº 141-86-INIAA.  
17-04-86  
L. 02/06/86.

FIGURA Nº 3



**ESTRUCTURA ORGANICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA**



DS. 054-92-AG Enero - 93

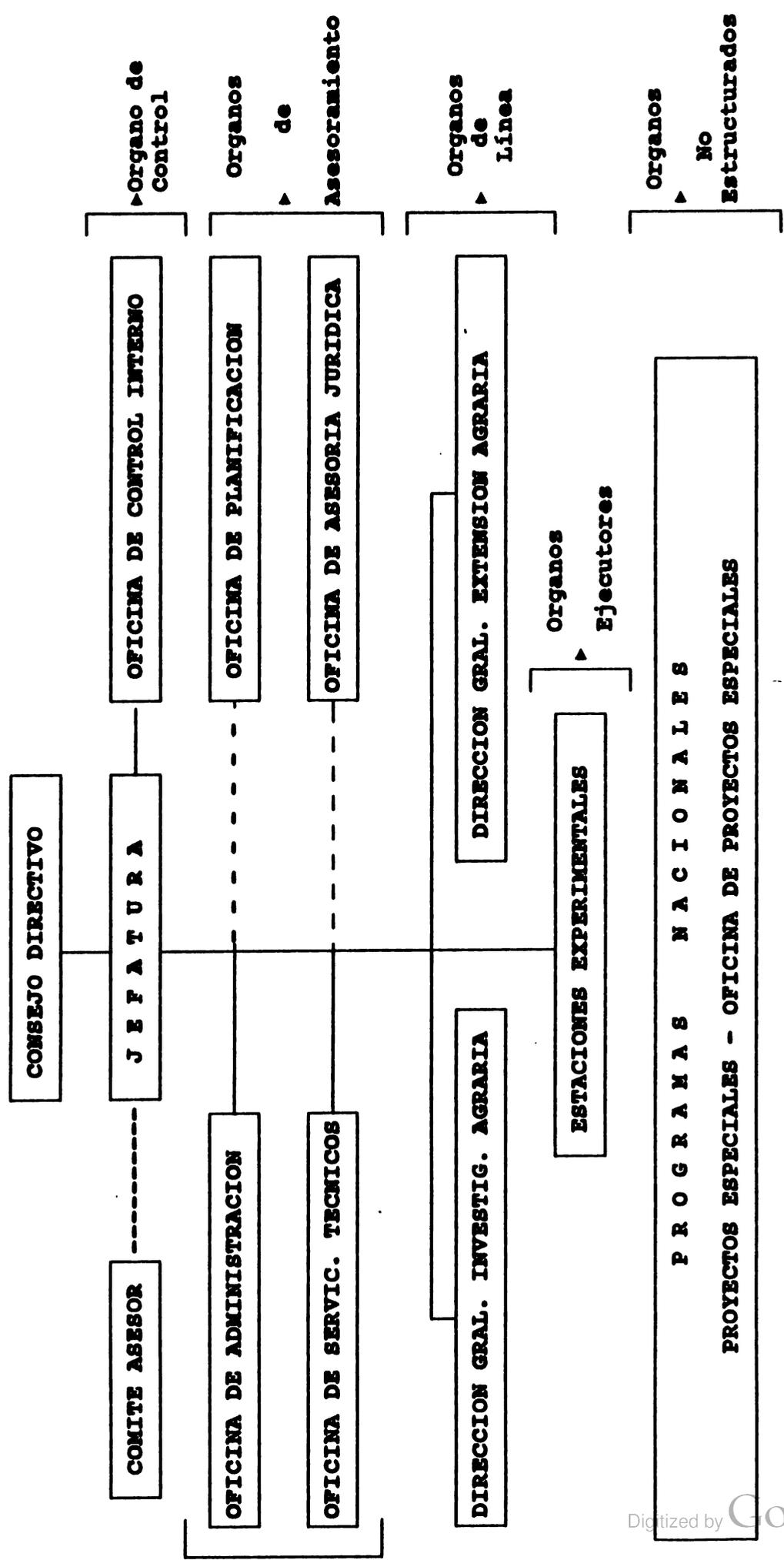
FIGURA N° 4





ESTRUCTURA GENERAL

ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA -INIA- SEGUN DECRETO SUPREMO N° 054-42-AG  
(Interpretación Estructural de la Consultoría)



ORG : A P O Y O

----- Autoridad de Asesoría  
----- Autoridad de Línea

FIGURA Nº 5



## **ESTRUCTURA ORGANICA DEL INIA**

### **Organo Directivo**

Consejo Directivo

### **Alta Dirección**

Jefatura

### **Organo de Control**

Oficina de Control Interno

### **Organos de Asesoramiento**

Oficina de Planificación

Oficina de Asesoría Jurídica

### **Organos de Apoyo**

Oficina de Administración

Oficina de Servicios Técnicos

### **Organos de Línea**

Dirección General de Investigación Agraria

Dirección General de Extensión Agraria

### **Organos Desconcentrados**

Estaciones Experimentales

### **Organos no Estructurados**

Programas Nacionales

Proyectos Especiales

Esta nueva organización debe ser conocida al interior del INIA, pues del análisis de las diferentes estructuras anteriores y la presente se concluye que se han estado haciendo modificaciones organizacionales en poco espacio de tiempo y que no se han interpretado como debe ser.

Como observación es importante que se adelanten los trámites para que la Dirección General de Extensión Agraria, se le modifique el término extensión por Transferencia, ya que el contexto del reglamento de INIA así lo previene.

Con el fin de evitar la creación de cargos por cada quien, se debe establecer una nueva estructura de cargos funcionales, no escalafonados, y que en correspondencia con la estructura y funciones sería la siguiente:



JEFATURA.....	Jefe del INIA
OFICINAS.....	Directores de Oficina
DIRECCION DE INVESTIGACION.....	Director General
DIRECCION DE TRANSFERENCIA.....	Director General
ESTACIONES EXPERIMENTALES.....	Director Estación
PROYECTOS NACIONALES.....	Director Proyecto Nacional
PROYECTOS ESPECIALES.....	Profesional Principal
INVESTIGADORES.....	Profesional Asistente

La denominación de los cargos en la forma anterior simplifica la organización y evita la proliferación de títulos de "Jefes" cuando en realidad lo que existe es un agrupamiento de actividades. El desconocer esto es lo que ha llevado a los miembros del INIA a autodenominarse como Jefe, Director, Coordinador y cambiando el nombre de las dependencias como si ello diera status, tal situación refleja un nivel de burocratización no deseable de ahí que la verdadera simplificación consiste en que en el INIA, funcionalmente, existieran sólo 8 cargos funcionales y que nadie más puede tener igual denominación a excepción de aquellas áreas que así lo requieran tales como Jefe o Director de Laboratorio, Tesorero, etc. pero en forma controlada y que obedezca a tener una estructura clara y homogénea.

## COMITE ASESOR DE LA JEFATURA

El organigrama (Figura N° 5) incluye el Comité Asesor de la Jefatura del INIA, como una entidad que está en contacto permanente con el Jefe del Organismo y para que desde ahí se hagan recomendaciones para la buena marcha del Instituto en todos los sentidos.

### COMITE ~~CONSEJO~~ ASESOR

1. Jefe del INIA, quien actuaría como Presidente del Comité.
2. Director, Oficina Jurídica, quien sería el Secretario del Comité.
3. Director Oficina de Planificación.
4. Director Oficina de Administración.
5. Director Oficina de Servicios Técnicos.
6. Director General de Investigación Agraria.
7. Director General de Extensión (Transferencia) Agraria.
8. Director de la Estación Principal, Zona Costa.
9. Director de la Estación Principal, Zona Selva.
10. Director de la Estación Principal, Zona Sierra.



## **FUNCIONES DEL COMITE ASESOR**

Se reunirán ordinariamente en forma periódica, previo establecimiento del calendario o cronograma de reuniones o cuando la jefatura lo convoque extraordinariamente.

La reunión del Comité Asesor será convocada por la Jefatura a través del Secretario del Comité, quien prepara la agenda de la misma y distribuirá a los miembros del Comité con tres días de anticipación a la reunión.

### *Funciones:*

- Formular las estrategias y políticas institucionales así como los planes de corto, mediano y largo plazo, que deben ser presentados por la Jefatura al Consejo Directivo, según los lineamientos trazados por el mismo.
- Examinar y presentar al Consejo Directivo la ejecución de los planes, presupuestos, memorias y estados financieros, del INIA, así como la política de remuneración del personal y el Manual de Organización y Funciones.
- Evaluar por lo menos una vez al año, los programas permanentes del INIA y la forma como se han distribuido y utilizado los recursos; los convenios de cooperación técnica; la marcha de proyectos especiales, los propósitos y mandatos dados al Instituto.
- De las reuniones se levantarán Actas, las cuales serán firmadas por el Presidente y Secretario del Comité, en la reunión siguiente previa revisión de los miembros del Comité. Dichas Actas serán levantadas o elaboradas por el Secretario del Comité y quedarán además bajo su custodia, archivo y distribución a los miembros.



## **OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES**

Existen en el INIA algunas situaciones importantes para su futuro y sobre las cuales es necesario prevenir o adelantarse a los acontecimientos. Estas situaciones son fundamentalmente las siguientes:

1. Reorganización institucional y oportunidades que ello ofrece en cuanto a la existencia de órganos no estructurados.
2. Terminación en agosto de 1993 de la financiación de los proyectos de investigación a través de la fuente PL480.
3. Proximidad de obtención de recursos a través del préstamo sectorial para investigación y transferencia agropecuaria.
4. Para la administración del préstamo, su coordinación hacia el interior del INIA y enlace con la entidad prestataria es posible tener una dependencia que efectúe tales actividades y acciones.
5. La Oficina de Transferencia de la Tecnología Agropecuaria TTA es en el momento la dependencia más promisoría porque tiene las siguientes ventajas:
  - Experiencia en el manejo de proyectos con fuentes de financiación externa al INIA.
  - El personal tiene entrenamiento en la administración de proyectos y está motivado.
  - Se tiene una organización administrativa mucho más avanzada.
  - La infraestructura en computadoras es bastante aceptable, así como la planta de personal que se tiene.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, es importante que el INIA tome la decisión de aprovechar al TTA como la oficina coordinadora de futuros préstamos.

En tales condiciones esta dependencia tendría la siguiente organización como Órgano no Estructurado:



**Nombre** : Dirección de Proyectos Especiales  
**Areas** : Coordinación Técnica  
: Coordinación Administrativa  
**Jerarquía** : Dependería directamente de la Jefatura del INIA.

### *Funciones*

#### *De la Dirección de Proyectos Especiales*

- Ser el enlace entre el INIA y la entidad prestataria en todas las áreas del préstamo.
- Coordinar la ejecución de proyectos con fuentes de financiación externa a través de préstamos y donaciones pero que dada su magnitud, requiere un tratamiento especial exigido por la entidad prestataria o cooperante.
- Coordinar el seguimiento y evaluación de las metas así como la aplicación de los recursos según los planes previamente establecidos.
- Responder ante la entidad prestataria o cooperante por los informes técnico-administrativo y adecuarlos a las exigencias de la misma.
- Presentar a la Jefatura los informes y recomendaciones sobre el avance de los proyectos.

#### *De la Coordinación Técnica*

- Hacer el seguimiento y evaluación de los planes de investigación y transferencia en cuanto a metas y resultados obtenidos.
- Preparar los informes de comparación de metas y resultados para la entidad financiadora, según la forma de presentación convenida y el INIA.
- Elaborar conjuntamente con el área de Coordinación Administrativa los informes técnicos y financieros con el fin de compatibilizarlos.
- Hacer el enlace a través de la Dirección de Proyectos Especiales con las Direcciones Generales de Investigación y Transferencia, la Oficina de Planeación y demás dependencias que se requieran para asegurar la gestión de los proyectos especiales



### ***De la Coordinación Administrativa***

- Coordinar con la Oficina de Administración la ejecución de los planes de adquisición y presupuestales previamente establecidos.
- Hacer el enlace a través de la Dirección de Proyectos Especiales con la Oficina de Administración y las diferentes instituciones administrativas del INIA, para efectos de ejecutar los planes de adquisiciones y demás, tales como servicios, incorporación o contratación de personal y presentación de informes.
- Coordinar la elaboración de los procedimientos, formas y planes de adquisición de elementos y contratación de personal que sea necesario y se hayan acordado entre la entidad prestataria y el INIA.
- Elaborar conjuntamente con el área de Coordinación Técnica los informes técnicos y financieros con el fin de compatibilizarlos.

Es importante resaltar que esta dependencia, en general, será la que coordine las acciones hacia el interior del INIA y éste con la entidad prestataria, así mismo, será responsable del seguimiento y ejecución del préstamo en sus diferentes etapas.

Todas las actividades y planes previos, se coordinarán con las dependencias técnicas y aquellas que tengan que ver con la ejecución del préstamo con el fin de analizar y recomendar todo aquello que asegure una buena y seria gestión institucional.

Actualmente el TTA tiene como Planta de Personal 12 personas que incluyen al Director, secretarías, coordinadores de área y responsables de las áreas de presupuesto, analistas, programadores y otro personal de apoyo.

La nueva Dirección se organizaría con una planta mínima que fluctuaría entre 6 y 8 personas, las restantes deberían ubicarse en el área administrativa central pues con ello se asegura un mejor enlace entre la Dirección de Proyectos Especiales y la Oficina de Administración.

Una organización como la que aquí se propone, le aseguraría al INIA y a su Jefatura una mejor y más promisoría ejecución de los préstamos internacionales del cual el Instituto podría beneficiarse así como toda la comunidad, así mismo ese buen manejo administrativo sería una forma de manejar recursos externos y con ello se obtendría una imagen institucional y que en buena hora hace mucha falta.



## **TOMA DE DECISION JEFATURAL**

La organización planteada debe ser acogida por todo el INIA por disposición Jefatural para evitar que aparezcan o proliferen estructuras orgánicas diferentes a la realidad, ya en el pasado y aún en el presente tal hecho se ha presentado.

En el Anexo N°1 se propone el Proyecto de Acuerdo o Dispositivos que la Jefatura del INIA presentaría a consideración y aprobación del Consejo Directivo de la entidad.

Para precisar, el Proyecto o Dispositivo debe en su forma de presentación ser ajustado a las condiciones del INIA.



## **EL CAMBIO**

El cambio en el INIA puede darse en forma natural, planificado o por crisis. Sólo el cambio planificado puede ser realmente dominado y orientado por las Directivas de la Institucion, la cual a través de sus miembros debe estar dispuesta para ese cambio planificado.

Se nota en la organización a través de las diferentes reestructuraciones, que ha habido la tendencia a volver a situaciones anteriores una vez que el nuevo cambio se inicia, por lo tanto, en esta nueva oportunidad es fundamental solidificar el cambio que se está dando y se desea dar pero siempre dispuesto a mantenerlo dinamizado puesto que el INIA, como elemento de un sistema, no puede estar desconociendo los eventos que ocurren a su alrededor o entorno.

La reacción actual de los miembros que conforman el INIA es de inconformismo y temor ante el cambio, ésto los constituye en opositores no participativos en forma activa pero sí en opositores que manifiestan su actitud en forma apática. Sin embargo, este estado ante el desconocimiento de las consecuencias del cambio puede modificarse si se desarrolla una estrategia para explicarle a la gente las consecuencias de ese cambio.

Logicamente ya se conoce algo de ese cambio como es la reducción progresiva de cargos que se ha venido dando en los últimos momentos, pero ésto es tomado negativamente, cuando ello es o puede ser favorable para quienes permanecieran. Dado que lo negativo de un cambio es lo que se conoce o se supone de inmediato, es necesario que el INIA a través de sus directivas y de equipos de trabajo especializados, inicien acciones que den a conocer los aspectos positivos ante nuevas expectativas, tales como ventajas económicas, mejoramiento en la seguridad en el trabajo o empleo, mejores conveniencias personales e institucionales, mayores satisfacciones y un mejor status para aceptar el compromiso del cambio como un fenómeno institucional que favorecerá al cliente o comunidad, que ha de ser afectada por los nuevos derroteros del INIA.

Institucionalmente el INIA necesita hacer cambios en áreas que permitan su modernización, pero fundamentalmente en cuanto a:

1. Revisión permanente de la misión.
2. Sistemas de planificación.
3. Estructura organizacional (Oficina de Administración)
4. Modernización Institucional



## **1. REVISION PERMANENTE DE LA MISION**

El INIA ante la nueva reestructuración tiene entre otras, las siguientes ventajas:

- Es un organismo público y descentralizado, lo cual le permite tener una autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.
- Tiene el INIA a su favor la voluntad política e institucional para fortalecerse e irse proyectando hacia el futuro, con el fin de buscar en el mediano o largo plazo la privatización, la cual puede ser, primero completamente privada o mixta con participación del Estado, ya que de él es la responsabilidad de la investigación y transferencia de la investigación agropecuaria. En segundo término, la privatización puede tener lugar cuando se hacen las cosas como las hace la empresa privada, esto no hace necesario que el INIA se separe del Estado.
- Se le ha dado capacidad de concertación con los diferentes actores de los escenarios públicos y privados.
- Existe un mandato claro por cuanto se le define hacia donde se deben encaminar las acciones, éstas deberán orientarse a buscar el mejoramiento agro-tecnológico de la Selva, la Sierra y complementariamente de la Costa, la cual de por sí es una zona con un desarrollo mucho más tecnificado.

Es el INIA la entidad fundamental y responsable de la investigación y la transferencia de los resultados tecnológicos, dentro de una política de conservación de los recursos naturales y de sostenibilidad.

Las ventajas anteriores son oportunidades tanto externas como internas que permiten identificar la misión del INIA, lo cual puede extractarse de los diferentes documentos o disposiciones reglamentarias actuales vigentes y que en gran medida responden a la pregunta...Qué es y qué quiere ser como organización el INIA?.

**"El INIA es el encargado de la investigación, promoción y transferencia tecnológica en el Sector Agrario".**

**"El INIA tiene como objetivo prioritario contribuir de la tecnificación del agro nacional, promoviendo el aumento de su rentabilidad, bajo condiciones de competitividad; concertando y planificando las políticas de investigación y transferencia agraria, con la participación de los sectores públicos y privado nacional e internacionalmente".**



**"El INIA tiene como finalidad contribuir al desarrollo sostenido del Sector Agrario al incremento de la productividad agraria, del ingreso rural y de la oferta alimentaria; aportando así al mejoramiento de los niveles de vida de la población nacional".**

La permanente observancia y la interiorización de la misión por parte de cada uno de los miembros organizados del INIA y los clientes externos, hará que se encaminen los esfuerzos con más seguridad al logro y cumplimiento de la misión que se les ha trazado. El saber cuál es la misión del INIA, ya compromete a todos y cada uno de sus miembros.

Por lo tanto, es de aplicación inmediata que la Jerarquía Superior inicie la publicación y la transmisión de la misión que se le ha encomendado al INIA. Es importante destacar que las acciones deberían estar enmarcadas exclusivamente al logro del cumplimiento de la misión y no desviarse de la misma, puesto que es reconocido que muchas veces las entidades estatales pierden su rumbo o no cumplen su misión cuando sus miembros no conocen dichos aspectos y con razón más que suficiente tampoco se comprometen. Esta concientización de la misión debe hacerse motivandola tanto al interior (miembros organizados) como al exterior (clientes, usuarios o escenarios públicos o privados).

La inducción sobre los nuevos cambios puede y debe iniciarse preparando un plan que incluya la administración de recursos provenientes de factibles préstamos internacionales. Dicha inducción en ambos sentidos estaría orientado a:

- Organos de Control (Control Interno)
- Organos de Asesoramiento (Oficinas de Planificación y Asesoría Jurídica)
- Organos de Línea (Direcciones Generales de Investigación y Transferencia Agraria).

Para la inducción a los Organos Ejecutores (Estaciones Experimentales), dada su magnitud, se prepararía un grupo especializado previamente capacitado en las áreas de reorganización y administración de nuevas fuentes de financiación y que estaría en capacidad de multiplicar y difundir las nuevas orientaciones.

Es importante que las Jerarquías Superiores sean quienes intervengan en la parte política y de orientación institucional y por ello es necesario la presencia de la Jefatura, los responsables de las Oficinas y de las Direcciones de Investigación y Transferencia, para así asegurar el éxito de la inducción la cual llevará sólo los planteamientos que marcan el nuevo camino del INIA.



## **2. SISTEMA DE PLANIFICACION (OFICINA DE PLANIFICACION)**

### **2.1 La Misión**

La misión del INIA tiene que ver con los elementos tanto externos (productores, consumidores, proveedores de insumos y factores de producción, universidades, centros internacionales y privados de investigación, etc.) como internos (forma de asegurar los recursos, dependencia encargada de la planificación, distribución, ejecución, seguimiento y evaluación).

Según lo anterior es importante destacar que la planificación es afectada externamente por factores comunes al medio e internamente, entre otros, por la estructura organizacional total del instituto y su correspondencia con la Oficina de Planificación, la cual tiene como funciones las dadas en el Decreto Supremo 054-92-AG y que se determinan así:

- a. "Asesorar a la Jefatura en la formulación y evaluación de las políticas de la Institución.
- b. Conducir la formulación y evaluación del Plan Anual Operativo y el Presupuesto.
- c. Formular, priorizar, programar y evaluar la ejecución de los programas y proyectos.
- d. Coordinar con los Organos de línea del INIA las acciones de Cooperación Técnica Nacional e Internacional.
- e. Es responsable de la programación y coordinación en lo que respecta a la Cooperación Técnica y Económica, Nacional e Internacional".

El contexto de que la Oficina de Planificación sea un Organó de asesoría, de formulación, evaluación y coordinación la coloca en una situación ventajosa por lo tanto la Oficina de Planificación debe mantener concentrada toda la información posible para apoyar el proceso de planificación, el cual debe darse en todo y en cada uno de sus componentes organizacionales en forma participativa y descentralizada.



Con fundamento en los datos y la combinación de éstos para obtener información, la Oficina de Planificación debe estar básicamente orientada a:

- Suministrar información a todo el INIA para que se haga el proceso de planificación en forma participativa y mantenimiento del Banco de Proyectos.
- Orientar a las Directivas sobre las futuras políticas institucionales con base a una estrategia formulada para la Institución teniendo en cuenta los factores externos (oportunidades) e internos (ventajas).
- Proyectar el INIA con fundamento en estudios prospectivos que permitan visualizar bien dónde debería ir la Institución en materia de tecnología, de transferencia y una administración mucho más moderna.
- Formular los planes de inversión futura para negociación de préstamos externos importantes.

## ***2.2 El sistema de planificación***

La responsabilidad de la planificación debe estar en toda la organización del INIA, así como en la Dirección Central pero sin impedir la iniciativa local con el fin de que se aborden sus proyectos prioritarios y se resuelvan sus principales problemas.

Como el sistema de planificación partiría de la iniciativa local se tendría en cuenta el siguiente ordenamiento:

### **Organismos de planificación e instancias**

1. La base de la planificación son los Programas Nacionales y los Proyectos Especiales, los cuales contendrían la orientación, las estrategias y políticas del Gobierno Central y el Ministerio de Agricultura, indicándose en ellas hacia donde debe encaminarse la investigación y transferencia agropecuaria a cargo del INIA.



2. Los Programas y Proyectos conjuntamente con las Direcciones de las Estaciones Experimentales, promoveran la participación de las entidades públicas y privadas para que éstas en cada Región intervengan en el proceso de planificación y un consecuente desarrollo de la misma, pero fundamentándose en necesidades locales.
3. Hecha la concertación y bajo la orientación de los Programas y Proyectos elaboran los planes a corto, mediano y largo plazo los cuales ya presupuestados y reconocidas las necesidades de recursos, son llevadas por cada Dirección Técnica al seno de Dirección Superior a través del Comité Asesor de la Jefatura, en donde se compatibilizan con las estrategias y políticas del Gobierno, el Sector Agropecuario y el Instituto.
4. El Comité Asesor define y da la orientación definitiva de los Planes, tanto globales (Banco de Proyectos) como Operativos (corto y mediano plazo) y se procede a la comunicación de las decisiones a los ejecutores.
5. Las Estaciones Experimentales, bajo la responsabilidad del Director y su equipo de profesionales y personal administrativo y de apoyo, ejecutarán los Programas y Proyectos.

#### *Dependencias de Control*

Tanto la planeación como el control de los proyectos deberán estar soportadas por una serie de registros, formularios y formatos para la planificación, seguimiento, evaluación y control de los proyectos en cuanto a las metas propuestas y los resultados alcanzados en los períodos o fechas predeterminadas en la planeación.

- La Estación Experimental:
  - . Hará seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes propios, vigilando que no haya desvío de las acciones conducentes al logro de las metas.
  - . Presentará los informes de progreso de los planes y proyectos en marcha, comparando lo planeado con lo ejecutado. Esto se hará en forma estricta y los registros,



formularios y formatos deberán estar organizados y sistematizados para ello.

- **Direcciones Técnicas:**

- Los informes anteriores deberán ser presentados a las Direcciones Técnicas para que sean evaluados en la reunión anual de los Programas así como los planes ya ejecutados y los que han de continuar así como los nuevos para el siguiente año.

Es importante destacar en este punto, que uno de los problemas serios a que se enfrentan las entidades estatales de investigación y transferencia agropecuaria es la pérdida de información de avance y progreso de los proyectos y sus resultados finales. Esto puede corregirse estableciendo una responsabilidad estricta para que los resultados sean publicados en documentos secuenciales y hacerle el seguimiento anual a los resultados para así desvirtuar el criterio de que los resultados finales son los únicos que se publican.

- En las reuniones anuales de los Programas Nacionales y Proyectos Especiales, estarán presentes para la evaluación el INIA y aquellos entes privados y públicos que intervinieron en la elaboración y concertación de los planes, puesto que estos actores son los verdaderos evaluadores por ser ellos los directos beneficiados o perjudicados de los beneficios o perjuicios que se obtengan de la aplicación de los resultados de la investigación y transferencia agropecuaria.

- **Comité Asesor de la Jefatura:**

Siendo este el órgano institucional que compatibiliza y evalúa la planificación inicial, le corresponde al final verificar las metas versus los resultados obtenidos, así como analizar las opiniones emitidas en las reuniones anuales de los Programas y Proyectos por parte del INIA y los sectores públicos y privados que intervinieron inicialmente. Hechos estos análisis se renuevan las acciones y se retroalimentan con el reafirmamiento de unas decisiones y la divulgación de otras nuevas.



Como puede observarse, los principales entes institucionales que intervienen en el proceso dinámico de la planificación, seguimiento, evaluación y control de los Programas Nacionales y Proyectos Especiales, estarían interactuando tal como se muestra en la Figura N° 6.

### **2.3 Programación Presupuestal**

Para que la Oficina de Planificación cumpla lo que realmente debe hacer, es necesario que la actividad presupuestal se dé en otra dependencia especializada para ello y que posteriormente se propondrá en la estructura administrativa del INIA.

Actualmente la Oficina de Planificación es absorbida por la programación presupuestal, sustituyendo con ello la planeación del INIA y con una consecuencia posterior como es la de tener centralizada la asignación de recursos, cuando éstos deben, en cuanto a su asignación, ser concertados en forma participativa con los niveles ejecutores y según las necesidades de cada región o microregión. A su vez es la Oficina de Planificación la responsable de discutir y negociar con las entidades o instancias gubernamentales el presupuesto de mediano plazo pero con énfasis en el largo plazo.

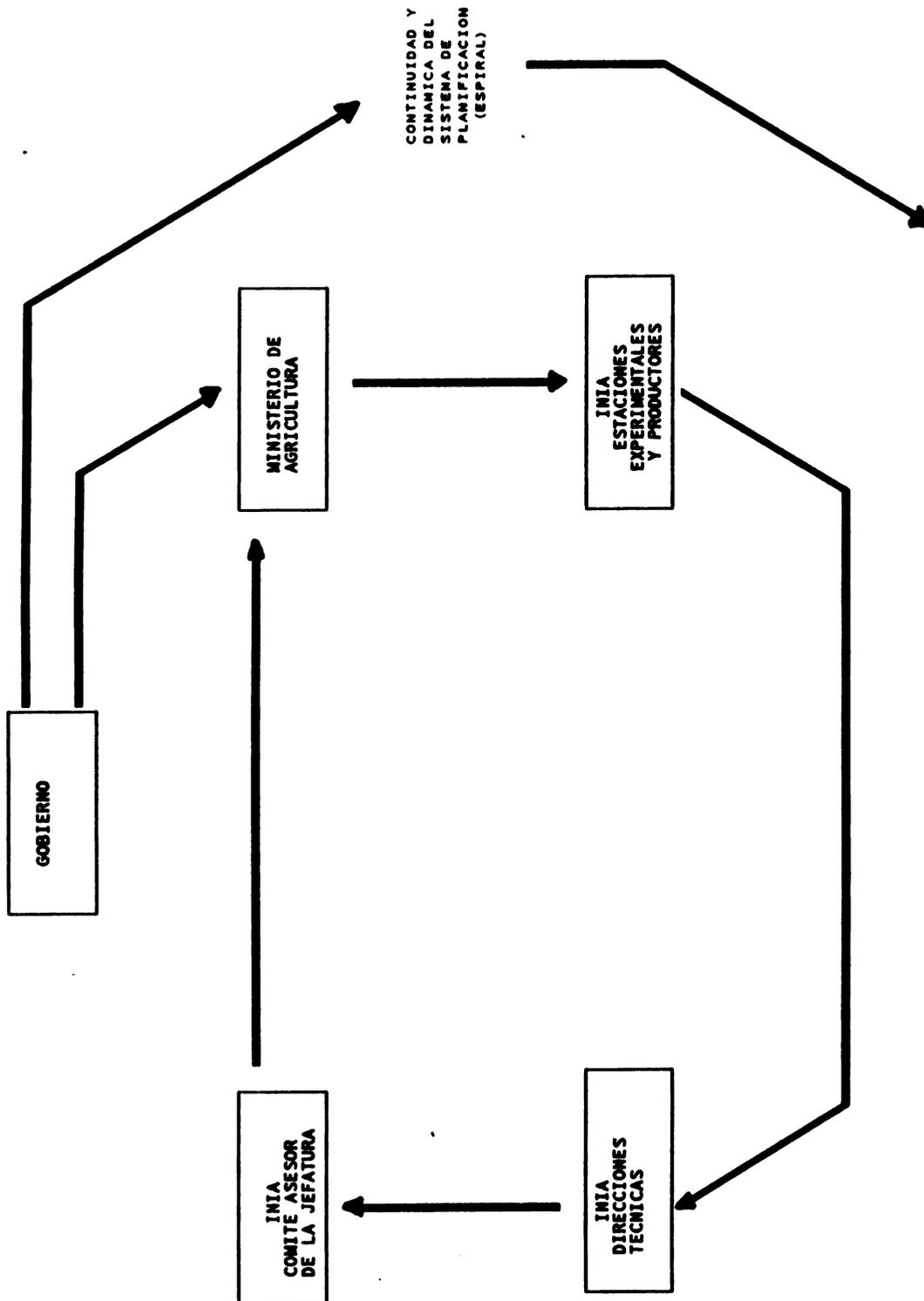
Puede decirse que el futuro del INIA debe estar siendo formulado y revizado permanentemente por la Oficina de Planificación.

### **2.4 Cooperación Técnica**

La planificación no sólo comprende lo que se desea lograr en el futuro según las condiciones y tendencias de un Sector Agropecuario en permanente cambio, como es el caso de América Latina, incluye también cuánto costaría obtener ese logro y esto tiene que ver con las fuentes de financiación.

Entonces, la Cooperación Técnica se convierte en un factor importante para la planificación del INIA pero como una actividad fundamental de la Oficina de Planificación. Por lo tanto, requiere que se proceda a la organización de tal dependencia así como su propio sistema de información teniendo en cuenta que es necesario:





DINAMICA DEL SISTEMA DE PLANIFICACION

FIGURA No 6



- Mantener y conservar un Banco de Datos Sistematizado en donde cada entidad cooperante tendrá una ficha con información tal como nombre y siglas de la entidad financiadora o donante, fuente de financiación, tipo de proyectos que financia o somete a donación, dirección de la sede central y otras sucursales, agencias o representaciones, especialidad en cuanto a sí solo financia o dona o lo hace en forma mixta...etc.
- De la ficha de cada entidad se desprenden todos los arreglos de los datos en diferente forma ya que es necesario tener una sistematización abierta a fin de que la información se pueda dar a los diferentes tipos de usuarios, evitándose con ello la elaboración permanente de rutinas específicas.
- De los arreglos posibles, se obtendría información más analítica en cuanto a cuáles son, por ejemplo las entidades que más cooperan o hacen donaciones al INIA, al Ministerio de Agricultura y al Perú; cuáles son los países (EE.UU., España, Holanda...etc.) o regiones (Asia, Norteamérica, Europa, ...etc.) que más ofrecen cooperación; cuál es la cooperación que más se da, ejemplo, en capacitación profesional o media; intercambio de profesionales; en proyectos de investigación y transferencia; dotación de equipos especializados y otros.

También permitiría el Banco de Datos Sistematizado conocer la tendencia de las entidades cooperantes y a su vez identificar cuales serían los principales rubros de cooperación en donde se hace más énfasis, puesto que tal aspecto puede estar orientado a la venta posterior de tecnología al Perú.

Con lo anterior se pretende tener una actividad organizada, ya que representa para el INIA una oportunidad para vender una imagen seria y respetable ante la comunidad cooperante tanto nacional como internacional.



## Procedimiento y Trámite de un Proyecto de Cooperación Técnica

El Cuadro N° 1 muestra como es el trámite y las instancias a las cuales se somete un proyecto y se pueden agregar las siguientes consideraciones:

- El origen del proyecto es espontáneo y así debe ser pero como excepción, puesto que la Oficina de Planificación - Cooperación Técnica Nacional e Internacional - no debe estar sometida a la espontaneidad sino a planes con fundamento en las oportunidades de cooperación que se tienen nacional e internacionalmente.
- La duración de los trámites fluctúa entre 8 y 12 meses, sin ningún criterio sostenido en cuanto a importancia, monto de la cooperación o entidad cooperante a efectos de disminuir su aprobación.
- Para los trámites de aprobación actúan ocho entidades, el ciclo se repite al ser aprobado el proyecto e intervienen de nuevo las ocho entidades o dependencias, para un total de 16 instancias.
- El proyecto no es analizado en las direcciones técnicas o por comités de orden jerárquico superior. Esto hace que se corra el riesgo para que haya proliferación de proyectos que no obedezcan a necesidades e intereses institucionales, imperando más bien los de obtener unos fondos y búsqueda de prestigio particular y no institucional.
- Por la duración de los trámites y la inoportuna disponibilidad de fondos y presupuesto, los proyectos no se inician en el momento preciso o cuando las oportunidades biológicas así lo requieren.

## Propuesta para los Trámites de un Proyecto de Cooperación Técnica

Sí la Oficina de Planificación conoce las necesidades presentes y futuras en materia de Cooperación Técnica, podrían no hacerse los trámites proyecto por proyecto, mejor sería un paquete de proyectos por entidad cooperante y en forma masiva. Por otra parte la tramitología hace dispendiosa la aprobación de uno o varios proyectos, entonces y en consideración a los planteamientos hechos se sugiere lo siguiente:

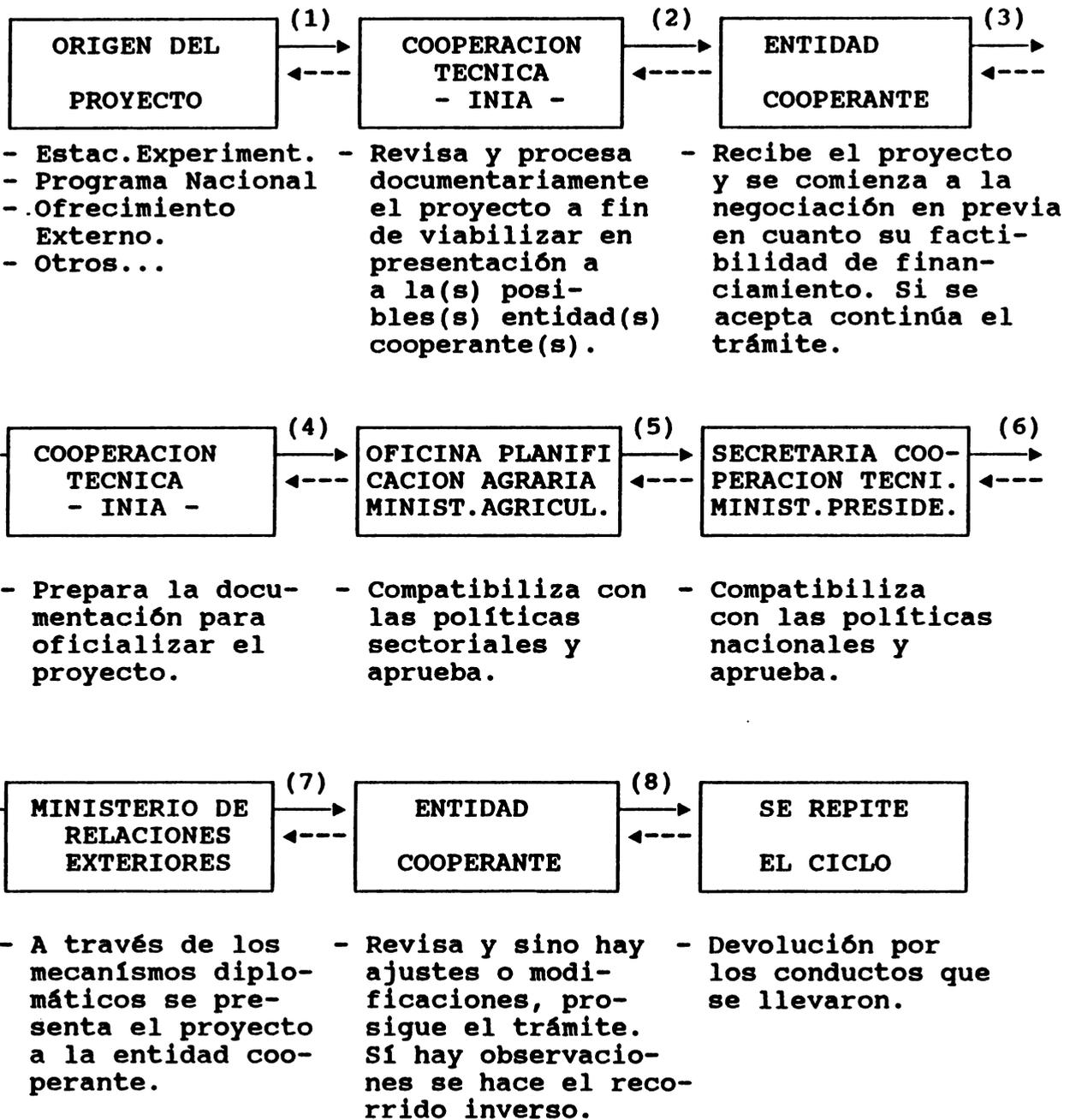


### **Requerimientos**

- **Información obtenida del Banco de Datos Sistematizado, a través de la ficha de cada entidad cooperante. Ya se ha iniciado algo de sistematización recientemente.**
- **Definición de las políticas del INIA en materia de cooperación técnica tanto nacional como internacionalmente y conocimiento de qué líneas de proyectos le son útiles. Elaboración del Banco de Proyectos susceptibles de cooperación tanto nacional como internacional.**
- **Reglamentación para la gerencia administrativa y técnica de los proyectos de cooperación.**
- **Establecimiento de un Comité Técnico o el Comité Asesor de la Jefatura para el análisis de los planes y proyectos sujetos a la cooperación.**



**CUADRO Nº 1: TRAMITES ACTUALES DE UN PROYECTO INTERNACIONAL DE COOPERACION TECNICA PARA EL INIA**



Dependencias actuantes: 8 para aprobación y 8 para lo aprobado (total 16).  
 Duración trámites: entre 8 y 12 meses.

———— Trámite para aprobación del proyecto.  
 - - - - - Tramite del proyecto aprobado.



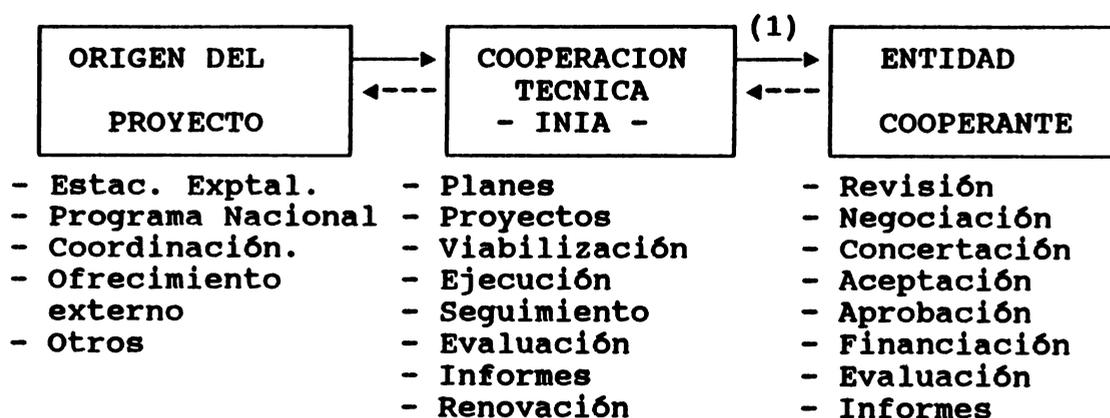
## Procedimiento

El origen de los proyectos debe ser la necesidad de la comunidad usuaria de los servicios del INIA, pero sin llegar a negarlos cuando el proyectos proceda informalmente de un investigador o porque una entidad ofrece espontaneamente cooperación. En todo caso el Banco de Proyectos para Cooperación requiere ser elaborado.

Para evitar la tramitología, Cuadro N° 1, se requiere que el INIA gestione ante las instancias gubernamentales se le exoneren de tantos pasos aprobatorios, concretando que se faculte a la Jefatura del Instituto tramitar y negociar directamente con la entidad cooperante, siempre y cuando al proyecto se refiera a donaciones que impliquen o no aportes en especies (laboratorios, terrenos, equipos, ...etc.) o en efectivo pero con presupuesto a cargo del INIA. Quedarían sometidos a trámites gubernamentales aquellos proyectos que por su magnitud implican empréstitos nacionales e internacionales.

En cuanto al presupuesto para la ejecución de proyectos con fondos obtenidos por donaciones, con o sin contrapartida, se hacen sugerencias en el área financiera y que favorecerán la capacidad presupuestaria y su ejecución en el INIA.

En resumen, cumpliendo los requisitos y obteniendo el concepto favorable en cuanto a la negociación directa - INIA - COOPERANTE -, los trámites se reducirían al siguiente flujo de la información (Cuadro 2):



CUADRO N° 2



## **2.5 Estructura y Funciones de la Oficina de Planificación**

Las funciones asignadas a la Oficina de Planificación en el Decreto Supremo, la responsabilizan del proceso total de planificación y su coordinación con las dependencias que generan los planes y con las que hacen las veces de evaluadoras y controladoras del sistema.

Por otra parte, es necesario mantener una dinámica permanente y sostenible del sistema de planificación global propuesto, ésto se consigue a través de la Oficina de Planificación porque ella sería la responsable para que dicho sistema se mantenga en forma dinámica, y sería a su vez la entidad que coordinaría todo el proceso de planificación.

Para lograr los propósitos anteriores, se requiere de una organización, ya concertada, que asuma las funciones y deberes dados.

### **Estructura**

**Jefatura**

**Oficina de Planificación**

**Planes y Programas**

**Cooperación Técnica Nacional e Internacional**

### **Funciones**

**Oficina de Planificación**

**Las asignadas en el Decreto Supremo 054-92-AG**

**Planes y Programas**

- Responder por el mantenimiento y actualización del Banco de Proyectos.
- Proyectar el INIA a corto, mediano y largo plazo, según las políticas preestablecidas.
- Mantener y actualizar el Banco de Datos del Sector Agropecuario y aquellas de importancia que hagan viable el proceso de planificación sectorial.
- Proponer y analizar los planes operativos anuales.



- Preparar la documentación necesaria que sea soporte para la discusión y análisis de los planes y proyectos institucionales por parte de la Dirección de la Oficina de Planificación ante el INIA y las entidades gubernamentales.
- Adelantar estudios conducentes a la obtención de préstamos nacionales e internacionales.
- Preparar para la Dirección de la Oficina de Planificación los informes que se requieran tanto parciales como anuales del INIA.

#### *Cooperación Técnica Nacional e Internacional*

- Mantener y actualizar el Banco de Datos de entidades cooperantes tanto de nivel nacional como internacional.
- Mantener y actualizar el Banco de Datos de Convenios.
- Proponer a la Dirección de la Oficina de Planificación las políticas sobre Cooperación Técnica, así como la reglamentación para la gestión de los Convenios.
- Coordinar las acciones relacionadas con la actividad regional en materia de Convenios.
- Preparar los proyectos de Convenios y establecer los procedimientos para la planificación, organización, dirección y control de los convenios y la captación de recursos.
- Responder por la preparación de los informes técnicos y financieros de los Convenios con destino al INIA y entidades cooperantes, con el apoyo del responsable del proyecto y la Oficina de Administración.



### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (OFICINA DE ADMINISTRACION)

En la primera parte se ha planteado la Reestructuración Organizacional del INIA como un todo, su estructura básica de cargos funcionales y conformación de un Comité Asesor de la Jefatura, el cual puede tener un carácter informal al no estar considerado como elemento estructurado o no, lo cierto es que se necesita.

Esta sección se referirá muy especialmente los siguientes aspectos orientados a las áreas administrativas u operativas "per se":

- 3.1 Diagnóstico de la situación organizacional.
- 3.2 Diseño de propuestas estructurales u organizativas.
- 3.3 Funciones administrativas.
- 3.4 Consideraciones generales de trabajo.
- 3.5 Decisión resolutive.

#### 3.1 *Diagnóstico de la situación organizacional*

El INIAA, Instituto Nacional de Investigación Agraria de Investigación y Agroindustrial, en 1987 y hasta 1992 tenía la responsabilidad de atender la investigación agrícola, pecuaria, forestal y fauna y agroindustrial tal como se muestra en los organigramas representados en las Figuras 1 y 2.

Dentro de dicha organización se destaca la Oficina General de Administración, la cual estaba organizada según el organigrama, Figura N° 7, y con una distribución organizativa de la siguiente manera:

Dirección General de Administración	1
Direcciones	6
Unidades	17
Subunidades	49
<b>TOTAL DEPENDENCIAS</b>	<hr/> <b>73</b>



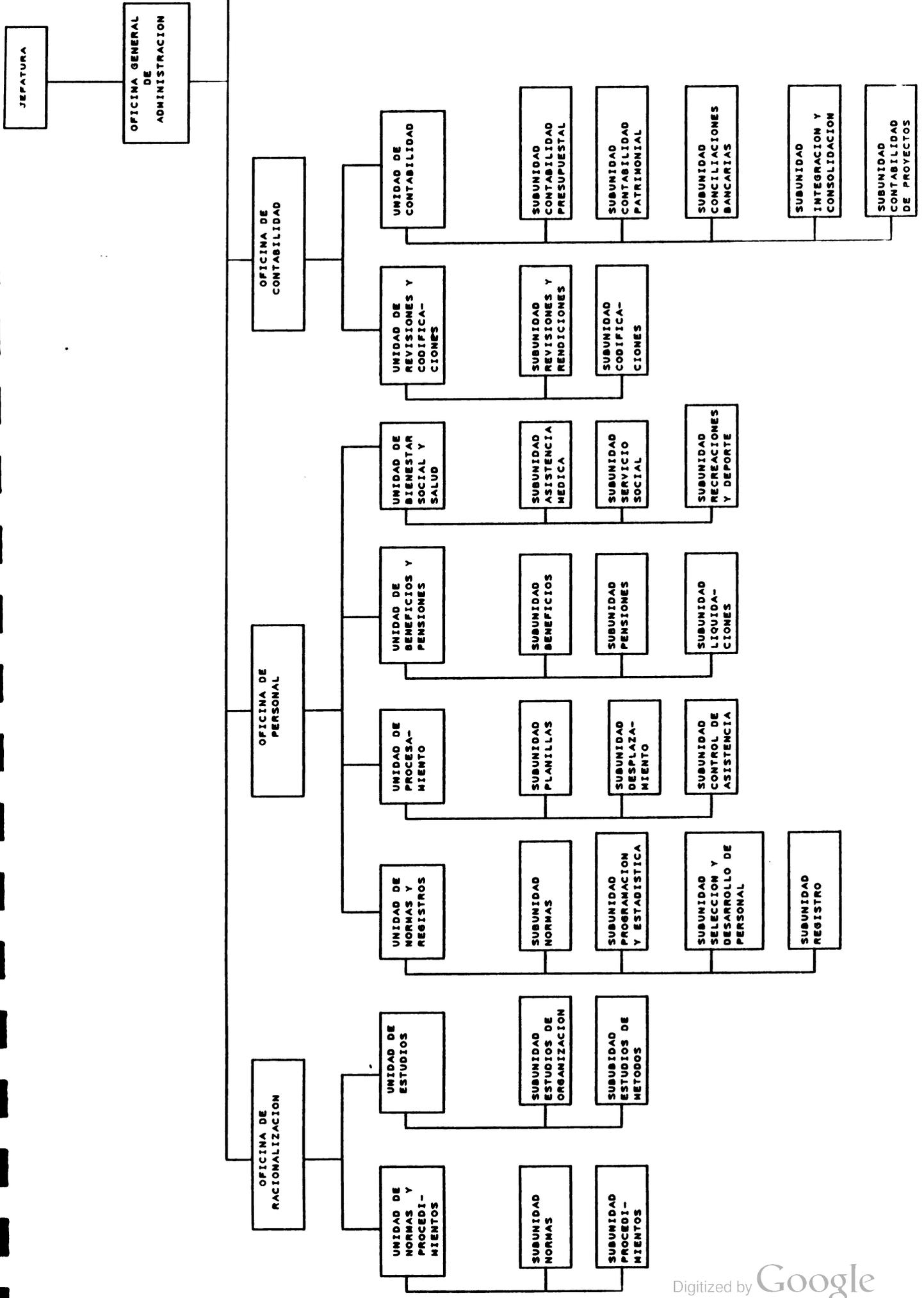
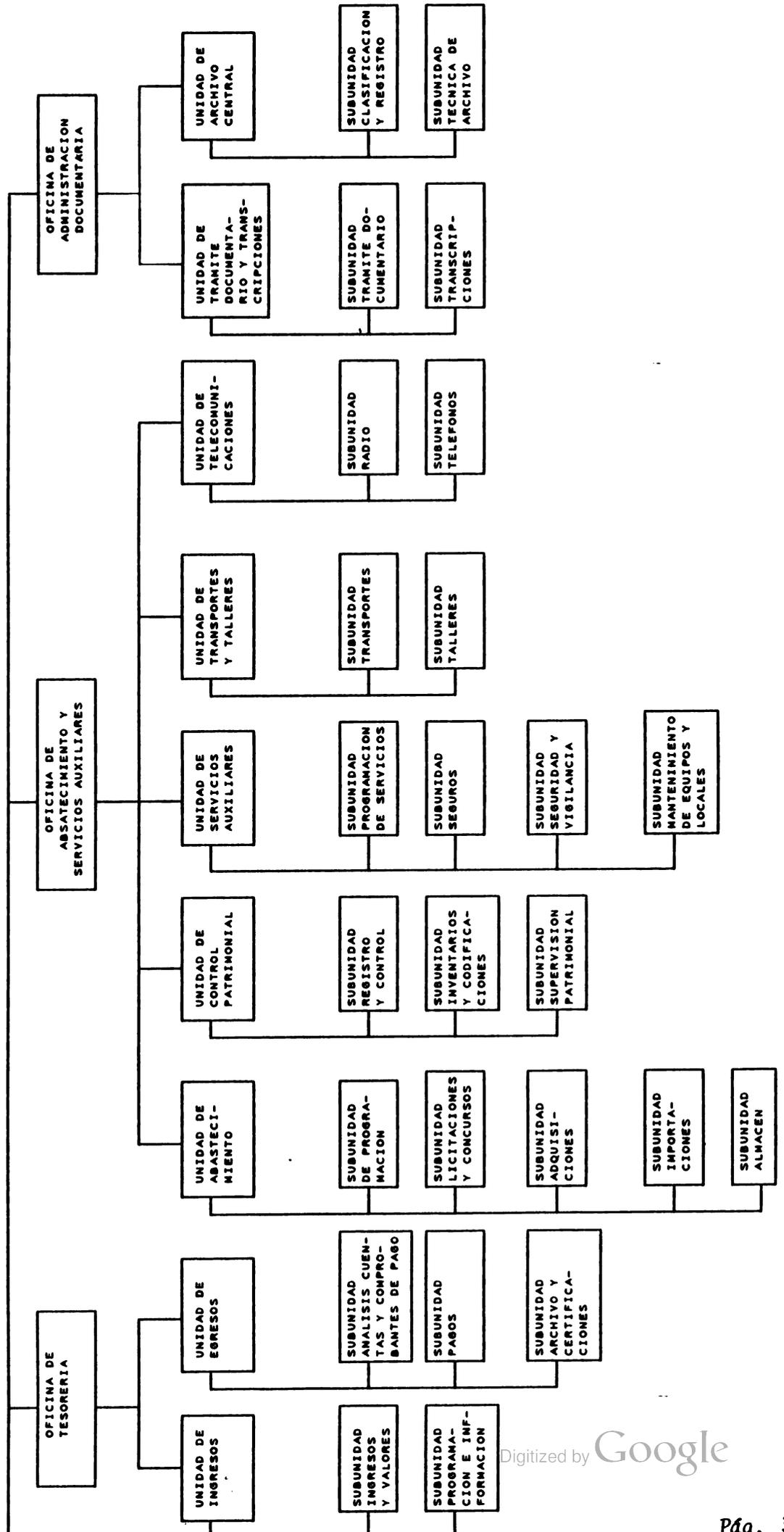


FIGURA No 7 (SIGUE)







Dicha estructura a nivel central estaba sustentada con 381 empleados<sup>1</sup> conformándose una estructura estrecha en la cúspide, con centralización de la autoridad y amplia en la base. Se observa además una especialización pero no del conocimiento, como debía ser, sino solo en el trabajo, puesto que cada quien podía darse en su nicho organizacional su propio título.

La estructura actual y tal como es concebida por la Administración se esquematiza en la Figura N° 8, de ella se ha eliminado la Oficina de Racionalización (Normas y Procedimientos - Estudios de Organización y Métodos). A su vez la planta de personal de 1987 a 1992 y con énfasis en este último año, ha sido disminuída en un 90.6% (345 cargos), quedando la siguiente situación (Ver Cuadro N° 3):

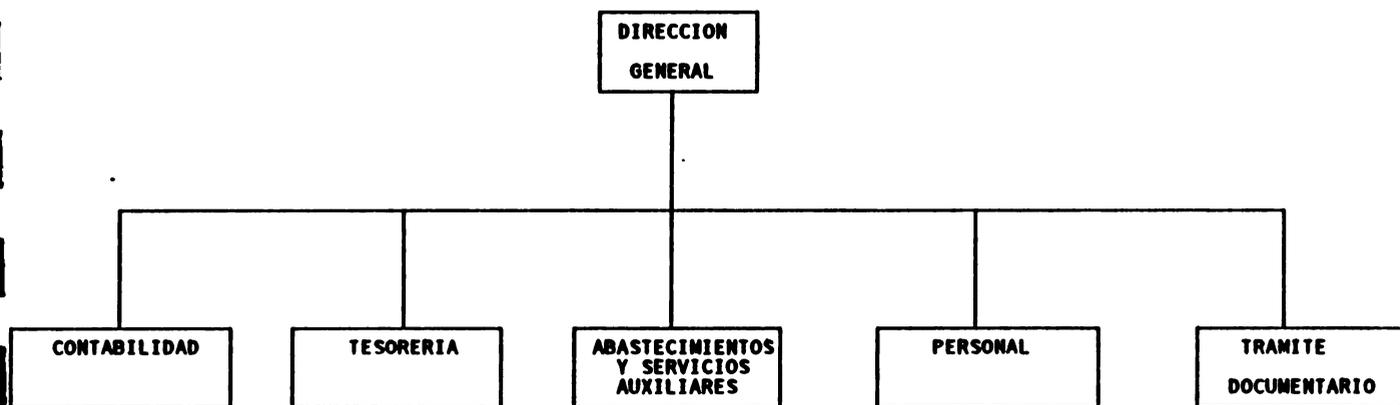
Total de cargos actuales		36
Ocupados	31	
Vacantes	5	
<b>Vacantes:</b>		
- Jefe de Personal (Profesional)	1	
- Jefe de Contabilidad (Profesional)	1	
- Jefe de Tesorería (Profesional)	1	
- Secretaria Ejecutiva Dirección	1	
- Chofer	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>
<b>Capacitación:</b>		
- Contador público (Profesional)	1	
- Bachiller contador (Profesional)	4	
- Bachiller administrador (Profesional)	1	
- Contador mercantil (Profesional)	1	
- Técnicos	24	
	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>36</b>

---

<sup>1</sup>INIAA Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial. Manual de Organización y Funciones del INIAA.  
Lima, Perú, mayo 1989.



ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE ADMINISTRACION (\*)



AREAS:

- CODIFICACION Y REVISION
- CONTABILIDAD PRESUPUESTAL Y PATRIMONIAL
- CONCILIACIONES
- INTEGRACION

AREAS:

- INGRESOS
- EGRESOS

AREAS:

- ABASTECIMIENTOS
- SERVICIOS AUXILIARES
- PATRIMONIO
- ADUANAS
- VIGILANCIA
- CHOFERES

AREAS:

- NORMAS Y REGISTROS
- PROCESAMIENTO
- BENEFICIOS Y PENSIONES
- BIENESTAR SOCIAL
- RADIO

AREAS:

- DOCUMENTACION Y TRANSCRIPCIONES
- ARCHIVO CENTRAL

FIGURA No 8



**CUADRO No 3**

**CARGOS ACTUALES OFICINA DE ADMINISTRACION**

DEPENDENCIA	CARGO FUNCIONAL	CARGO		
		Ocupacion	VACANTES	TOTAL
DIRECCION	DIRECTOR	1	1	1
	SECRETARIA EJECUTIVA	-	1	1
	CHOFER	-	1	1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
OFICINA DE PERSONAL	JEFE DE PERSONAL	-	1	1
	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO - PROF.	1	-	1
	CONTROL DE ASISTENCIA - TECNICO	1	-	1
	PROCESAMIENTO PLANILLAS	1	-	1
	SECRETARIAS	1	-	1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
OFICINA DE CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD - PROF.	-	1	1
	ESPECIALISTA CONTABILIDAD - PROF.	1	-	1
	ESPECIALISTA CONTABILIDAD - TECNICO	1	-	1
	ESPECIALISTA INTEGRACION CONTABLE - PROF.	1	-	1
	CONTABILIDAD COMPUTARIZADA - TECNICO	1	-	1
	CONTABILIDAD COMPUTARIZADA - TECNICO	1	-	1
	CODIFICACION - TECNICO	1	-	1
	SECRETARIA - TECNICO	1	-	1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
OFICINA DE TESORERIA	JEFE TESORERIA - PROF.	-	1	1
	TESORERO GENERAL - TECNICO	1	-	1
	INGRESOS PROPIOS - PROF.	1	-	1
	CAJERO - TECNICO	1	-	1
	SECRETARIA - AUXILIAR	1	-	1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	JEFE ABASTECIMIENTO - PROF.	1	-	1
	RADIOOPERADORA - TECNICO	1	-	1
	CONTROL PATRIMONIAL - TECNICO	1	-	1
	VIGILANCIA - TECNICO	1	-	1
	TECNICO EN ABASTECIMIENTO - PROF.	1	-	1
	ADUANA - TECNICO	1	-	1
	SECRETARIA - TECNICO	1	-	1
	CHOFER - TECNICO	2	-	2
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>
OFICINA DE ADMINISTRACION DOCUMENTARIA Y ARCHIVO	JEFE ADMIN.DOC. Y ARCHIVO - TECNICO	1	-	1
	TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO - TECNICO	1	-	1
	TRAMITE DOCUMENTARIO - TECNICO	2	-	2
	ARCHIVO - TECNICO	1	-	1
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	



### **3.2 *Diseño de la propuesta organizativa de la Oficina de Administración***

El diseño de una estructura organizativa del cualquier tipo de empresa y en particular para el INIA, debe de ser consecuente con la misión y propósitos de la entidad y dentro de ella, la Oficina de Administración es la responsable del apoyo logístico y de ejecución de los planes presupuestales, contables, adquisiciones y administración de personal. Esta Oficina tendría los siguientes enfoques:

#### ***Enfoques***

La escasez de recursos y la multiplicidad de objetivos que tienen las diferentes dependencias del INIA, son limitantes y problemas que la administración en general debe afrontar.

Estos problemas pueden y deben ser resueltos no sólo con el concurso de la administración "per se" sino con todas y cada una de sus dependencias de orden técnico; para ello la Oficina de Administración ha de formalizar los siguientes enfoques básicos:

- Dinámica del sistema administrativo.
- Administración, eje operacional del INIA.
- Orientación a la ejecución básica y asesoría.

#### ***- Dinámica del sistema administrativo***

Las funciones de la administración como ciencia (Planeación, Organización, Dirección y Control) no son un sistema de proceso cerrado, debe ser un proceso dinámico que se proyecta en forma de espiral hacia el futuro del INIA a través de una gerenciación del conflicto o identificación de problemas para solucionarlos por medio de una definición clara de la autoridad, responsabilidades y creación y mantenimiento de un buen sistema de información (a cada quien le llegue la información requerida) y de comunicación (correspondencia interna y externa) y el reconocimiento a las personas, sustentado con su seguimiento y evaluación en el desempeño de sus funciones, logro de metas y cumplimiento de sus deberes y responsabilidades. Este último medio, las personas, es lo que realmente dinamiza y reactiva el proceso administrativo.



**- Administración, eje operacional del INIA**

La administración del INIA estará orientada fundamentalmente al suministro oportuno de los recursos humanos, físicos, financieros y organizacionales, igualmente será la responsable de proponer las pautas de control para el uso eficiente de dichos recursos por parte de las dependencias usuarias los mismos.

Estas orientaciones se alcanzan institucionalmente si se comprende que la administración es una actividad que tiene presencia en todas las actividades cotidianas del ser humano, puesto que los entes "técnicos" también administran recursos, tales como las personas y su talento, presupuesto, equipos, laboratorios y otros de nivel organizacional.

**- Orientación a la ejecución básica y asesorías**

La reestructuración institucional y las políticas de descentralización que se perfilan en el INIA, permite que la Oficina de Administración encamine sus esfuerzos hacia la planificación y ejecución de los presupuestos pero en forma concertada con el fin de aplicar los fondos a las actividades más productivas y previamente programadas por las dependencias del Instituto.

Por otra parte la responsabilidad de indicar las metodologías y procedimientos para la ejecución, implica que la Oficina de Administración recupere los espacios regionales, como son las Estaciones Experimentales. Al igual que las otras dependencias del INIA, la Oficina de Administración deberá trabajar con base en proyectos que son de su competencia.

Finalmente, la Oficina de Administración y como concepción global para el INIA, debe gestionar su importancia y logros no a través de su autoridad sino del liderazgo.

Teniendo en cuenta los enfoques anteriores, los cuales son consecuentes con los fines y propósitos del INIA, se propone la siguiente organización:



## **Jefatura.**

**Oficina de Administración (Dirección)**  
**Desarrollo Organizacional (Unidad)**  
**Sistemas (Unidad)**  
**Administración de Personal (Unidad)**  
**Recursos Físicos y Servicios Auxiliares (Unidad)**  
**Financiera (Unidad)**

En su orden, los cargos profesionales serían: Jefe del INIA, Director y Coordinadores de las Unidades. A su vez, la Figura N° 9 "Estructura de la Oficina de Administración" - PROPUESTA -, esquematiza la organización anterior y en ella se definen las áreas funcionales y actividades principales que dicha Oficina emplearía para que los enfoques se hagan operativos.

### **Eficiencia organizacional**

Es importante destacar que la organización, aún siendo a veces deficiente estructuralmente, funciona eficaz y eficientemente sólo cuando es dotada con personal idóneo, capacitado y comprometido, por lo tanto, de ello depende el éxito o fracaso de la gestión administrativa y gerencial.

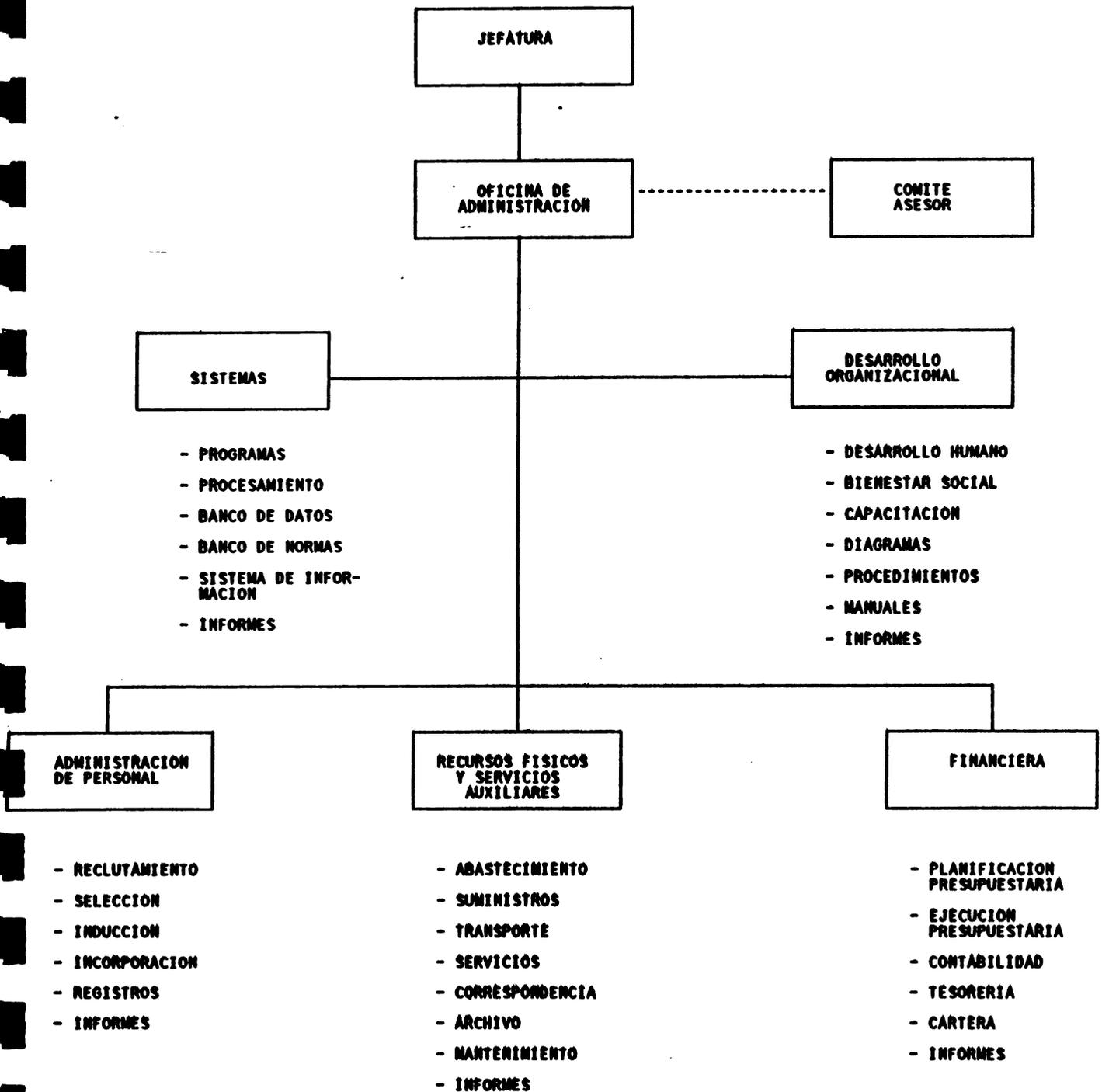
### **3.4 *Funciones administrativas***

#### **De la Oficina de Administración**

- Planificar, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar el desempeño de la gestión administrativa.
- Mantener la dinámica del sistema administrativo como un eje operacional y con una orientación fundamental hacia el apoyo y desarrollo de una conciencia de servicio y asesoría en todas las áreas institucionales.
- Promover la descentralización de funciones y la desconcentración de recursos.
- Responder por las actividades inherentes a la administración de los recursos organizacionales, administración de personal, recursos físicos y financieros.



**ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE ADMINISTRACION  
- PROPUESTA -**



NOTA.- LO INDICADO DEBAJO DE CADA CASILLA NO SON PARA CREAR DEPENDENCIAS, SON GRUPOS DE ACTIVIDADES QUE DEBEN DESARROLLARSE. CON ESTO SE EVITA LA PROLIFERACION DE -JEPES DE...-

**FIGURA No 9**



- Proponer los planes de desarrollo organizacional y humano en cuanto a su capacitación y aprendizaje, bienestar social y creación de los procedimientos y métodos que faciliten la gestión administrativa del INIA.
- Mantener y conservar los sistemas computacionales, así como el desarrollo ordenado de la administración y responder a las solicitudes de servicios de los usuarios a través del sistema de información gerencial sistematizado.
- Coordinar con las dependencias internas y externas, las actividades que conlleven a una mejor gestión administrativa en procura de las metas establecidas.
- Presentar los informes periódicos y necesarios en un momento dado con sus respectivos análisis.

#### **De la Unidad de Desarrollo Organizacional**

- Presentar los planes de desarrollo humano, bienestar social, capacitación continuada y de aprendizaje en el trabajo para las personas pertenecientes a la organización.
- Proponer y mantener las normas y procedimientos que faciliten la racionalización y enriquecimiento en el trabajo mediante los formularios y creación de normas y métodos, manuales y procedimientos que conlleven a la descentralización y operación simplificada de las actividades administrativas.
- Coordinar con las dependencias respectivas la creación y actualización de normas, métodos y procedimientos que racionalicen el trabajo.

#### **De la Unidad de Sistemas**

- Desarrollar los programas y paquetes computacionales sistematizados acorde con los avances tecnológicos tanto del INIA como del sector de sistemas.
- Probar y ejecutar los sistemas y mantenerlos.
- Responder a las solicitudes de servicio para resolver problemas y suplir necesidades de los usuarios.



- Crear los Bancos de Datos, normas, procedimientos y manuales que afecten o tengan que ver con la institución.
- Crear y mantener un sistema de información gerencial con el fin de facilitar la toma de decisiones.
- Recibir datos de entrada y almacenarlos en el medio adecuado y producir los informes según los diferentes arreglos.
- Mantener los archivos de datos.
- Mantener y operar el equipo computacional.
- Elaborar las especificaciones de los equipos pedidos con el fin de mantener una compatibilidad de los mismos.
- Capacitar a los miembros del INIA en materia computacional según los avances tecnológicos.

#### **De la Unidad de Administración de Personal**

- Normalizar los procesos, procedimientos y métodos para la administración de personal en cuanto a reclutamiento, selección, incorporación, inducción y mantenimiento de los miembros del Instituto.
- Mantener actualizado los registros y estadísticas que retroalimentarán el sistemas de información gerencial.
- Conservar ordenada y cronologicamente la documentación correspondiente a la Hoja de Vida de cada miembro de la organización.
- Ejecutar las acciones para la remuneración salarial y pago de beneficios o prestaciones sociales en períodos y fechas pre-establecidas.
- Ejecutar las actividades de evaluación, reorganización, ubicación, ascenso, promoción y todas aquellas que tengan que ver con la vida de los organizados dentro del INIA.
- Compatibilizar las normas que en materia de personal dispongan las autoridades reguladoras del personal perteneciente al INIA.



- Expedir las certificaciones que son materia de personal se soliciten.

#### **De la Unidad de Recursos Físicos y Servicios Auxiliares**

- Proponer los planes de abastecimiento para las dependencias, Centrales y Estaciones Experimentales cuando éstas así lo soliciten.
- Coordinar la normalización de procedimientos y disposiciones que disminuyan y descentralicen las adquisiciones de elementos para el cumplimiento de las funciones del INIA.
- Responder por el mantenimiento y conservación de las oficinas, vehículos y demás recursos asignados a las dependencias Centrales, así como del sistema de comunicaciones telefónicas y de radio.
- Mantener actualizado el registro de proveedores y difundir las modalidades de adquisición según sea por compra directa, concurso o licitación.
- Mantener actualizado y normalizado los inventarios del INIA.
- Proponer las normas sobre la adquisición, incorporación y uso de elementos en servicio.
- Mantener actualizado el inventario de los elementos a cargo de las personas así como Kárdex de almacén.
- Tramitar la documentación referente a la comercialización o compra de elementos importados directamente por la entidad o procedente de convenios y otros mecanismos.
- Responder por el pago oportuno de los servicios públicos, contratos de arrendamiento y seguros de bienes y servicios.

#### **De la Unidad Financiera**

- Responder por la planificación concertada y ejecución de los planes contables, presupuestales y de tesorería.



- Ser depositarios de los recursos del Tesoro Público y todos aquellos ingresos que provengan de las diferentes fuentes de financiación.
- Elaborar los planes de distribución de los fondos mediante giros a las diferentes localidades del Instituto.
- Llevar los registros contables, presupuestales, ingresos y egresos propios de la entidad.
- Presentar los estados financieros y presupuestales en las fechas y períodos establecidos, así como los informes a las dependencias.
- Vigilar y controlar las transacciones y cuentas bancarias.
- Elaborar el presupuesto del INIA concertadamente.
- Ejecutar el presupuesto de acuerdo a la asignación de recursos.
- Establecer las normas y procedimientos para la planificación y ejecución presupuestal.
- Proponer los mecanismos que faciliten los pagos a terceros en la sede Central y en las Estaciones Experimentales.

### **3.4 Consideraciones Generales y de Trabajo**

1. La estructura organizacional propuesta implica una redistribución de la carga de trabajo del personal asignado a la Oficina de Administración. Esto significa que según la experiencia y preparación de los empleados se deben revisar las actividades, agruparlas y asignar las responsabilidades específicas sobre el qué hacer de cada persona.
2. No se debe permitir la burocratización, sólo se deberán ocupar los cargos que sean estrictamente necesarios, puesto que a mayor número de empleados, mayor son los riesgos de interferencia y pérdida de la responsabilidad en el cumplimiento del trabajo. Es mucho mejor pocos pero efectivos y que puedan desarrollar un sentido de pertenencia.



3. Una estructura sana es aquella que equilibra la planificación y la ejecución con conocimiento previo de quien hace lo uno o lo otro.
4. Dado que la Sede Central del INIA tiene ubicación en las instalaciones y predios de la Estación Experimental La Molina, es recomendable que esta dependencia actúe en forma autónoma en materia de adquisiciones y manejo de los recursos propios.

Para ello y con el fin de descongestionar la administración central, la Estación Experimental La Molina debe encargarse del personal y de las actividades de:

- Vigilancia.
- Limpieza de zonas externas, ornamentación y demás servicios auxiliares, a excepción de la limpieza de las oficinas de la Sede Central.

Esta redistribución de trabajo, delimita y define claramente la territorialidad de la Sede Central y la Estación Experimental La Molina.

5. La Oficina de Administración para planificar, hacer seguimiento y evaluación de la gestión debe organizar el Comité Asesor, cuyos miembros serían los Coordinadores de las Unidades, bajo la presidencia de la Dirección y una secretaría rotativa entre los coordinadores por períodos iguales.

El Comité funcionará para revisar la marcha de la Oficina, dejando constancia de sus actividades en Actas que serán remitidas a la Jefatura del INIA para su consideración.

6. Es necesario iniciar la elaboración de planes de trabajo con asignación del respectivo personal responsable, que conlleven a diagnosticar detalladamente los siguientes aspectos y que de una u otra forma servirán de base para iniciar la organización y preparación para posteriores acciones.

#### Personal

- . Redefinir los cargos de planta actual y de trabajo permanente en el INIA.
- . Revisión y depuración de las Hojas de Vida de los empleados de todo del Instituto.



- . **Ajuste y aplicación del nuevo régimen remunerativo.**
- . **Revisión de la forma de pago y su oportunidad tanto a nivel central como regional.**
- . **Depuración del archivo de personal en general e identificación de lo que es útil.**
- . **Reestablecimiento de los diferentes horarios de trabajo y su acción disciplinaria ante su incumplimiento.**
- . **Expedición de normas y reglamentaciones que fomenten y rescaten la disciplina institucional.**
- . **Revisión de los incentivos para las personas y preparación de presupuestos de nuevos incentivos. Beneficios.**
- . **Revisión y preparación de estadísticas de administración de personal.**
- . **Carnetización.**

### **Recursos Físicos**

- . **Iniciar un estudio sobre los inventarios de los elementos en servicio y en almacenes, con el fin de conocer cuáles son los bienes que posee la entidad.**
- . **Revisar y recopilar las normas sobre adquisiciones, incorporación y manejo de los bienes.**
- . **Hacer un análisis detallado sobre reubicación de oficinas en la Sede Central, para que las diferentes áreas se concentren en espacios adecuados y no se dificulten las actividades por estar afectadas por distancias.**
- . **Hacer un plan de remodelación de las Oficina a fin de crear un ambiente o clima organizacional adecuado y que permita un trabajo agradable.**
- . **Definir conjuntamente con la Dirección de la Estación La Molina, las responsabilidades sobre vehículos, vigilancia, limpieza, ornamentación y otras actividades.**



- . Actualizar el registro de proveedores.
- . Revisar las operaciones y gestión de los almacenes.
- . Revisar los procedimientos de archivo y correspondencia.

### Financieros

- . Evaluar la situación financiera en cuanto a su actualización para conocer hasta qué fecha se tiene información y ponerlos al día. Esto requiere conformar grupos de trabajo que evalúen los trabajos atrasados.
- . Revisar el Plan Contable y Presupuestal y adecuarlo a las necesidades actuales.
- . Analizar la forma como se están haciendo los pagos de toda índole y por los diferentes conceptos.
- . Evaluar las deudas que el INIA ha contraído tanto con sus empleados como con entidades externas.
- . Analizar las mecánicas y procedimientos para la captación de fondos por producción, convenios y los diferentes fondos.
- . Inventariar la existencia de las Cuentas Bancarias (número de cuenta, denominación, objetivo, movimiento de dinero, firmas, etc.) y su manejo administrativo según las normas vigentes.
- . Analizar la situación presupuestal de la entidad en períodos anteriores.

### **3.5 Decisión Resolutiva**

La organización propuesta para la Oficina de Administración y la estructuración de otras dependencias organizativas, deberían estar soportadas por Dispositivo correspondiente y se les dá un afianzamiento directivo e Institucionalizado.

Digitized by Google

## **4. MODERNIZACION INSTITUCIONAL**

El cambio que se está dando en las entidades de investigación y transferencia agropecuaria Suramericanas ha estado encaminado a redefinir la estructura organizacional y especialización de áreas de trabajo teniendo en cuenta lo que está ocurriendo en el entorno y al hecho muy reconocido de cambiar esquemas que en el pasado fueron buenos pero que hoy día no responden a las nuevas exigencias y retos.

Dado lo anterior, es inminente acelerar los cambios en áreas que hoy son conflictivas o que de una u otra forma están tecnificando los procesos administrativos en las entidades de investigación y transferencia agropecuaria, por lo tanto, es prioritario que el INIA entre en la etapa de modernización de las siguientes áreas que hoy están afectando su organización y operatividad.

### **4.1 Descentralización**

### **4.2 Sistematización**

#### **4.2.1 Personal**

#### **4.2.2 Presupuesto, contabilidad y tesorería**

#### **4.2.3 Recursos físicos**

#### **4.2.4 Consideraciones al plan de sistematización**

### **4.3 Estaciones Experimentales**

#### **4.3.1 Estructura**

#### **4.3.2 Función principal**

#### **4.3.3 Modernización de equipamiento**

### **4.4 Proceso para la modernización**

### **4.1 *Descentralización***

La centralización, la descentralización y la desconcentración son conceptos que se están afianzando como una manera de impedir la atomización de decisiones, dar autonomía para ejercer funciones y el uso de los recursos, respectivamente.

Dentro del contexto de este documento se ha planteado en el punto 2 "Sistema de Planificación" la forma como se debe dar la planificación en forma participativa y descentralizada; participativa porque en ello interviene no solo el INIA internamente sino las entidades externas de orden local.



Sin embargo, no solo la planificación es lo que se debe descentralizar también las funciones en materia de personal, presupuestos, asignación de recursos y operatividad organizacional. Siendo así el INIA tiene como VENTAJA el hecho de tener una estructura nacional y una local, directa, como son las Estaciones Experimentales lo cual simplifica el alcance de los propósitos institucionales y la toma de decisiones para el logro de metas específicas y propósitos centralizados como estrategias y políticas globales.

El INIA por lo tanto, está obligado a que la descentralización se convierta en una disciplina para cada uno de sus organizados pero modernizado para ejercer el control, previo al seguimiento y evaluación de los asuntos que se han descentralizado.

#### **4.2 Sistematización**

La sistematización de datos y la interrelación entre éstos produce una información válida para el proceso de descentralización. En el INIA se ha detectado el concepto de sistematización pero en forma aislada, es decir, existen programas o rutinas computacionales que operan como sistemas cerrados, útiles a unos pocos pero que no están integrados para beneficio institucional.

Por lo tanto, es urgente entrar dentro del proceso de sistematización de áreas como personal, presupuesto, recursos físicos, biblioteca, información para definir políticas en materia de cooperación técnica, pagos, contabilidad, normas institucionales, gubernamentales o que afectan al INIA, así como la creación de Bancos de Proyectos de Investigación y Transferencias. Así la sistematización estaría encaminada a establecer un sistema nacional integrado con subsistemas que lo retroalimenten, como los descritos anteriormente.

Para el caso del INIA se propone para la sistematización lo siguiente:

- a. Ordenar la casa
- b. Contratar expertos; y
- c. Modernizar el aparato administrativo.



**El ordenamiento de la casa, se haría adelantando, entre otras, las acciones descritas en el punto 3 "Estructura Organizacional" (Oficina de Administración).**

**a. Ordenamiento de la casa**

- **Asumir decididamente la organización administrativa que se propone y la institucional.**
- **Recopilar las normas y procedimientos, tanto internas como externas, que regulan actualmente el INIA.**
- **Analizar las normas y compatibilizarlas con la nueva organización del INIA y en particular de la administración.**
- **La recopilación y análisis primario de las normas estarían bajo la responsabilidad de cada dependencia del Instituto y tendrían como propósito preparar el terreno para los expertos en cada materia.**

**b. Contratación de Expertos**

**Las actividades anteriores y que conllevan a una preparación, serían las bases para que los expertos iniciaran su trabajo de montar y dejar funcionando cada área institucional en forma particular.**

**Se sugiere la contratación de expertos porque al interior del INIA no los hay, lo que existe son personas aptas y conocedoras de su trabajo, además las actividades institucionales deben continuar y no sería conveniente dedicar todo el aparato administrativo a las acciones de modernización, el cual actuaría una vez se tenga establecidas las normas, procedimientos y formas de actuación organizacional nuevas.**

**c. Modernización del aparato administrativo**

**La modernización institucional se obtiene no solo con el uso de las nuevas tecnologías (Ejemplo: Biotecnología, Sistematización...etc.) sino con el deseo de buscar un cambio de actitud mental en los organizados del INIA, con el fin de desarrollar sentimientos favorables y tener un mayor compromiso con el Instituto, sin embargo, estos cambios del**



comportamiento humano pueden hacerse mucho más efectivos cuando se les agrega el ingrediente tecnológico que facilite el trabajo como la sistematización.

Las áreas prioritarias que deben entrar al proceso de sistematización son:

Personal  
Presupuesto, Contabilidad y Tesorería  
Recursos Físicos

#### **4.2.1 Personal**

Dentro del área de administración de personal, se requiere lo siguiente:

- **Base de Datos de Personal del INIA**

Esta base estaría conformada por la suma de las Hojas de Vida de cada uno de los empleados o trabajadores del Instituto y contendría toda la información académica, estudios, cargos desempeñados, sueldos, datos particulares...etc. para que mediante un sistema abierto se puedan hacer arreglos de cualquier tipo de datos para análisis institucional, así por ejemplo, se podría tener a la mano el número de MSc, PhD, niveles profesionales y de sueldos, tiempo de servicio, edad, clasificación por cargos, por escalafon, cargos funcionales ...etc, en fin lo que se busca es tener la mayor información sobre el personal que labora en el INIA.

En esta área es vital y de acción inmediata que se defina la adopción del nuevo sistema o regimen laboral e iniciar el inventario de datos que se tiene de cada uno de los empleados o trabajadores.

El diseño de la Ficha de Personal más todo el sistema debe ser desarrollado por expertos para asegurar el funcionamiento.



**- Pago de Sueldos y Beneficios**

**Esta es otra área para sistematizar que puede operar el nivel Central de la siguiente forma:**

- a. Cada Estación Experimental deberá tener un paquete computacional similar al de las Oficinas Centrales y en donde estaría todas las instrucciones e información para la elaboración y pago de planillas.**
- b. Las Estaciones Experimentales procesaran la planilla y enviaran el diskette a la Unidad de Administración de Personal. Previamente y a principios de año, esta dependencia en acuerdo con la Unidad de Sistemas establecerá el cronograma anual de las fechas en las cuales las Estaciones envían el diskette mensualmente.**
- c. Una vez la Unidad de Administración de Personal tenga toda la información en diskettes, le envía para proceso a la Unidad de Sistemas, dependencia que producirá los documentos soporte que aseguren el pago y su confiabilidad.**
- d. Asegurado el presupuesto y consolidada la información se procede a efectuar los giros por parte de la Unidad Financiera y los informes pertinentes.**

**Lo anterior permitiría que:**

- . La centralización de los giros se haría en forma total para el INIA todos los empleados recibirían el pago o remuneración en las fechas que se establezcan.**
- . La ejecución del presupuesto asignado a remuneraciones estaría en la Oficina Administrativa (Unidad Financiera) y ello haría que las Estaciones Experimentales se liberen de la ejecución de dicho presupuesto.**
- . Cada Estación Experimental paga sueldos y beneficios una vez se ordenen los giros desde la Tesorería de la Oficina de Administración.**



La Unidad de Administración de Personal se convierte en consolidadora.

- Hojas de Vida o Expediente Administrativo

El archivo de cada miembro del INIA estará soportado por la Hoja de Vida o Expediente Administrativo, el cual no es más que la historia laboral de cada individuo. Estas Hojas de Vida contendrán la documentación básica y probatoria de esa historia laboral tanto dentro como fuera del INIA.

En razón de lo anterior se debe hacer una revisión de las Hojas de Vida de los funcionarios actuales y procederse a su depuración.

- Pago a Pensionistas

El INIA debe estudiar de inmediato la posibilidad para que los pensionados sean pagados por otras entidades ya que ello requiere esfuerzos administrativos y carga presupuestal puesto que el número de pensionados es superior al personal y que labora en el Instituto.

Mientras lo anterior tiene lugar, se debe sistematizar en forma separada el pago a pensionistas de lo que son los pagos remunerativos a los empleados que pertenecen al INIA.

#### 4.2.2 Presupuesto, Contabilidad y Tesorería

La sistematización financiera requiere una revisión y actualización de las normas presupuestarias, del plan contable y régimen de ingresos y egresos de fondos, pues las tres se constituyen las áreas que producirán los Estados Financieros y Presupuestales del INIA con una periodicidad definida en fechas oportunamente preestablecidas.

Pero antes que todo es importante considerar las siguientes pautas:



- **Revisión de la estructura presupuestal**

Aquí se destaca que las Oficinas de Planificación y Administrativa, deben coordinar y analizar la estructura presupuestal actual, así por ejemplo, no están incluidos hoy en ella rubros tan importantes como Bienestar Social, Cooperación Técnica o Convenios, Recursos Propios y otros. Los dos primeros deben ser incluidos para que haya el respaldo presupuestal y aparezca en el presupuesto por qué así se aseguraría un mejor estar institucional; con el segundo, Convenios, se tendría un soporte presupuestal que le daría al INIA libertad para negociar convenios útiles como fuente de financiación.

En cuanto a Ingresos Propios, sí está incluido como rubro presupuestal pero la proyección del monto anual es mínima y la realidad es que a fin de año se aumenta en cifras bastante altas. La razón encontrada de no hacer una proyección real de los Recursos Propios se debe al temor de que los niveles gubernamentales y decisores del presupuesto hagan recortes y asignen más presupuesto por Recursos Propios que por la fuente Tesoro Público.

De todas formas, sea cual fuere la estructura presupuestal, la encargada de conseguir recursos presupuestales y económicos es la Oficina de Planificación, pero no solo es mostrar necesidades en cifras sino lo que se deben vender son los proyectos y planes insitucionales.

Otro aspecto importante y relacionado con los Recursos Propios es su control y para ello es necesario que se revise la normatividad sobre manejo de recursos del Estado. Actualmente cada Director de Estación Experimental utiliza el producto de las ventas para gastos de la Estación, si esto no tiene inconveniente legal debe dejarse así pero bajo un ordenamiento claro como el siguiente:

- Cada Director de Estación en el momento de hacer su presupuesto, debe incluir el monto total de lo que espera recaudar en el año pero basado en un plan general que contendría:



- . **Concepto generador de ingresos (Arroz, Frijol, Servicios Técnicos...etc.)**
- . **Area o unidad de medida.**
- . **Costo Unitario por hectárea o unidad de medida.**
- . **Ingreso total por venta.**
- . **Utilidad esperada: ésta utilidad esperada implica que para su uso es necesario se adicione un plan de distribución de utilidades el cual estaría en sentido general así:  
Destinar un 30% de las utilidades para reforzar el capital de trabajo otro 20% para el nivel central y el resto para gastos operativos de la Estación (50%).**

**Para asegurar la generación de recursos propios es necesario que aparezca en el presupuesto global del INIA y se distribuya a las Estaciones de acuerdo a sus necesidades y decisiones sobre lo que ha de producir.**

**Por otra parte, la formación de un capital de trabajo es fundamental puesto que de él depende que a largo plazo una Estación pueda, al menos, financiar sus gastos operativos, mejorar instalaciones, comprar equipos agropécuarios y otros. También debe tenerse en cuenta que los recursos propios no son para financiar sueldos, remuneraciones o beneficios de empleados permanentes, solo estarían incluidas las remuneraciones para pago de labores agropecuarias con destino a los proyectos de producción.**

**La Contabilidad y el Regimen de Ingresos y Egresos estan altamente relacionadas entre sí con el presupuesto institucional, por lo tanto, es necesario sistematizar los planes contables y modernizarlos conjuntamente con los de Tesorería para que al final se obtengan automaticamente los Estados Financieros, previo. Definición de las diferentes clases de libros o registros contables y de tesorería.**



#### **4.2.3 Recursos Físicos**

La sistematización de los recursos físicos estará orientada al control de los mismos en forma electrónica y a la producción de boletines de almacén, inventarios generales del INIA y de los funcionarios que tienen elementos bajo su responsabilidad y aquellos que permanecen en bodega servibles o inservibles.

Con el fin de ir abriendo camino a la organización sistematizada de los recursos físicos, es necesario que se elabore un plan de inventario con el fin de saber qué se tiene, qué faltantes y sobrantes existen. Esto serviría para conocer cuáles son los activos del INIA y su relación con los Estados Financieros.

La organización estaría dada por la Sede Central, Oficina de Administración a través de la Unidad de Recursos Físicos y sus almacenes, constituyéndose en la consolidadora de los inventarios a nivel del todo el país.

Las Estaciones Experimentales, tendrían sus paquetes computacionales para operacionalizar los inventarios y los informes periódicos con destino a la Unidad de Recursos Físicos y para su propio control.

#### **4.2.4 Consideraciones al Plan de Sistematización**

1. Preparar un sistema nacional e integral, en donde el nivel Central tendría como papel fundamental la función consolidadora y de análisis, mientras que las Estaciones Experimentales tendrían los proyectos operacionales y enviarían periódicamente, según fechas preestablecidas, los informes o Estados Financieros, presupuestales y recursos físicos o almacenes que le son particulares.
2. Establecer un Sistema de Información Gerencial (SIG) de tal forma que se produzcan no solo los informes de ocurrencia institucionalizada si no otros para usuarios diferentes, por eso es necesario que los programas computacionales sean totalmente abiertos y contener la mayor información posible.



**El SIG tiene como definición propia y de conceptualización el hecho de que a cada quien le debe llegar la información o informes que precisamente le son útiles para el proceso de toma de decisiones, pero no solo que llegue la información sino que quien la reciba debe analizarla y emitir para sí o para otros el concepto gerencial.**

- 3. El SIG es un conjunto de procedimientos de procesamiento electrónico de datos proyectados e implantados en una organización e integrados con procedimientos manuales y de otro tipo cuyo propósito es proporcionar información eficaz y oportuna para apoyar la toma de decisiones y otras funciones de las directivas del INIA para así planear el futuro, controlar el presente y evaluar el pasado.**
- 4. Se creará un Sistema Central Consolidado (SICEC) a nivel nacional y Subsistemas Descentralizados (SUDO) operacionales a nivel local o Estación Experimental.**
- 5. El Sistema de Información Gerencial (SIG) sería consecuencia del Sistema Central Consolidador (SICEC) y todos los Subsistemas Descentralizados Operacionales (SUDO).**
- 6. Todas los Subsistemas Descentralizados Operacionales, actuarían en forma independiente pero usando unicamente los programas establecidos institucionalmente por la Unidad de Sistemas de la Oficina de Administración y deberán enviarse los reportes en los dispositivos electrónicos requeridos a las Unidades de Administración de Personal, Financiera y Recursos Físicos según sea el caso.**

**Estas Unidades actuarán como mesas de control y coordinarán lo pertinente con la Unidad de Sistemas para mejorar los programas computacionales, procesar la información y producir los informes respectivos para cada área y según el SIG.**



7. Los costos de Sistematización están relacionados con los equipos (Hardware), el desarrollo de programas (Software) y de personal, operación, mantenimiento, espacio, actualización y obsolescencia de los equipos y programas.

De tal forma que para poner en marcha la sistematización es necesario tener recursos y adelantar un plan para obtener información entre otras sobre:

- Equipos (clase, marca, modelos, otros)
- Capacidad de los equipos y total del INIA
- Ubicación del equipo (localidad, dependencia)
- Capacitación del personal que opera el equipo
- Programas desarrollados o adquiridos en el mercado de computadora y archivos de datos
- Normas y procedimientos actuales y de mantenimiento.
- ...etc.

8. Los asuntos tratados se refieren a la administración operativa del INIA, pero los planes de sistematización en el futuro inmediato deben extenderse en toda la organización automatizando dependencias como la Biblioteca, Oficina de Planificación, Direcciones Generales de Investigación y Transferencia y otras que por su naturaleza son generadoras de datos e información útil para el proceso de toma de decisiones como de planificación y control institucional.

Estas consideraciones y orientaciones globales para el proceso de sistematización electrónica, deben estar sustentadas en el tipo de información que el INIA debe administrar pero no llenarse solo de informes sino a su vez se desarrollar al interior de la organización un sentido de análisis que sirva para la toma de decisiones en forma más efectiva.



### **4.3 Estaciones Experimentales**

Las Estaciones Experimentales son las unidades fundamentales para el cumplimiento de la misión encomendada al INIA en materia de Investigación y Transferencia Agropecuaria siendo así, todos los esfuerzos deben encaminarse a darles los medios y facilidades para que puedan cumplir con los propósitos, además, son las entidades que más contacto tienen con la comunidad socioeconómica local y con los entes e investigadores nacionales e internacionales.

#### **4.3.1 Estructura**

Normalmente la esquematización organizativa de las Estaciones Experimentales solo muestran al componente de apoyo como son las operaciones de campo, mecanización, transporte, mantenimiento y vigilancia, administración de personal, financiera y adquisiciones, pero esto no es solo la Estación, es necesario incluir los componentes de Investigación y Transferencia, razón de ser de las mismas. La Figura N° 10, indica como sería esta organización de conjunto en concordancia con un excesivo la misión de Investigar y Transferir y no tiene que ver con los nivel burocrático sino más bien es un modelo que de acuerdo a cada Estación puede ajustarse.

La Figura N° 11, presenta la forma como se plantea normalmente la estructura de una Estación, caso en el INIA. Del análisis de dicha estructura y comparándola con la Figura N° 10, se obtiene:

- a. No se incluyen los componentes Investigación y Transferencia.
- b. La estructura de apoyo o administrativa sigue dependiendo de la Dirección de la Estación aunque por diseño se tiene un status aparentemente diferente.
- c. Continúa la actividad de producción.



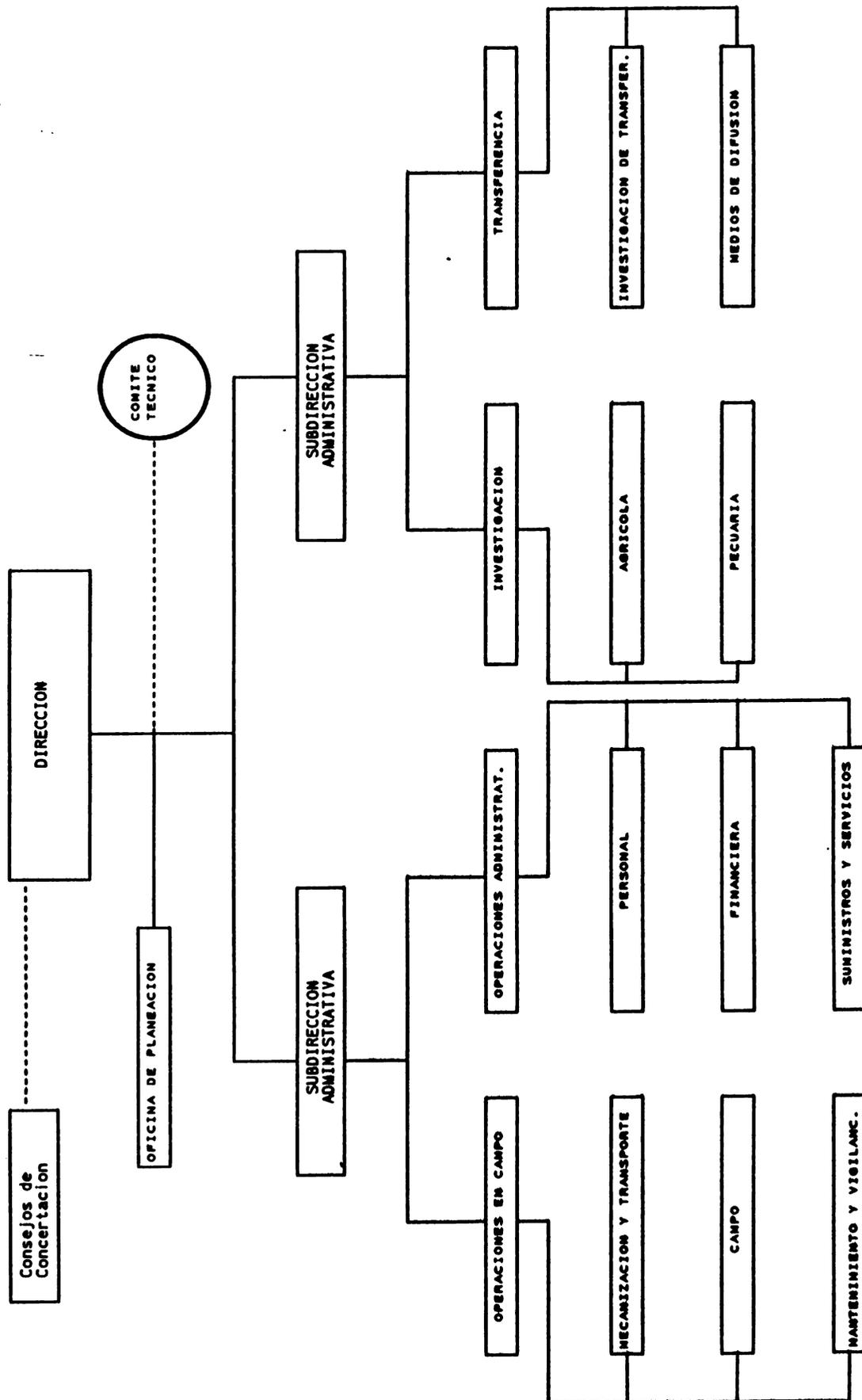


FIGURA N - 10



ESTACION EXPERIMENTAL AGRARIA

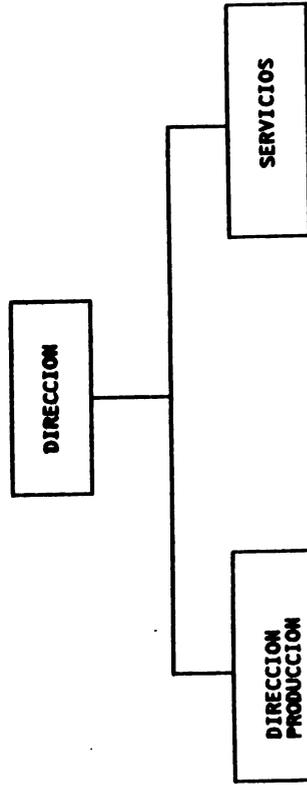
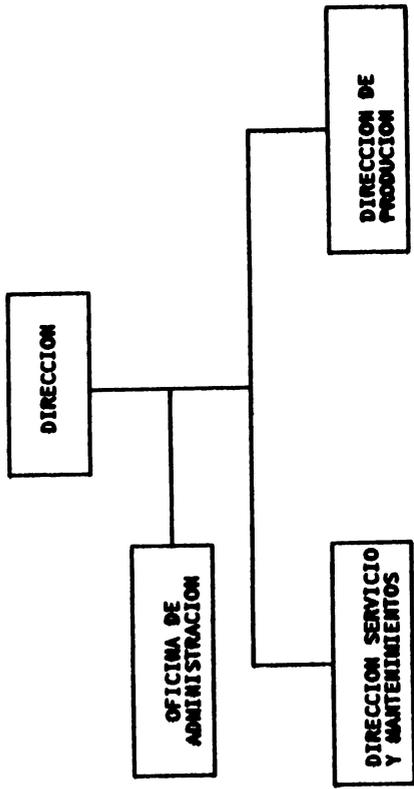


FIGURA NO 11



Por lo tanto la estructura recomendada debe reflejar, Figura N° 10, qué es y cómo deben estar organizadas las Estaciones Experimentales pero tomándola como un modelo institucional, el cual permite los ajustes según cada Estación en cuanto a su vocación agrícola, pecuaria o mixta.

#### **4.3.2 Función Principal**

Como una consecuencia de la forma como se han venido estructurando las Estaciones Experimentales, Figura N° 11, se les definen como que están concebidas para "apoyar a la investigación u otras actividades técnicas", ésto es cierto pero la función principal de una Estación Experimental es "generar resultados de investigación y transferirlos a los diferentes usuarios o clientes". Son dos conceptos diferentes, el primero es para administrar los recursos de investigación y el segundo es para administrar el proceso de investigación y transferencia agropecuaria.

#### **4.3.3 Modernización del Equipamiento**

En las oportunidades que las entidades de investigación y transferencia agropecuaria tienen o han tenido posibilidades de préstamos internacionales, el equipamiento moderno ha sido para los laboratorio y otras organizaciones internas mientras que para las Estaciones se les reemplaza el equipo pero no se agregan otros que faciliten su operación y capacidad de servicio para la investigación y la transferencia, es por lo tanto importante que se revise esta situación ante las expectativas de un préstamo internacional o cualquier fuente de financiación.

#### **4.4 Proceso para la Modernización**

Aunque ya se han tocado puntos sobre este tema es importante darle un orden secuencial a las actividades que conduzcan al proceso de modernización.



#### **4.4.1 Fase N° 1**

- a. **Organización de la Institución.**
- b. **Recopilación y servicios de las normas y regulaciones internas y externas.**
- c. **Revisión de los procedimientos actuales.**
- d. **Definición de los términos de referencia para la contratación de expertos externos en finanzas públicas (Presupuesto, Contabilidad, Ingresos y Egresos).**
- e. **Contratación de los Expertos.**
- f. **Elaboración del plan de trabajo de los expertos y un consultor que coordine las acciones para el logro de las metas establecidas en dicho plan.**
- g. **Seguimiento y evaluación de los programas de los expertos por parte de un consultor externo hasta que estén todos los sistemas administrativos conformados y en funcionamiento.**

#### **4.4.2 Fase N° 2**

- a. **Establecidos los nuevos sistemas se procede a la contratación de un consultor de Sistemas para que analice la organización, su funcionamiento y prepare el cronograma de trabajo, el cual contendrá los términos de referencia para iniciar la sistematización de las diferentes áreas institucionales.**
- b. **Elaboración de los programas computacionales e iniciación de la capacitación en el INIA.**
- c. **Comprobación y validación mediante paralelos manuales y automatizados.**
- d. **Montaje definitivo del sistema computacional y del Sistema de Información Gerencial (SIG)**



- e. Entrega del sistema computacional en funcionamiento.

#### 4.4.3 Fase N° 3

- a. Seguimiento, evaluación y ajuste del sistema computacional.

La responsabilidad del proceso de modernización recae en la Jefatura del INIA, quien a su vez deberá definir los responsables directos para que vigilen el proceso. Un mecanismo aconsejable es el seguimiento y evaluación a través del Comité Asesor de la Jefatura.



**ANEXO N° 1**

**PROYECTO DE ACUERDO PARA  
CONSIDERACION Y APROBACION  
DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
INIA**



## **ACUERDO CONSEJO DIRECTIVO**

### **INIA**

Nº \_\_\_\_\_ Lima \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1993

### **CONSIDERANDO**

Que mediante Decreto Ley-25902 del 27 de noviembre de 1992 el Presidente de la República determina la finalidad, competencia y estructura de funciones del Ministerio de Agricultura, así como de los Organos Descentralizados dependientes del Ministerio de Agricultura.

Que en el Artículo 17 del Decreto Ley 25902 se crea el INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA - INIA - como un Organismo Público Descentralizado del Ministerio de Agricultura con personería jurídica de derecho público y autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

Que mediante el Decreto Supremo Nº 054-92-AG del 22 de diciembre de 1992 se aprueba el reglamento de organización y funciones del INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA - INIA refrendado por el Ministerio de Agricultura.

Que en el Artículo 7º del Decreto Supremo Nº 054-92-AG se le asigna al Consejo Directivo, literal d., la atribución de aprobar el Manual de Organización y Funciones (MOF) del INIA.

Que para hacer operativa internamente el INIA es necesario redefinir la organización y funciones de algunas dependencias creadas mediante el Decreto Supremo 054-92-AG.

Que la Jefatura del INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA - INIA-, ha presentado al Consejo Directivo de la entidad, la reorganización y funciones de algunas dependencias.

### **RESUELVE**

**Artículo 1º.-** Aprobar la Organización y Funciones Internas de las siguientes dependencias.



## **A. COMITE ASESOR DE LA JEFATURA**

1. Jefe del INIA, quien actuaría como Presidente del Comité.
2. Director, Oficina Jurídica, quien sería el Secretario del Comité.
3. Director Oficina de Planificación.
4. Director Oficina de Administración.
5. Director Oficina de Servicios Técnicos.
6. Director General de Investigación Agraria.
7. Director General de Extensión (Transferencia) Agraria.
8. Director de la Estación Principal, Zona Costa.
9. Director de la Estación Principal, Zona Selva.
10. Director de la Estación Principal, Zona Sierra.

### *Funciones*

- Formular las estrategias y políticas institucionales así como los planes de corto, mediano y largo plazo, que deben ser presentados por la Jefatura al Consejo Directivo, según los lineamientos trazados por el mismo.
- Examinar y presentar al Consejo Directivo la ejecución de los planes, presupuestos, memorias y estados financieros, del INIA, así como la política de remuneración del personal y el Manual de Organización y Funciones.
- Evaluar por lo menos una vez al año, los programas permanentes del INIA y la forma como se han distribuido y utilizado los recursos; los convenios de cooperación técnica; la marcha de proyectos especiales, los propósitos y mandatos dados al Instituto.
- De las reuniones se levantarán Actas, las cuales serán firmadas por el Presidente y Secretario del Comité, en la reunión siguiente previa revisión de los miembros del Comité. Dichas Actas serán levantadas o elaboradas por el Secretario del Comité y quedarán además bajo su custodia, archivo y distribución a los miembros.

Se reunirán ordinariamente en forma periódica, previo establecimiento del calendario o cronograma de reuniones o cuando la jefatura lo convoque extraordinariamente.

La reunión del Comité Asesor será convocada por la Jefatura a través del Secretario del Comité, quien prepara la agenda de la misma y distribuirá a los miembros del Comité con tres días de anticipación a la reunión.



## **B. OFICINA DE PLANIFICACION**

### **Estructura**

**Jefatura**

**Oficina de Planificación**

**Planes y Programas**

**Cooperación Técnica Nacional e Internacional**

### **Funciones**

**Oficina de Planificación**

**Las asignadas en el Decreto Supremo 054-92-AG**

**Planes y Programas**

- Responder por el mantenimiento y actualización del Banco de Proyectos.
- Proyectar el INIA a corto, mediano y largo plazo, según las políticas preestablecidas.
- Mantener y actualizar el Banco de Datos del Sector Agropecuario y aquellas de importancia que hagan viable el proceso de planificación sectorial.
- Proponer y analizar los planes operativos anuales.
- Preparar la documentación necesaria que sea soporte para la discusión y análisis de los planes y proyectos institucionales por parte de la Dirección de la Oficina de Planificación ante el INIA y las entidades gubernamentales.
- Adelantar estudios conducentes a la obtención de préstamos nacionales e internacionales.
- Preparar para la Dirección de la Oficina de Planificación los informes que se requieran tanto parciales como anuales del INIA.

***Cooperación Técnica Nacional e Internacional***

- Mantener y actualizar el Banco de Datos de entidades cooperantes tanto de nivel nacional como internacional.



- Mantener y actualizar el Banco de Datos de Convenios.
- Proponer a la Dirección de la Oficina de Planificación las políticas sobre Cooperación Técnica, así como la reglamentación para la gestión de los Convenios.
- Coordinar las acciones relacionadas con la actividad regional en materia de Convenios.
- Preparar los proyectos de Convenios y establecer los procedimientos para la planificación, organización, dirección y control de los convenios y la captación de recursos.
- Responder por la preparación de los informes técnicos y financieros de los Convenios con destino al INIA y entidades cooperantes, con el apoyo del responsable del proyecto y la Oficina de Administración.

### **C. OFICINA DE ADMINISTRACION**

#### **Jefatura.**

**Oficina de Administración (Dirección)**  
**Desarrollo Organizacional (Unidad)**  
**Sistemas (Unidad)**  
**Administración de Personal (Unidad)**  
**Recursos Físicos y Servicios Auxiliares (Unidad)**  
**Financiera (Unidad)**

#### *Funciones*

##### **De la Oficina de Administración**

- Planificar, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar el desempeño de la gestión administrativa.
- Mantener la dinámica del sistema administrativo como un eje operacional y con una orientación fundamental hacia el apoyo y desarrollo de una conciencia de servicio y asesoría en todas las áreas institucionales.
- Promover la descentralización de funciones y la desconcentración de recursos.



- Responder por las actividades inherentes a la administración de los recursos organizacionales, administración de personal, recursos físicos y financieros.
- Proponer los planes de desarrollo organizacional y humano en cuanto a su capacitación y aprendizaje, bienestar social y creación de los procedimientos y métodos que faciliten la gestión administrativa del INIA.
- Mantener y conservar los sistemas computacionales, así como el desarrollo ordenado de la administración y responder a las solicitudes de servicios de los usuarios a través del sistema de información gerencial sistematizado.
- Coordinar con las dependencias internas y externas, las actividades que conllevan a una mejor gestión administrativa en procura de las metas establecidas.
- Presentar los informes periódicos y necesarios en un momento dado con sus respectivos análisis.

#### De la Unidad de Desarrollo Organizacional

- Presentar los planes de desarrollo humano, bienestar social, capacitación continuada y de aprendizaje en el trabajo para las personas pertenecientes a la organización.
- Proponer y mantener las normas y procedimientos que faciliten la racionalización y enriquecimiento en el trabajo mediante los formularios y creación de normas y métodos, manuales y procedimientos que conllevan a la descentralización y operación simplificada de las actividades administrativas.
- Coordinar con las dependencias respectivas la creación y actualización de normas, métodos y procedimientos que racionalicen el trabajo.

#### De la Unidad de Sistemas

- Desarrollar los programas y paquetes computacionales sistematizados acorde con los avances tecnológicos tanto del INIA como del sector de sistemas.
- Probar y ejecutar los sistemas y mantenerlos.



- Responder a las solicitudes de servicio para resolver problemas y suplir necesidades de los usuarios.
- Crear los Bancos de Datos, normas, procedimientos y manuales que afecten o tengan que ver con la institución.
- Crear y mantener un sistema de información gerencial con el fin de facilitar la toma de decisiones.
- Recibir datos de entrada y almacenarlos en el medio adecuado y producir los informes según los diferentes arreglos.
- Mantener los archivos de datos.
- Mantener y operar el equipo computacional.
- Elaborar las especificaciones de los equipos pedidos con el fin de mantener una compatibilidad de los mismos.
- Capacitar a los miembros del INIA en materia computacional según los avances tecnológicos.

#### **De la Unidad de Administración de Personal**

- Normalizar los procesos, procedimientos y métodos para la administración de personal en cuanto a reclutamiento, selección, incorporación, inducción y mantenimiento de los miembros del Instituto.
- Mantener actualizado los registros y estadísticas que retroalimentarán el sistemas de información gerencial.
- Conservar ordenada y cronologicamente la documentación correspondiente a la Hoja de Vida de cada miembro de la organización.
- Ejecutar las acciones para la remuneración salarial y pago de beneficios o prestaciones sociales en períodos y fechas pre-establecidas.
- Ejecutar las actividades de evaluación, reorganización, ubicación, ascenso, promoción y todas aquellas que tengan que ver con la vida de los organizados dentro del INIA.
- Compatibilizar las normas que en materia de personal dispongan las autoridades reguladoras del personal perteneciente al INIA.



- Expedir las certificaciones que son materia de personal se soliciten.

#### **De la Unidad de Recursos Físicos y Servicios Auxiliares**

- Proponer los planes de abastecimiento para las dependencias, Centrales y Estaciones Experimentales cuando éstas así lo soliciten.
- Coordinar la normalización de procedimientos y disposiciones que disminuyan y descentralicen las adquisiciones de elementos para el cumplimiento de las funciones del INIA.
- Responder por el mantenimiento y conservación de las oficinas, vehículos y demás recursos asignados a las dependencias Centrales, así como del sistema de comunicaciones telefónicas y de radio.
- Mantener actualizado el registro de proveedores y difundir las modalidades de adquisición según sea por compra directa, concurso o licitación.
- Mantener actualizado y normalizado los inventarios del INIA.
- Proponer las normas sobre la adquisición, incorporación y uso de elementos en servicio.
- Mantener actualizado el inventario de los elementos a cargo de las personas así como Kardex de almacén.
- Tramitar la documentación referente a la comercialización o compra de elementos importados directamente por la entidad o procedente de convenios y otros mecanismos.
- Responder por el pago oportuno de los servicios públicos, contratos de arrendamiento y seguros de bienes y servicios.

#### **De la Unidad Financiera**

- Responder por la planificación concertada y ejecución de los planes contables, presupuestales y de tesorería.
- Ser depositarios de los recursos del Tesoro Público y todos aquellos ingresos que provengan de las diferentes fuentes de financiación.
- Elaborar los planes de distribución de los fondos mediante giros a las diferentes localidades del Instituto.



- Llevar los registros contables, presupuestales, ingresos y egresos propios de la entidad.
- Presentar los estados financieros y presupuestales en las fechas y períodos establecidos, así como los informes a las dependencias.
- Vigilar y controlar las transacciones y cuentas bancarias.
- Elaborar el presupuesto del INIA concertadamente.
- Ejecutar el presupuesto de acuerdo a la asignación de recursos.
- Establecer las normas y procedimientos para la planificación y ejecución presupuestal.
- Proponer los mecanismos que faciliten los pagos a terceros en la sede Central y en las Estaciones Experimentales.

#### **D. OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES**

**Dirección de Proyectos Especiales**  
**Coordinación Técnica**  
**Coordinación Administrativa**

##### *Funciones*

##### *De la Dirección de Proyectos Especiales*

- Ser el enlace entre el INIA y la entidad prestataria en todas las áreas del préstamo.
- Coordinar la ejecución de proyectos con fuentes de financiación externa a través de préstamos y donaciones pero que dada su magnitud, requiere un tratamiento especial exigido por la entidad prestataria o cooperante.
- Coordinar el seguimiento y evaluación de las metas así como la aplicación de los recursos según los planes previamente establecidos.
- Responder ante la entidad prestataria o cooperante por los informes técnico-administrativo y adecuarlos a las exigencias de la misma.



- Presentar a la Jefatura los informes y recomendaciones sobre el avance de los proyectos.

#### *De la Coordinación Técnica*

- Hacer el seguimiento y evaluación de los planes de investigación y transferencia en cuanto a metas y resultados obtenidos.
- Preparar los informes de comparación de metas y resultados para la entidad financiadora, según la forma de presentación convenida y el INIA.
- Elaborar conjuntamente con el área de Coordinación Administrativa los informes técnicos y financieros con el fin de compatibilizarlos.
- Hacer el enlace a través de la Dirección de Proyectos Especiales con las Direcciones Generales de Investigación y Transferencia, la Oficina de Planeación y demás dependencias que se requieran para asegurar la gestión de los proyectos especiales

#### *De la Coordinación Administrativa*

- Coordinar con la Oficina de Administración la ejecución de los planes de adquisición y presupuestales previamente establecidos.
- Hacer el enlace a través de la Dirección de Proyectos Especiales con la Oficina de Administración y las diferentes instituciones administrativas del INIA, para efectos de ejecutar los planes de adquisiciones y demás, tales como servicios, incorporación o contratación de personal y presentación de informes.
- Coordinar la elaboración de los procedimientos, formas y planes de adquisición de elementos y contratación de personal que sea necesario y se hayan acordado entre la entidad prestataria y el INIA.
- Elaborar conjuntamente con el área de Coordinación Técnica los informes técnicos y financieros con el fin de compatibilizarlos.



**ANEXO N° 2**

**LISTA DE ENTREVISTADOS**



**PERSONAL ENTREVISTADO**  
**-Intercambio de Ideas-**

A continuación se lista los nombres y cargos de los funcionarios del INIA y a quienes la Consultoría le agradece sus aportes y comentarios.

1. Dr. Martín Ramirez Blanco  
Representante IICA - Perú
2. Dr. Alfonso Cerrate Valenzuela  
Jefe INIA
3. Dr. Juan Chávez Cossío  
Director Proyecto TTA
4. Dra. Leonor Porles  
Coordinación Técnica Proyecto TTA
5. Ing. Enrique Moya Bendezú  
Director General Transferencia
6. CPC María del Carmen Del Castillo  
Director Oficina de Administración
7. Sr. Francisco Mel  
Director de Personal
8. Dr. Manuel Gonzáles S.  
Asesor Administrativo
9. Sr. Julio Morales Z.  
Director de Abastecimiento y Servicios
10. Ing. Humberto Horquez y Profesionales  
Director EEA Andenes - Cuzco
11. Ing. José Gonzáles I.  
Director EEA La Molina
12. Dr. Hugo Sánchez  
Asesor INIA
13. Ing. Otoniel Mendoza y Profesionales  
Director EEA San Roque -Iquitos
14. Ing. Abner Vertiz y Profesionales  
Director EEA Donoso - Huaral
15. Ing. Pedro Amaya A.  
Director Oficina de Planificación
16. Lic. Fidelina Díaz Aquino  
Jefe de Cooperación Técnica Nacional e Internacional
17. Dr. Yolanda Condori A.  
Jefe de Presupuesto



**ANEXO N° 3**

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**



## **DOCUMENTOS Y BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

1. **Decreto Ley 25902. Presidencia de la República.**
2. **Decreto Supremo N° 054-92-AG. Presidencia de la República Lima, Perú.**
3. **Vásquez V., Absalon. Ministerio de Agricultura. Los Desafíos del Agro en la Década del Noventa. Enero de 1993. Ministerio de Agricultura, Lima-Perú.**
4. **INIAA. Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial. Manual de Organización y Funciones del INIAA. Lima, Perú. Mayo de 1989.**
5. **Vechi, Carlos. Informe de Consultoría. Organización de la Generación y Transferencia de Tecnología. BID. Lima, diciembre de 1992.**
6. **Hobbs S. Hunstington. Problemas y Soluciones para Descentralizar los Sistemas Nacionales de Investigación Agropecuaria. ISNAB. Octubre, 1991. Documento de Trabajo N° 365.**
7. **Jaller G., Gustavo. Enfoque de Dirección para la Administración de Unidades de Investigación Agropecuaria. ICA Instituto Colombiano Agropecuario - 1990.**
8. **PROCIANDINO. X Seminario. Administración de la Investigación Agrícola: Sub-Región Andina. Quito, Ecuador - 1989.**
9. **INAP. Instituto Nacional de Administración Pública. Dirección Nacional de Abastecimiento. Reglamento Unico de Adquisiciones RUA. Lima, Perú.**
10. **INIAA. Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial. Oficina General de Administración. Sistema Integrado de Administración - Abastecimiento, Guía Operativa. Lima, Perú. Diciembre 1989.**





