

Adjunto  
Memo ZA/E-755

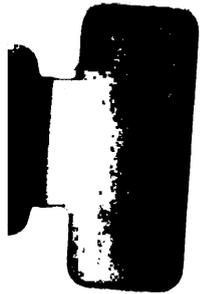


Centro Internacional de Documentación  
e Información Agrícola

16 JUL 1982

IICA-CIDIA

Fondo Simón Bolívar



1107  
E30  
893

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
SECRETARIA DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

IICA-CIDIN

AGRINTER-AGRI 7

ESQUEMA ORGANICO - FUNCIONAL PARA LAS UNIDADES EJECUTORAS DE LOS  
PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL

Quito - Junio 30, 1981

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
FONDO SIMON BOLIVAR

00005357

002628

## I N D I C E

	Página
<b>P R E S E N T A C I O N</b>	1
<b>I. ANTECEDENTES</b>	5
1. El Subsistema de Desarrollo Rural Integral	5
2. La Secretaría de Desarrollo Rural Integral	5
3. Carta de Entendimiento SEDRI - MAG - IICA	7
<b>II. LA UNIDAD EJECUTORA</b>	9
1. Consideraciones previas para su estructuración	9
2. Características del modelo propuesto	12
3. Estructura orgánica	13
4. Funciones	16
4.1 De la Unidad Ejecutora	16
4.2 Del Jefe del Proyecto	17
4.3 Del Comité Técnico Profesional	18
4.4 Del Comité Técnico Campesino	20
4.5 De la Unidad de Apoyo Jurídico - Administrativo	22
4.6 De los responsables de las Unidades Técnicas	23
4.7 Del Nivel Operativo	25
<b>III. RELACION DE LA UNIDAD EJECUTORA CON LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL A NIVEL PROVINCIAL Y NACIONAL.</b>	25
1. Nivel Provincial	25
2. Nivel Nacional	28



## A N E X O

	Página
APLICACION DEL MODELO A LOS PDRI QUIMIAG-PENIPE Y SALCEDO.	30
1. Estructura Orgánica	30
2. Funciones	34
3. Personal	37



## P R E S E N T A C I O N

La Secretaría de Desarrollo Rural Integral solicitó al IICA, asesoría para definir el esquema orgánico-funcional para las Unidades Ejecutoras de los Proyectos de Desarrollo Rural Integral, Quimiag-Penipe y Salcedo, dos de los diez y siete Proyectos a través de los cuales, el Gobierno Nacional, busca alcanzar los objetivos que el Plan Nacional de Desarrollo define para el Programa de Desarrollo Rural Integral.

El Decreto N° 637 de octubre de 1980, que establece el Subsistema de Desarrollo Rural Integral, como parte del Sistema Nacional de la Administración Pública, crea la Secretaría de Desarrollo Rural Integral y establece a las Unidades Ejecutoras como entes responsables de programar y ejecutar actividades en cada uno de los Proyectos específicos. Posteriormente, el Decreto N° 904, establece el Reglamento Orgánico-Funcional de la Secretaría en el cual se incluyen las directivas que deben normar las conformaciones de las Unidades Ejecutoras.

De los Decretos citados, se deduce que las Unidades Ejecutoras son órganos dependientes de la Secretaría de Desarrollo Rural Integral, con funciones de organizar, coordinar y controlar la formulación y ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural Integral. La responsabilidad de la obtención de los objetivos de los Programas y Subprogramas identificados para cada Proyecto, es asignada a los organismos especializados del Sector Público, bajo la coordinación y dirección de un Jefe de Proyecto, quien también es funcionario de un organismo público pero asignado en comisión de servicios, a la Secretaría de Desarrollo Rural Integral. Además del Jefe de Proyecto y del equipo técnico correspondiente, los Decretos N° 637 y 904, definen que cada Unidad Ejecutora contará con una Unidad de Apoyo Administrativo, financiada con recursos que del Fondo Nacional para el Desarrollo Rural Integral, se destinen a cada Proyecto.



La localización geográfica de los diez y siete Proyectos de Desarrollo Rural Integral, fue predeterminada por el Gobierno en su Plan Nacional de Desarrollo, cubriendo casi todo el territorio nacional. Representan diferentes planos ecológicos y grupos étnicos y su acceso a los mercados presenta grandes variaciones. De igual manera, sus áreas de cobertura difieren desde algunos cientos de hectáreas, hasta alrededor de trescientas mil y el número de familias beneficiarias, va desde algunos cientos hasta cerca de sesenta mil.

Además de estas características que diferencian a los Proyectos, debe considerarse su diferente estado de desarrollo, desde inicios de estudios de preinversión hasta niveles intermedios de ejecución; las fuentes diversas de financiamiento, nacionales e internacionales, el que la mayor parte de los Proyectos han sido diseñados por diferentes firmas consultoras u organismos nacionales y que la mayoría de ellos han venido ejecutándose a través de entidades regionales de desarrollo que cuentan con organización propia. Todos esos factores deben tenerse en cuenta para definir las características esenciales de un modelo orgánico-funcional que permita uniformar en lo posible, la administración de los proyectos, con el fin de facilitar el funcionamiento del Subsistema de Desarrollo Rural Integral y la aplicación de los Decretos N° 637 y 904.

Cabe agregar que, aunque dos proyectos contaran con los mismos recursos y persiguieran objetivos idénticos, las características específicas del grupo humano que lo conforme para su ejecución, les dará personalidades diferentes y propias, aún cuando sus unidades ejecutoras respondieran a un mismo modelo teórico de organización funcional.

El carácter temporal de los Proyectos de Desarrollo Rural Integral, es otra de las características que debe tenerse en cuenta para el diseño de un modelo teórico de Unidad Ejecutora. La integración del habitante rural a la vida nacional, es uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y, el mejoramiento y coordinación de los servicios de los organismos de la Administración Pública lo es del Programa de Desarrollo Rural. Por ello, al tér-



mino de un Proyecto, además de los objetivos que se consignent en el Documento específico, la comunidad rural debe haber adquirido los conocimientos y la organización que le permita un mejor uso de los servicios públicos y las entidades del Estado, adoptado los procedimientos que permitan mejor coordinación de sus acciones, para atender al área rural con mejores índices de eficacia y eficiencia.

Los Proyectos de Desarrollo Rural, por se proyectos, esto es unidades específicas que persiguen objetivos predeterminados y a los cuales deben concurrir instituciones diversas, exigen un sistema de manejo diferente al que tradicionalmente se ha venido aplicando. Se requiere entonces, de un modelo teórico de organización que permita su funcionamiento a través de los procedimientos establecidos pero que, a la vez, facilite la modificación y aplicación posterior de los que sean susceptibles de revisión, para alcanzar una mayor efectividad en el uso de los recursos que el Estado dedica a estas actividades.

La característica de ser proyectos rurales, implica una dispersión territorial que conlleva un grado de descentralización, que variará de acuerdo a lo que las normas legales vigentes permitan, al estado de desarrollo del proyecto, a su complejidad y a la confianza que inspire el grupo ejecutor a las instancias jerárquicas superiores. El marco teórico de organización, debe reflejar esta posibilidad, incluyendo instrumentos, tales como comités, que aseguren un autocontrol de las actividades, despersonalizando las decisiones, mejorando la coordinación a través de la información formal y permitiendo que el grado de descentralización acordado se distribuya a los diversos niveles de responsabilidad establecidos en el esquema orgánico-funcional de un Proyecto.

El carácter coordinador de la Secretaría de Desarrollo Rural Integral, función que debe ejercer por delegación el Jefe del Proyecto, hace necesario un cierto grado de uniformidad en la organización de las Unidades Ejecutoras, ya que deben ser sujetos de coordinación, diferentes organismos del Sector Público, en diferentes regiones del país, los que en alguna medida deben ade -



cuar sus procedimientos a las actividades del Proyecto específico y de los demás organismos participantes. Dicha coordinación se facilitará si los directivos de las instituciones ejecutoras, encuentran en cualquier proyecto, una base organizacional similar.

Por último, la actividad de organización es en sí misma un proyecto, que como cualquier otro, tiene sus propios objetivos y recursos, que aplica técnicas y procedimientos específicos para alcanzar el objetivo previsto, o sea la aplicación de un modelo teórico de organización. Dicho objetivo, se alcanzará en mayor o menor porcentaje de acuerdo a la eficiencia de su implementación, y deberá sufrir ajustes de acuerdo al resultado de las evaluaciones que se realicen, manteniendo así una flexibilidad que le permita convertirse en un recurso para una eficiente administración de los Proyectos.

El modelo teórico de organización deberá ayudar a la implementación de esquemas orgánico-funcionales específicos para cada Unidad Ejecutora, a delimitar las áreas de acción de los organismos, y a la elaboración de normas y reglamentos que deberán regir su funcionamiento.



## I. ANTECEDENTES

### 1. EL SUBSISTEMA DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL

El Gobierno Nacional definió como de alta prioridad el Programa de Desarrollo Rural Integral, y sus proyectos, incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984, orientados a beneficiar a la población rural marginal.

Para su aplicación se estableció, por Decreto Ejecutivo N° 637 de octubre de 1980, el Subsistema de Desarrollo Rural Integral dentro del Sistema Nacional de la Administración Pública. Su objetivo es el de conducir el proceso de Desarrollo Rural Integral en los aspectos referentes a la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, programas y proyectos.

El subsistema incluye instancias de política, programación, coordinación, ejecución y financiamiento a cargo de las instituciones y con las áreas de responsabilidad y funciones que se resumen en el Cuadro N° 1. Entre ellas, la coordinación del Programa aparece como responsabilidad de la Secretaría Nacional de Desarrollo Rural Integral.

### 2. LA SECRETARIA DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL

El Decreto N° 637 crea la Secretaría de Desarrollo Rural Integral, " como ente que programa, organiza y coordina la formulación de los Proyectos de Desarrollo Rural Integral y controla la actividad de formulación y ejecución de los Proyectos a cargo de las Unidades Ejecutoras. Funciona adscrita a la Presidencia de la República y tiene su sede en la ciudad de Quito".

La ejecución de los Proyectos específicos, según los artículos 9 y 10 del Decreto, estará a cargo de una Unidad Ejecutora, en cada Proyecto, conformada por funcionarios de organismos públicos y -



Quadro No. 1

SUBSISTEMA DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL

INSTANCIAS	FUNCIONES	CARGO DE:
DE POLITICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar políticas y directrices del Subsistema de desarrollo rural integral</li> <li>- Aprobar el programa nacional y los proyectos de desarrollo rural integral</li> <li>- Analizar el avance del programa y de los proyectos.</li> </ul>	Presidencia de la República
DE PROGRAMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular el programa nacional de desarrollo rural integral y presentarlo al Presidente de la República para su aprobación</li> <li>- Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del programa para presentar informes periódicos al Presidente de la República</li> </ul>	Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE)
DE COORDINACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar, organizar y coordinar la formulación de los proyectos de desarrollo rural integral</li> <li>- Controlar la actividad de formulación y ejecución de los proyectos a cargo de las unidades ejecutoras</li> </ul>	Secretaría de Desarrollo Rural Integral (SDRI)
DE EJECUCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular y ejecutar los proyectos de desarrollo rural integral</li> </ul>	Unidades Ejecutoras
DE FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los fondos asignados para el desarrollo rural integral</li> </ul>	Fondo Nacional para el Desarrollo Rural Integral



privados y estructurada en base a un Jefe de Proyecto designado por el Secretario de Desarrollo Rural Integral, un equipo técnico de funcionarios seleccionados de los organismos que deben participar en el Proyecto y un equipo administrativo y de apoyo que será financiado con recursos del Fondo Nacional para el Desarrollo Rural Integral, asignados al Proyecto.

El Decreto Ejecutivo N° 904 de febrero 16/81 establece la estructura orgánico-funcional para la Secretaría de Desarrollo Rural Integral, la cual se presenta en el Cuadro N° 2. Dentro del nivel operacional se incluyen las Unidades Ejecutoras cuyas funciones están definidas en el Capítulo X, Artículo 38 del Decreto citado.

No obstante que en los Decretos N° 637 y 904 se establecen delimitamientos generales para estructurar las Unidades Ejecutoras de los Proyectos, se hace necesario definir en detalle su estructura orgánico-funcional, para que puedan cumplir eficientemente con las funciones de ejecución, coordinación y control que les han sido asignadas y se facilite el diseño de métodos y procedimientos que normen sus acciones.

### 3. CARTA DE ENTENDIMIENTO SEDRI - MAG - IICA.

El 30 de marzo de 1981, se firmó una Carta de Entendimiento entre la Secretaría de Desarrollo Rural Integral (SEDRI), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que define acciones de apoyo a los Proyectos de Desarrollo Rural Integral de Quimiag-Penipe y Salcedo, con recursos del Fondo Simón Bolívar.

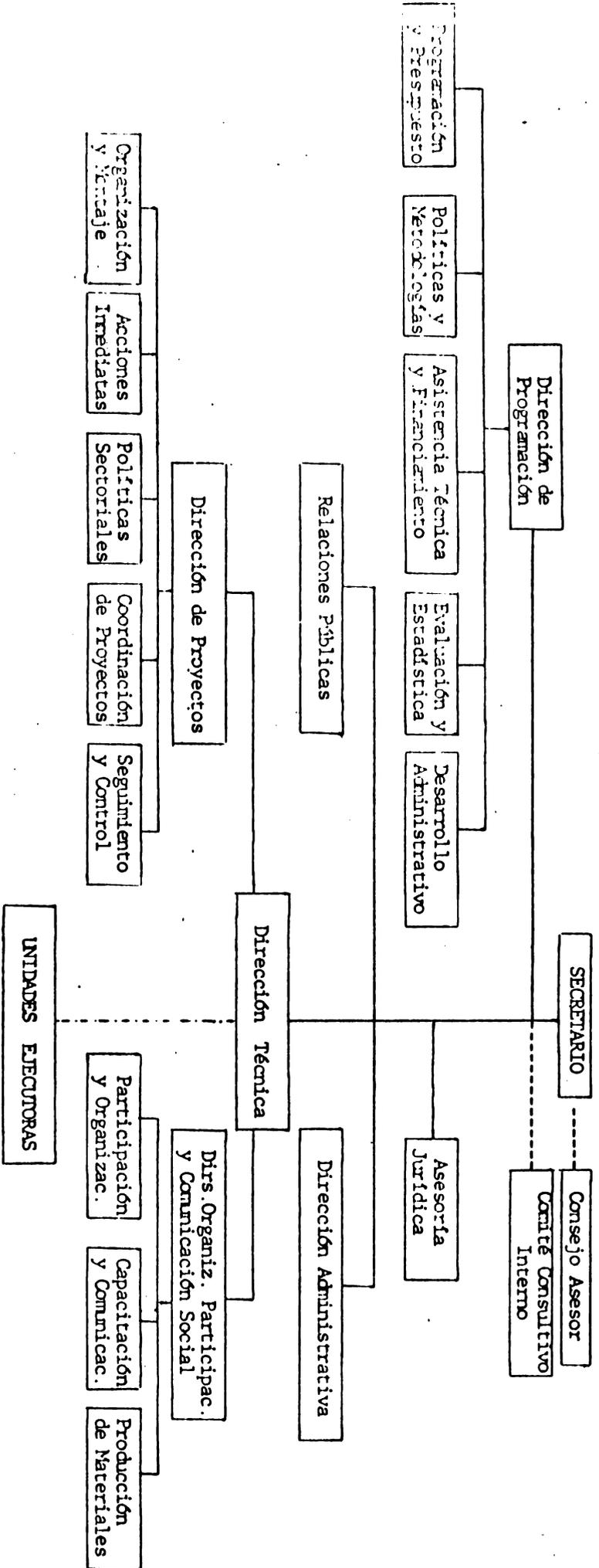
Entre los acuerdos establecidos en la Carta, se incluyen los de:

- Organizar las Unidades Ejecutoras y cooperar con las mismas en la ejecución de las acciones en los mencionados Proyectos.



Quadro No. 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL



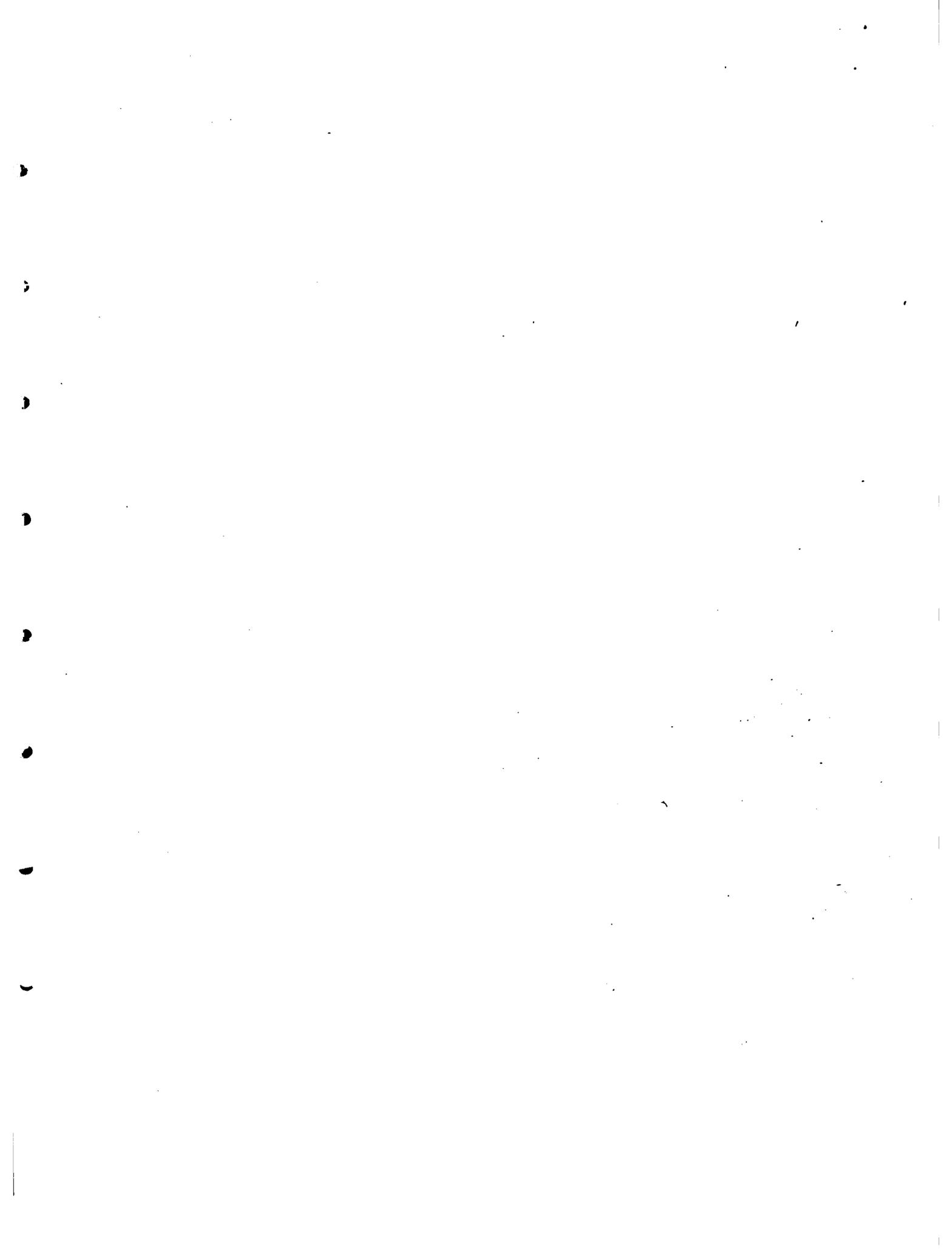
**REFERENCIAS**

———— Línea de autoridad y responsabilidad

- - - - - Línea de relación indirecta

- . - . - Línea de relación técnica-administrativa

FUENTE: Decreto Ejecutivo 904 - Febrero 1981 Secretaría de Desarrollo Rural Integral



- Definir y establecer mecanismos de participación de los organismos adscritos y vinculados al MAG y de otras entidades del sector público en los Proyectos.

El presente documento, en cumplimiento de lo establecido en la Carta de Entendimiento, tiene como objetivo básico, presentar un esquema orgánico-funcional de tipo general para los PDRI, y su aplicación específica para el caso de los PDRI Quimiag-Penipe y Salcedo.

## II. LA UNIDAD EJECUTORA

### 1. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA SU ESTRUCTURACION

La estructura orgánico funcional como elemento fundamental de la organización de un Proyecto; define como se interrelacionan sus diversos componentes, incluyendo a los beneficiarios, con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos para el mismo, siendo en consecuencia un medio y no un fin.

Una de las dificultades que se enfrenta para la administración de un Proyecto de Desarrollo Rural Integral, es la de definir esquemas organizacionales que permitan que las instituciones, con funciones y propósitos diversos, accedan a trabajar en coordinación para alcanzar en forma eficiente, objetivos de naturaleza amplia como son los que se establecen para Proyectos de esa naturaleza.

Es por ello que previo al diseño de la organización, debe hacerse un esfuerzo para identificar y entender el medio ambiente institucional dentro del cual se ejecutará el Proyecto, ya que su éxito o fracaso no dependerá únicamente de un esquema organizacional flexible, lógico y eficiente de los componentes internos del Proyecto, bajo control directo de la Unidad Ejecutora, sino también del manejo adecuado de sus relaciones con las instituciones que influyen en el desarrollo del Proyecto y que están fuera de su control directo (agencias gubernamentales, grupos profesionales,



beneficiarios directos e indirectos, etc.). Es indispensable además, tener en cuenta la existencia de otras instituciones, que por su naturaleza, no son objeto ni del control, ni de la influencia de los responsables del Proyecto (instituciones políticas, económicas y sociales), grupos de instituciones que conforman el medio ambiente del proyecto y como tal, influyen y pueden afectar su capacidad para alcanzar los objetivos deseados.

En consecuencia, un primer paso para el diseño de la Unidad Ejecutora debe ser, de acuerdo a los objetivos planteados, identificar a los participantes (grupo objetivo, instituciones ejecutoras, etc.), describiendo para cada uno sus metas particulares y su grado de concordancia con los objetivos generales del Proyecto, lo cual definirá su contribución potencial en la ejecución de las actividades previstas.

Superada esta etapa, deben plantearse alternativas de organización estructural para la Unidad Ejecutora que permitan relacionar los propósitos de las diferentes instituciones participantes (centros de poder), con el fin de alcanzar los objetivos generales del Proyecto. En estos planteamientos intervendrá como estrategia fundamental la coordinación interinstitucional, la cual a su vez, deberá ser reglamentada por medio de instrumentos normativos tales como convenios, contratos y/o cartas de entendimiento, con el ente coordinador, en los cuales se expliciten los mecanismos de coordinación, control y supervisión que serán utilizados para lograr una eficiente y armónica ejecución de las actividades del Proyecto.

Debe tenerse especial cuidado en considerar las características socio-económico-culturales de la zona donde se implementará el Proyecto, para evitar la imposición de esquemas administrativos que violenten dichas características y que en consecuencia, afecten negativamente las acciones del Proyecto.



No sobra destacar que muchas de las dificultades en la ejecución de proyectos, usualmente identificadas como problemas de manejo, corresponden en realidad a deficiencias en el diseño organizacional. Una manera de minimizar el riesgo de error, es proceder al diseño por aproximaciones sucesivas, ajustando estructuras organizacionales flexibles para las diferentes fases de la vida del Proyecto, lo cual requiere incluir como parte de la organización, un mecanismo apropiado de seguimiento y evaluación que genere un proceso de readecuación de organigramas y funciones.

Uno de los modelos que se ha utilizado para enfrentar el problema orgánico-funcional a nivel Proyecto, es la creación de "Unidades Ejecutoras Autónomas", que asuman la responsabilidad total de la ejecución de proyectos, minimizando la necesidad de coordinación y participación interinstitucional. La experiencia demuestra que este tipo de solución es poco eficaz para acciones de gran envergadura y complejidad como las de un Proyecto de Desarrollo Rural, entre otras razones, porque se invaden jurisdicciones de instituciones ya existentes, se duplican funciones y se compite por recursos humanos y financieros. Es claro además, que el espíritu de los decretos que crean el Subsistema de Desarrollo Rural Integral es contrario a dicho modelo y se pretende en cambio, la implementación de más y mejores mecanismos de coordinación institucional como factor esencial para el éxito de la estrategia de desarrollo rural acordada.

El modelo extremo al anterior, se presenta cuando las actividades a nivel Proyecto son coordinadas (o influenciadas) por unidades centrales de planificación que delegan en las instituciones participantes el control absoluto sobre sus recursos y la planificación de las actividades a ejecutar en el área del Proyecto. Este modelo presenta, entre otras desventajas, debilidad en los aspectos de control, supervisión, seguimiento y evaluación, lo que lleva a distorsiones en la estrategia general de desarrollo que se quiere implementar, en las políticas establecidas y lógicamente en los objetivos generales y específicos del Proyecto. Ello obliga a centra-



lizaciones extremas para programas que deben adelantarse en un universo extenso, minimizando la posibilidad de participación de los beneficiarios.

Es necesario por lo tanto, intentar el diseño de un modelo teórico que maximice la posibilidad de mantener en la práctica, coherencia en las políticas, planes y programas mediante una adecuada coordinación, pero que a su vez garantice la participación que sea necesaria de las instituciones involucradas en los Proyectos. La experiencia igualmente indica que el éxito de los Proyectos está en relación directa a la existencia de mecanismos apropiados de programación, coordinación, control, supervisión, seguimiento y evaluación a nivel local.

Dichos mecanismos deben basarse en la participación de las instituciones en la elaboración de planes de trabajo, aprobación y evaluación de programas y en la ejecución directa de las actividades que por su naturaleza les corresponde.

## 2. CARACTERISTICAS DEL MODELO PROPUESTO

Teniendo como marco de referencia lo dispuesto en los Decretos Ejecutivos N° 637 de octubre de 1980 y 904 de febrero de 1981, se propone implementar un modelo de Unidad Ejecutora, cuyas características principales son:

- Permite una adecuada descentralización en la toma de decisiones a nivel Proyecto.
- Establece mecanismos apropiados de coordinación, control, supervisión, seguimiento, evaluación y programación de actividades en los diferentes niveles del subsistema de desarrollo rural integral.



- Mantiene la ejecución de actividades bajo la responsabilidad de la Unidad Ejecutora del Proyecto utilizando las estructuras actuales de las instituciones participantes en lugar de duplicarlas.
- Da prioridad a la participación de los beneficiarios en todos los niveles organizacionales establecidos en el modelo, como medio para lograr la institucionalización de las actividades de desarrollo rural.
- Es flexible en su adaptación a circunstancias cambiantes durante las diferentes fases de la vida de un Proyecto.

### 3. ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica de la Unidad Ejecutora se conforma por los cuatro niveles técnico-administrativos, que se esquematizan en el Cuadro N° 3, a saber:

#### 3.1 Nivel Ejecutivo

Constituido por el Jefe del Proyecto, y los responsables de las Unidades Técnicas del mismo.

#### 3.2 Nivel Asesor

Conformado por el Comité Técnico Profesional y el Comité Técnico Campesino.

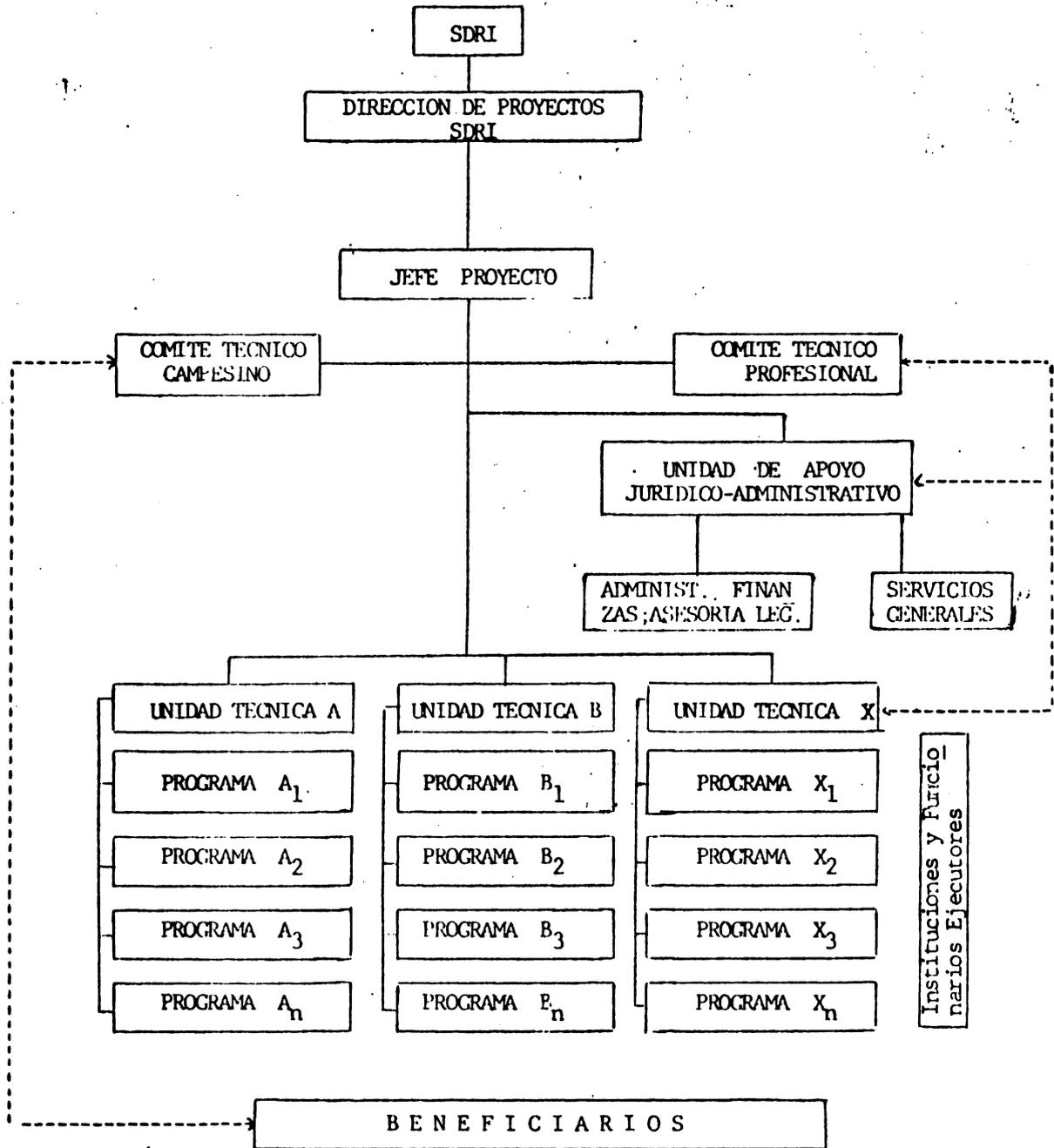
El Comité Técnico Profesional estará conformado por:

- El Jefe del Proyecto, quien lo presidirá
- Los responsables de las Unidades Técnicas (producción, desarrollo social, infraestructura, etc.)
- El responsable de la Unidad de Apoyo Jurídico-Adminis-



Quadro No. 3

MODELO DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA UNIDAD EJECUTORA





trativo, quien actuará como Secretario.

- Podrán participar como invitados, representantes de instituciones a cargo del nivel operativo y/o de los beneficiarios cuando ello sea aconsejable.

El Comité Técnico Campesino estará integrado por:

- El Jefe del Proyecto, quien lo presidirá
- Los representantes campesinos que resulten elegidos de acuerdo a procedimientos que se establecerán por parte de la Secretaría de Desarrollo Rural Integral, teniendo en cuenta las características de la organización campesina existente, en cada Proyecto.
- El responsable de la Unidad Técnica de Desarrollo Social, quien actuará como Secretario.
- Representantes de las instituciones o autoridades locales en calidad de invitados y cuando se considere necesaria su presencia.

### 3.3 Nivel Auxiliar

Compuesto por la Unidad de Apoyo Jurídico-Administrativo que contará con secciones de administración; finanzas, asesoramiento legal y servicios generales (secretarías, conserjes, y choferes).

### 3.4 Nivel Operacional

Constituido por los funcionarios que integran la Unidad Ejecutora, provenientes en comisión de servicios, de las diversas instituciones que por la naturaleza de sus funciones, de



ban responsabilizarse por las actividades específicas contempladas en los diversos programas que conformen el Proyecto.

#### 4. FUNCIONES

##### 4.1 De la Unidad Ejecutora 1/

- Ejecutar, con participación de beneficiarios, las diferentes actividades tendientes a la formulación y ejecución del Proyecto de Desarrollo Rural Integral.
- Programar las actividades de ejecución del Proyecto, con el objetivo final de financiar a los grupos de la población marginal rural.
- Determinar los requerimientos de recursos humanos, financieros, materiales y de otro tipo, necesarios para la realización de las actividades previstas.
- Elaborar la proforma presupuestaria del Proyecto y someterla a consideración de la Dirección de Programación de la SEDRI.
- Ejecutar las acciones y realizar las inversiones productivas, sociales, de infraestructura y de otro tipo previstas en el Proyecto.
- Realizar a su nivel el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en el Proyecto.
- Proponer los reajustes de política, planes, programas, proyectos, leyes y reglamentos, procedimientos y metodologías, que sean necesarios para el adecuado cumplimiento de las actividades del Proyecto.

---

1/ Tomadas del Decreto N° 904, por medio del cual se expide el Reglamento Orgánico y Funcional de la Secretaría de Desarrollo Rural Integral.



- Promover la organización, participación y capacitación de la población marginal rural en la formulación y ejecución del Proyecto.
- Otras actividades que le fueren encomendadas por el Secretario de Desarrollo Rural Integral.

#### 4.2 Del Jefe del Proyecto 2/

- Responder por el Proyecto a su cargo
- Dirigir, coordinar y controlar la marcha técnica y administrativa de la Unidad Ejecutora correspondiente y asumir autoridad directa sobre funcionarios que la conforman para el cumplimiento de las responsabilidades y funciones asignadas.
- Asumir la responsabilidad de la marcha técnica y administrativa de la Unidad Ejecutora, informando al Secretario y al Director Técnico.
- Coordinar su trabajo con los niveles correspondientes de la Secretaría de Desarrollo Rural Integral y con las entidades vinculadas a las actividades de Desarrollo Rural Integral.
- Preparar los planes de trabajo y la proforma presupuestaria de la Unidad Ejecutora y vigilar su correcta utilización.
- Establecer un sistema de información para la administración, seguimiento y evaluación de los Proyectos.
- Regular las necesidades de personal de la Unidad Ejecutora que dependerá técnica y administrativamente de su autoridad y seleccionar, previa consulta con la Secretaría,

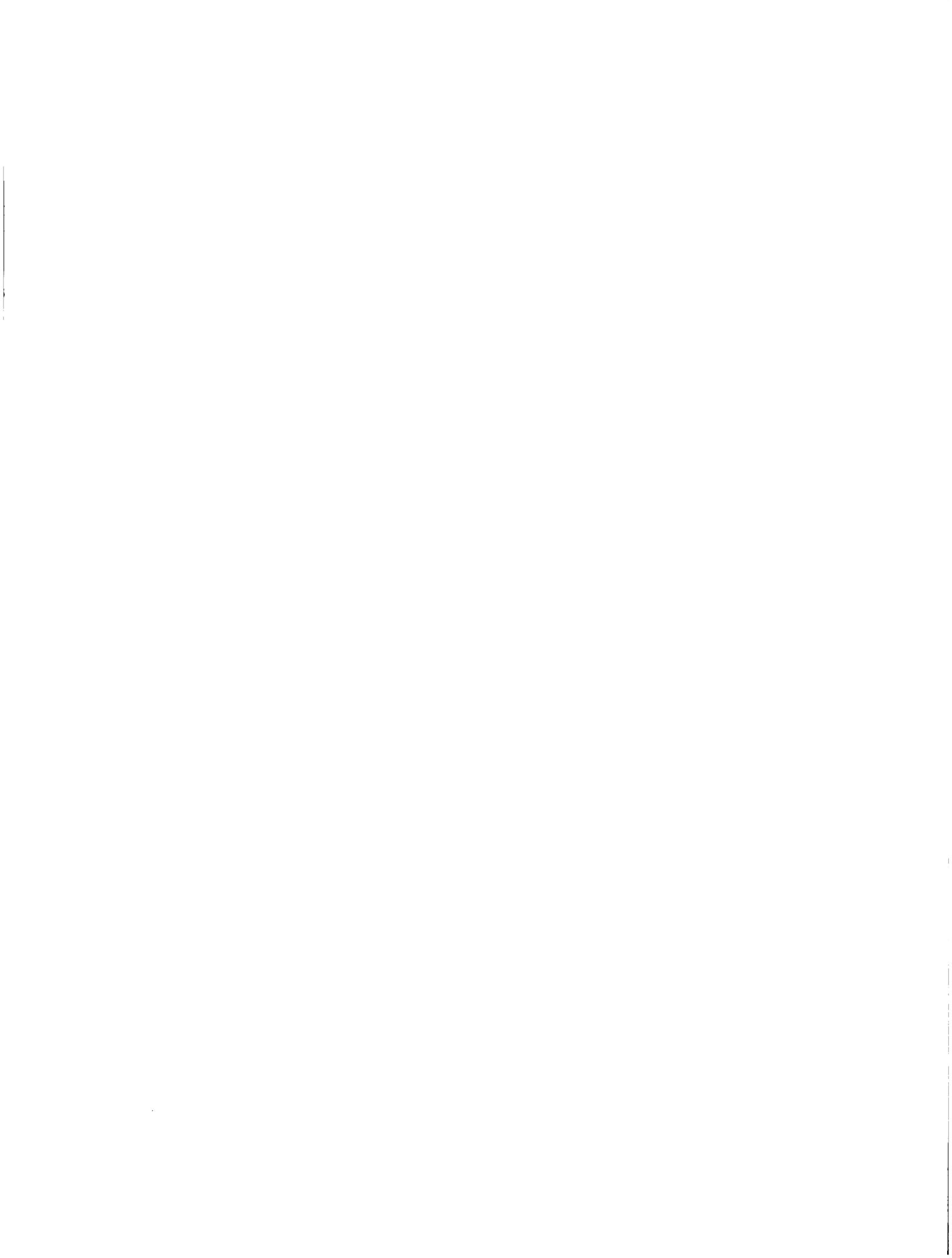


el personal adicional requerido.

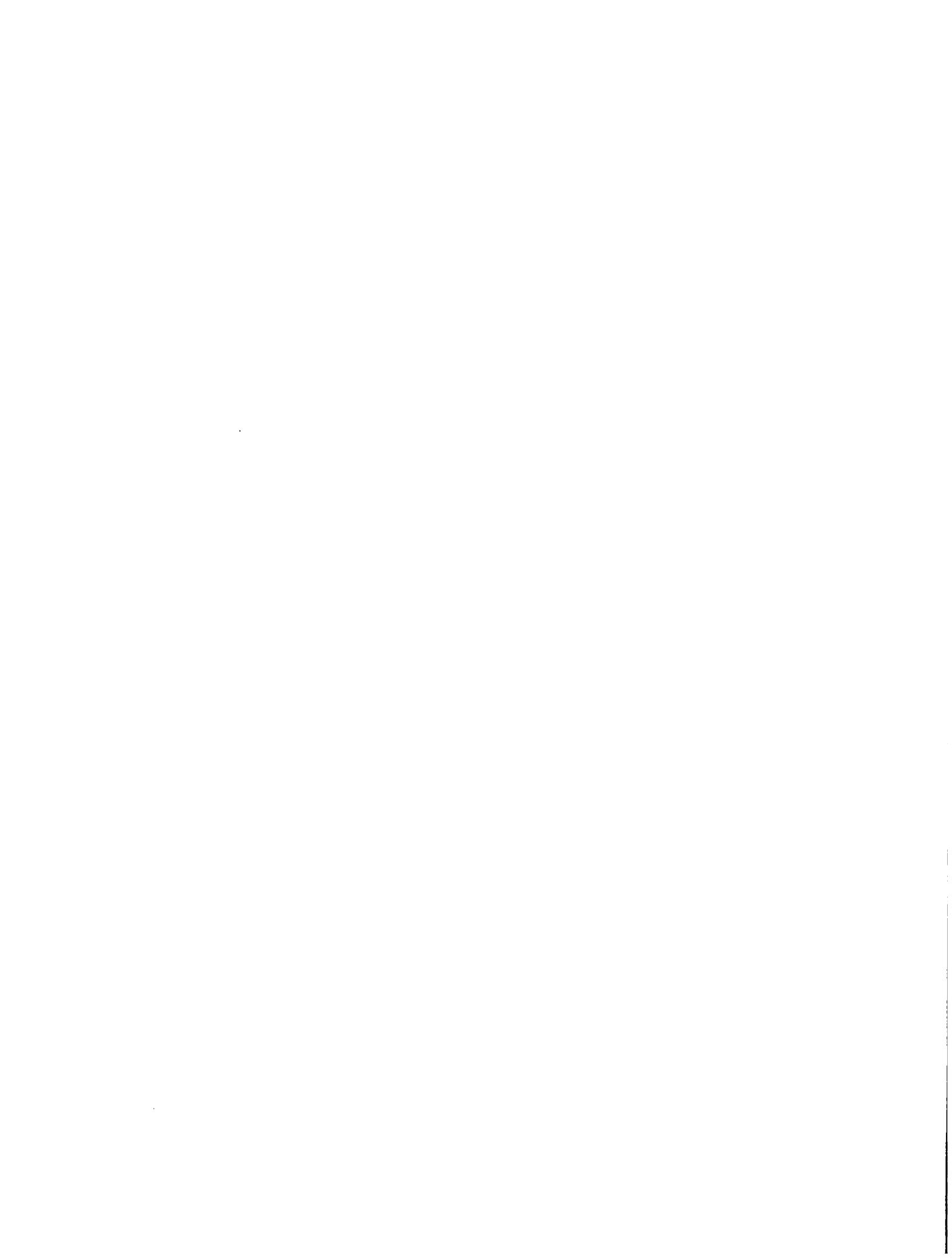
- Vigilar el cumplimiento de los Convenios, programas y actividades de las diferentes entidades vinculadas con el Desarrollo Rural Integral, respecto del Proyecto a su cargo.
- Mantener los registros contables y la documentación de apoyo correspondiente, justificando gastos e inversiones, en cada uno de los Proyectos.
- Delegar las atribuciones que juzgare necesarias de acuerdo con su competencia.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones, trámites y procedimientos contenidos en las leyes, reglamentos, convenios y manuales vigentes; y,
- Las demás que le fueren señaladas por el Secretario o Director Técnico y las establecidas en las leyes y reglamentos pertinentes.

#### 4.3 Del Comité Técnico Profesional

- Elaborar su propio reglamento
- Diseñar el Plan Operativo Anual, considerando las directivas establecidas en el documento del Proyecto; las normas generales que diseñe la Secretaría de Desarrollo Rural Integral; los alcances que presenten los organismos comprometidos en el logro de los objetivos del Proyecto y las recomendaciones del Comité Técnico Campesino.
- Preparar la Proforma Presupuestaria Anual para el Proyecto.



- Recomendar al Jefe del Proyecto, ajustes a los documentos de compromisos de la Unidad Ejecutora con las instituciones participantes en el Proyecto.
- Participar en el diseño y aprobación de los Estudios Especiales y/o de investigaciones que requiera la Unidad Ejecutora, para el mejor cumplimiento de los objetivos del Proyecto.
- Aprobar las propuestas de programación de actividades de las Unidades Técnicas del Proyecto, y recomendar las medidas pertinentes para su ejecución, supervisión y evaluación.
- Analizar los convenios, contratos y acuerdos interinstitucionales, relacionados con la ejecución del Proyecto y recomendar las medidas necesarias para su mejor ejecución.
- Actuar como órgano de consulta, en la resolución de problemas jurídicos, técnicos, administrativos y financieros, que se presenten en el desarrollo de las actividades del Proyecto.
- Analizar las sugerencias de los representantes de las instituciones relacionadas con las actividades del Proyecto y señalar las medidas más adecuadas para dinamizar el Proyecto.
- Acordar, con los responsables de las instituciones participantes en el proyecto, mecanismos de coordinación y supervisión de actividades y preparar los informes periódicos de ejecución para dichos organismos.



- Propiciar la coordinación de acciones entre las Unidades Técnicas de la Unidad Ejecutora para asegurar un eficiente apoyo logístico, administrativo, técnico y financiero para la ejecución del Proyecto.
- Coordinar el control y la ejecución presupuestaria del Proyecto, procurando una disponibilidad oportuna de fondos para los diferentes programas.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los programas establecidos para cada una de las Unidades Técnicas.
- Invitar a su reuniones a representantes de otras instituciones, no miembros del Comité, cuando ello sea aconsejable.

#### 4.4. Del Comité Técnico Campesino

- Establecer su propio Reglamento Interno
- Promover y coordinar la participación de los beneficiarios en la programación, ejecución y evaluación del Proyecto.
- Desarrollar mecanismos de participación, comunicación y fortalecimiento entre la Unidad Ejecutora y las Organizaciones campesinas.
- Recibir información de sus miembros en relación con necesidades y aspiraciones de las comunidades, analizarlas y formular propuestas de acción al Jefe de la Unidad Ejecutora.



- Conocer y analizar las líneas de acción y los mecanismos operativos de los programas a ejecutar por el Proyecto y proponer las medidas que, a juicio de los campesinos, agilicen su ejecución.
- Realizar dentro de las comunidades campesinas, las acciones de promoción necesarias tendientes a facilitar la prestación de los servicios institucionales del Proyecto.
- Analizar las posibilidades de desarrollar el potencial agropecuario del área del Proyecto, teniendo en cuenta las limitaciones a identificar y priorizar las acciones que sean necesarias ejecutar.
- Verificar las programaciones del Proyecto que contemplen las necesidades prioritarias señaladas por las comunidades.
- Centralizar y coordinar las actividades de las diferentes organizaciones campesinas que operen en las comunidades a fin de buscar la mayor representatividad de los intereses de la comunidad.
- Conocer el mecanismo de otorgamiento de crédito, analizar las dificultades que se pueden presentar y ayudar en la búsqueda de soluciones operativas, de acuerdo a los criterios de la comunidad.
- Identificar las necesidades de capacitación, proponiendo especialidad, contenido, calendarios y horarios más adecuados, de acuerdo a las posibilidades de los beneficiarios.



#### 4.5 De la Unidad de Apoyo Jurídico-Administrativo

- Asesorar al Jefe del Proyecto en la toma de decisiones en materia financiera, jurídica y de administración del personal.
- Elaborar proyectos de reglamentos y demás instrumentos legales que requiera el Proyecto.
- Tramitar todos los asuntos legales relativos a la organización campesina y colaborar estrechamente con el nivel operativo de la Unidad Ejecutora para dar solución adecuada a problemas de carácter legal.
- Intervenir y asesorar en los aspectos legales relacionados con los procesos de licitación y concurso de ofertas y merecimientos que se convoque para el Proyecto.
- Organizar la actividad administrativa del Proyecto y asegurar la disponibilidad adecuada y la prestación de servicios generales a la Unidad Ejecutora, tales como: transporte, seguridad, mantenimiento, bodega, almacenaje, vigilancia y otros indispensables para el funcionamiento normal de la Unidad Ejecutora.
- Responsabilizarse por la administración de fondos que sean asignados al control de la Unidad Ejecutora, de conformidad con las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
- Velar por el buen uso y mantenimiento de los bienes, muebles, equipos y vehículos de la Unidad Ejecutora del Proyecto.



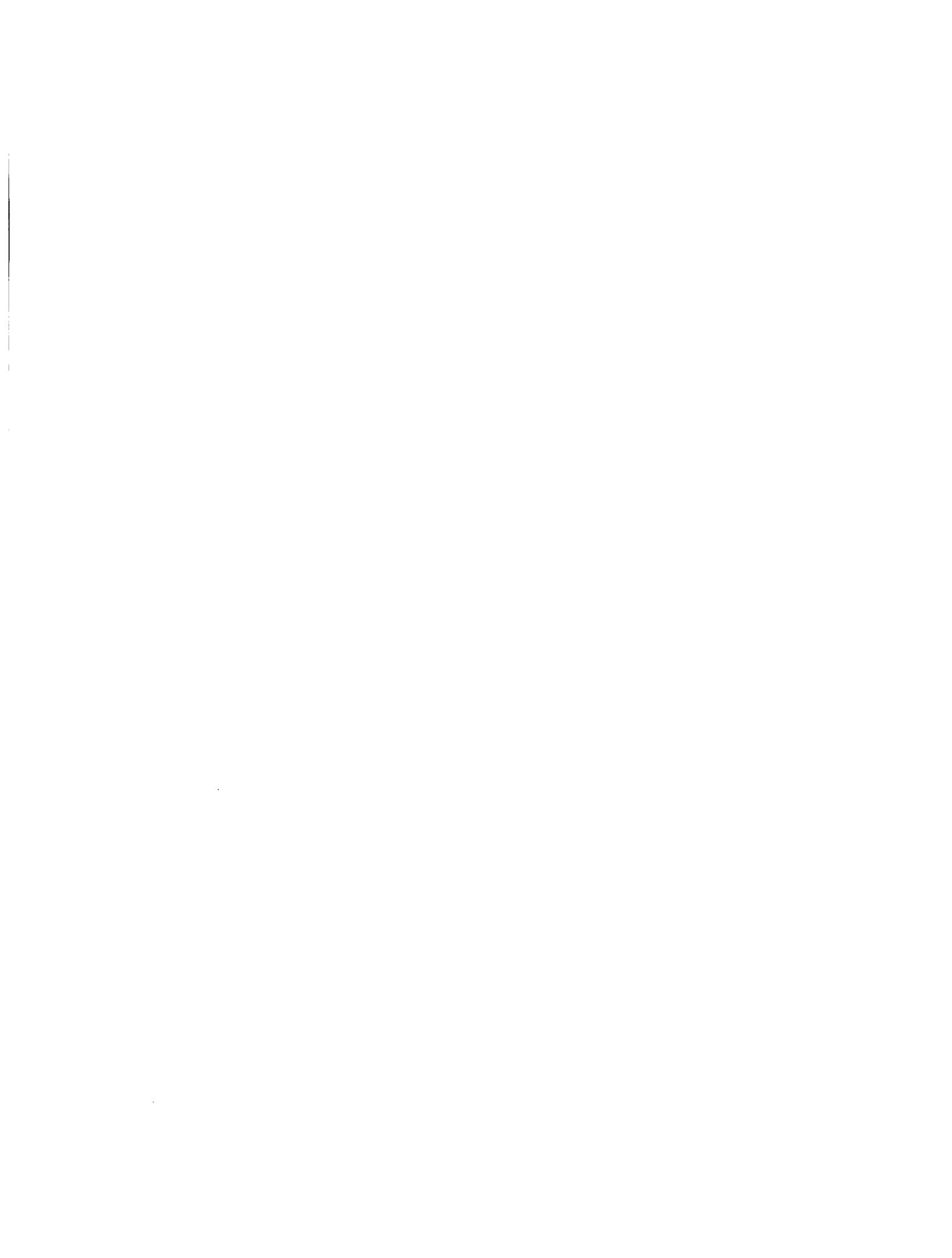
- Ejecutar de acuerdo con las normas legales vigentes, las políticas de personal y velar por su cumplimiento.
- Organizar y administrar las actividades de documentación y archivo del Proyecto.
- Asegurar que el Proyecto cuente con un sistema contable adecuado y establecer los procedimientos específicos de control interno para la buena marcha de los procesos financieros.
- Presentar los informes financieros y contables que requiera la Jefatura del Proyecto.
- Emitir conceptos sobre la disponibilidad presupuestaria y financiera del Proyecto, previo a la aprobación de cualquier contrato en el cual intervenga la Unidad Ejecutora.
- Coordinar y dar asistencia en la elaboración de reformas presupuestarias del Proyecto y tramitar las reformas que se consideren pertinentes conforme a las disposiciones legales sobre la materia.
- Tramitar las adquisiciones que requiera la Unidad Ejecutora, de acuerdo a las autorizaciones emanadas de la Jefatura del Proyecto.

#### 4.6 De los responsables de las Unidades Técnicas

- Participar directamente en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, a través de la coordinación para la ejecución de las acciones específicas de su competencia.



- Presentar al Jefe del Proyecto la programación de los informes periódicos de actividades de las respectivas unidades técnicas, teniendo en cuenta los programas globales previamente aprobados para ellas.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de la programación establecida para los programas de cada una de las Unidades Técnicas.
- Estudiar y aprobar en primera instancia las solicitudes presentadas por las organizaciones campesinas y someter las posteriormente a consideración del Comité Técnico - Profesional en sus reuniones de Programación.
- Participar en el diseño e investigaciones y estudios especiales requeridos durante la ejecución de los programas que conforman las respectivas unidades técnicas.
- Programar, coordinar y supervisar la marcha técnica de su respectiva unidad técnica.
- Intervenir en la elaboración de programas de corto y mediano plazo, de la proforma presupuestaria y en los planes de trabajo a nivel de usuarios relacionados con cada una de las unidades técnicas,
- Coordinar planes conjuntos de trabajo con los responsables de las otras unidades técnicas.
- Presentar las necesidades de capacitación del personal técnico y de servicios especializados de apoyo para atender los requerimientos en la ejecución de las actividades de las unidades técnicas.



#### 4.7 Del Nivel Operativo

Las instituciones participantes en el Proyecto DRI, desarrollarán las acciones de su competencia a través de la coordinación general establecida por medio del Jefe de la Unidad Ejecutora. Son responsables por consiguiente del cumplimiento de las programaciones aprobadas para los programas a su cargo y de la integración de las acciones con las actividades complementarias de otras instituciones. Estas responsabilidades expresadas a través de funciones y metas, deberán ser claramente especificadas en los convenios, contratos y cartas de entendimiento, que se establezcan entre la Unidad Ejecutora y las Instituciones participantes en la ejecución del Proyecto.

### III. RELACION DE LA UNIDAD EJECUTORA CON LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL A NIVEL PROVINCIAL Y NACIONAL.

Los Proyectos DRI se ejecutan en áreas geográficas en las que existen oficinas regionales de la mayoría de las instituciones responsables de las actividades a nivel de campo, siendo por lo tanto necesario establecer mecanismos de coordinación entre los niveles local, regional y nacional. El cuadro N° 4 presenta un organigrama estructural que cumple con ese fin.

#### 1. A Nivel Provincial

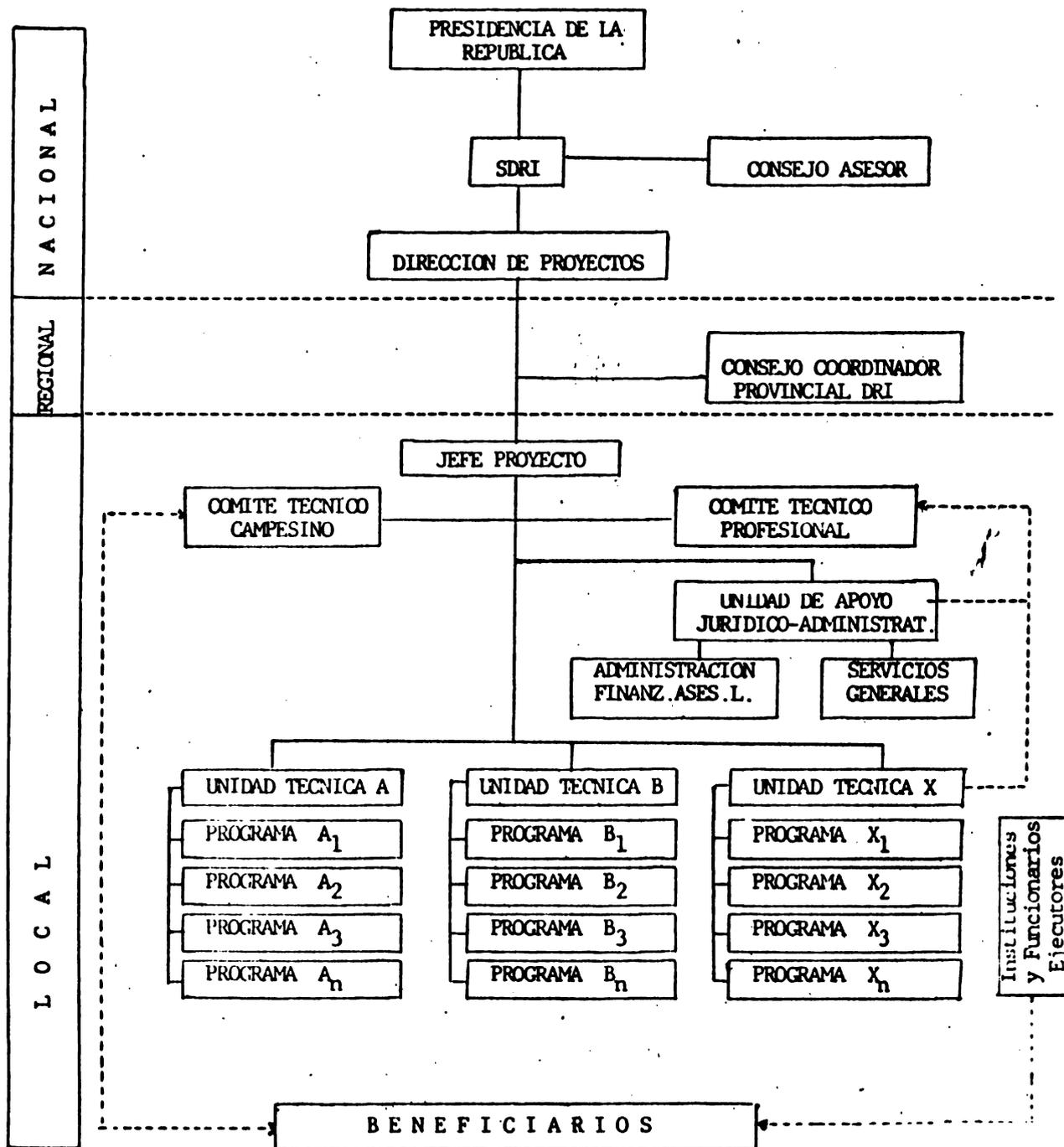
A nivel Provincial se establece un Consejo Coordinador Provincial integrado por:

- El Jefe de la Dirección de Proyectos de la SEDRI, quien lo presidirá.
- Los Jefes Provinciales de las instituciones que participan en el Proyecto con carácter permanente.



Cuadro No. 4

RELACIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA CON LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL REGIONAL Y NACIONAL





- El Jefe del Proyecto, quien actuará como Secretario.
- Los representantes de los beneficiarios campesinos elegidos de acuerdo con el procedimiento establecido por la SEDRI.
- Los representantes de las instituciones responsables de actividades transitorias y autoridades regionales, cuando se considere necesaria su participación.

Serán funciones del Consejo Provincial DRI las siguientes:

- Recibir la información pertinente a la marcha del (los) Proyecto (s) por parte del (los) Jefe (s) de la (s) Unidad (s) Ejecutora (s) que estén ubicados en la Provincia, y formular las recomendaciones que estime necesarias.
- Proponer medidas de coordinación interinstitucional que permitan mejorar las acciones del Proyecto.
- Conocer y analizar la proforma presupuestaria del (los) Proyecto (s) presentada por el Director de Proyectos de la SEDRI y - recomendar su aprobación al Secretario de Desarrollo Rural Integral.
- Revisar el cumplimiento de las metas establecidas en los Planes Operativos Anuales y recomendar los ajustes necesarios.
- Evaluar el cumplimiento de los convenios, contratos y acuerdos interinstitucionales y recomendar los correctivos necesarios para su cabal cumplimiento.
- Elaborar el acta correspondiente al desarrollo de cada reunión del Consejo Coordinador Provincial.
- Reunirse por lo menos semestralmente o cuando sea convocado por su Presidente.



## 2. A Nivel Nacional

La Unidad Ejecutiva se relaciona con el nivel nacional a través de la Dirección de Proyectos de la SEDRI, cuya estructura orgánica, conformación y funciones se especifican en el Decreto Ejecutivo N° 904 de febrero de 1981.

A este nivel opera también un Consejo Asesor de la SEDRI, cuyos integrantes y funciones están definidos en el Decreto citado.



A N E X O

APLICACION DEL MODELO A LOS  
PDRI QUIMIAG - PENIPE Y SALCEDO



## APLICACION DEL MODELO A LOS PDRI QUIMIAG-PENIPE Y SALCEDO

### 1. ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica que resulta de aplicar el modelo general propuesto a los PDRI Quimiag-Penipe y Salcedo, se presenta en el Cuadro N° 5.

#### 1.1 Nivel Ejecutivo

Conformado por los Jefes de las Unidades Ejecutoras o Jefes del Proyecto y por los responsables de las Unidades de Producción y de Desarrollo Social y de Infraestructura.

#### 1.2 Nivel Asesor

Lo integran, el Comité Técnico Profesional y el Comité Técnico Campesino.

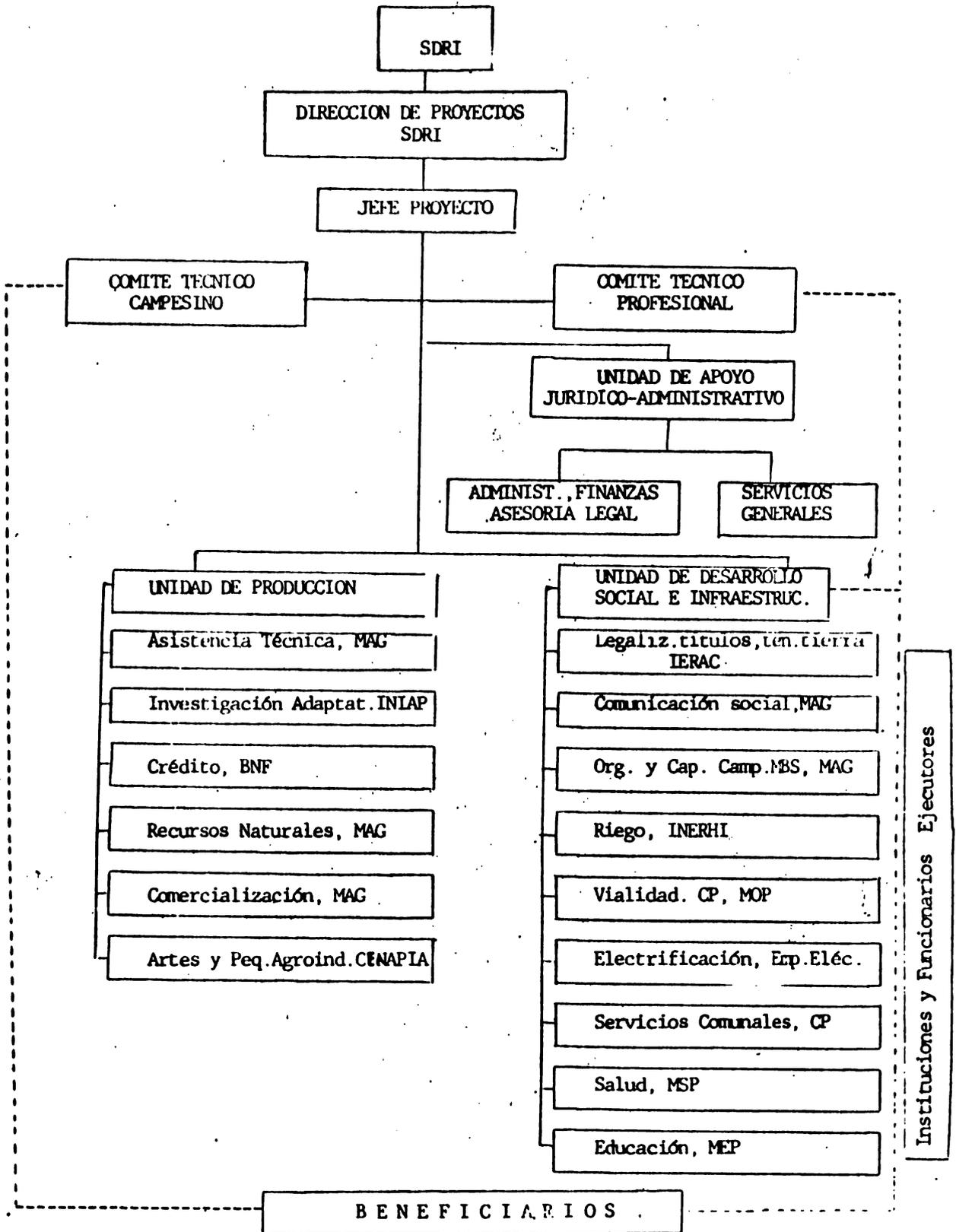
El Comité Técnico Profesional integrado por:

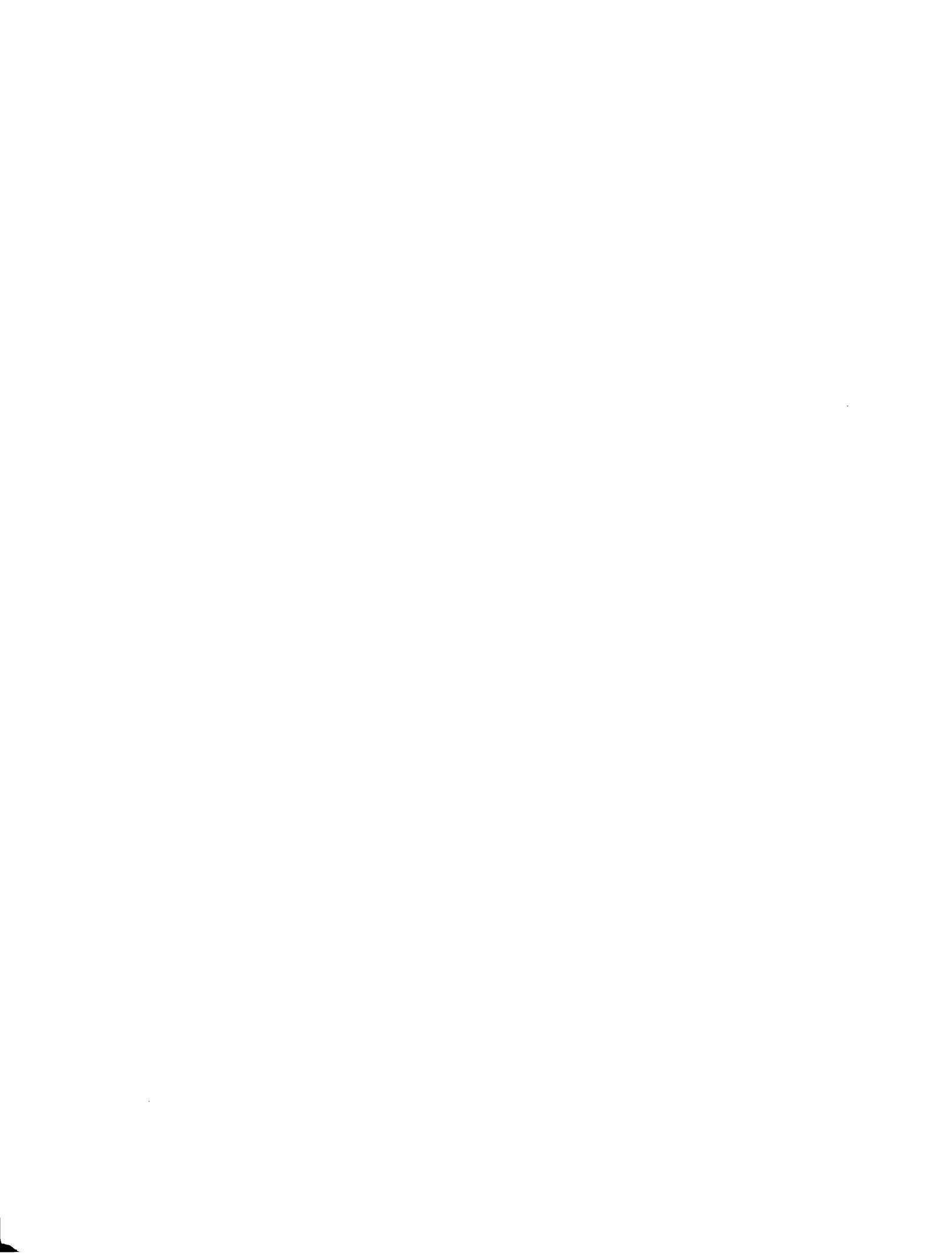
- El Jefe del Proyecto quien lo presidirá
- El responsable de la Unidad Técnica de Producción
- El responsable de la Unidad Técnica de Desarrollo Social y de Infraestructura.
- El responsable de la Unidad de Apoyo Jurídico-Administrativo, quien actuará como Secretario.
- Los representantes de las instituciones y de los beneficiarios, cuando en calidad de invitados se requiera su presencia.



Cuadro No. 5

UNIDAD EJECUTORA PARA LOS PDRI QUIMTAG-PENIPE Y SALCEDO





El Comité Técnico Campesino integrado por:

- El Jefe del Proyecto, quien lo presidirá
- Ocho representantes campesinos elegidos de acuerdo a procedimientos propuestos por la Unidad Ejecutora y aprobados por la SEDRI.
- Representantes de las instituciones participantes en el Proyecto y de las autoridades locales, en calidad de invitados, cuando se requiera su presencia.
- El responsable de la Unidad de Desarrollo social y de infraestructura, quien actuará como Secretario.

### 1.3 Nivel Auxiliar

Conformado por la Unidad de Apoyo Jurídico-Administrativo - que a su vez dispondrá de dos secciones: la de administración, finanzas y asesoría legal; y, la de servicios generales.

### 1.4 Nivel Operacional

Incluye a funcionarios de las instituciones responsables de realizar actividades permanentes o transitorias, definidas en los convenios, contratos o cartas de entendimiento que se establezcan entre ellas y la Unidad Ejecutora.

En los Proyectos Quimiag-Penipe y Salcedo se consideran responsables de actividades permanentes a las siguientes instituciones: MAG, INIAP, INERHI, BNF, MSP, MEP, MBS, ENAC y ENPROVIT.



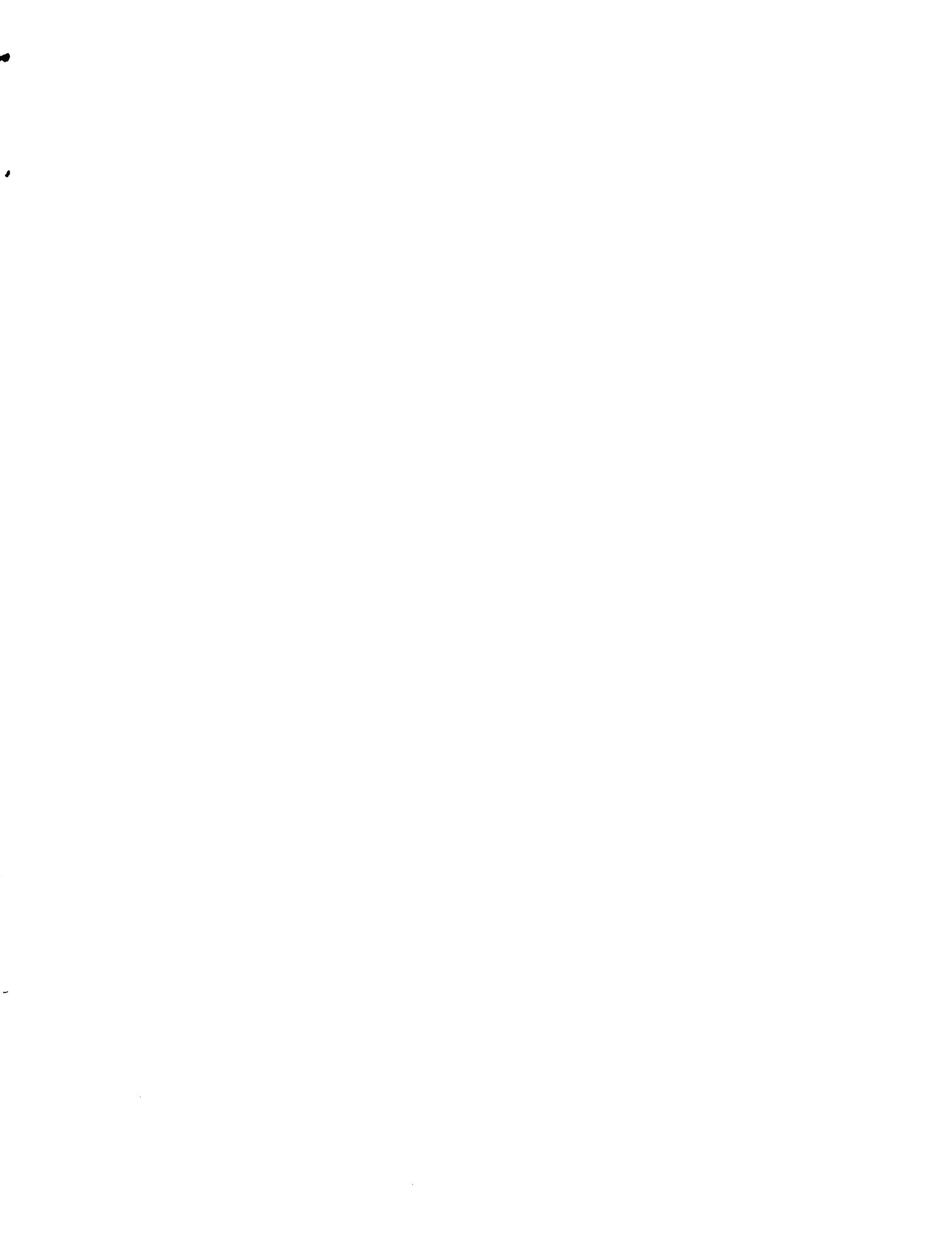
Como instituciones con actividades de carácter transitorio sobresalen: IERAC, Consejos Provinciales, Consejos Municipales, Empresas Eléctricas, CENAPIA, IEOS, SECAP, ESPOCH y Universidad Técnica de Ambato.

La Unidad de Producción ejecuta los programas que la integran a través de las siguientes instituciones:

- Asistencia Técnica: MAG, con actividades permanentes.
- Investigación Adaptativa: INIAP, con actividades permanentes y ESPOCH y Universidad Técnica de Ambato con actividades complementarias y transitorias, de acuerdo al inventario de necesidades de investigación del Proyecto.
- Crédito: BNF, con actividades permanentes.
- Manejo de Recursos Naturales: MAG, con actividades permanentes.
- Comercialización: MAG, con actividades permanentes y ENAC y ENPROVIT con actividades complementarias.
- Artesanía y pequeña agroindustria: CENAPIA, con actividades de carácter transitorio.

La Unidad de Desarrollo Social y de Infraestructura, ejecuta sus programas a través de las siguientes instituciones:

- Legalización de títulos de la tenencia de la tierra: IERAC, con actividades transitorias.
- Comunicación Social: MAG, MBS, MSP y MEP con actividades permanentes.
- Organización y capacitación campesina: MAG, MBS, MSP, MEP con actividades permanentes y SECAP y otras instituciones relacionadas, con actividades complementarias y transitorias.
- Riego: INERHI, con actividades permanentes.



- Vialidad: Consejos Provinciales y Consejos Municipales, con actividades transitorias.
- Electrificación: Empresas Eléctricas, con actividades transitorias.
- Servicios Comunes: Consejos Provinciales y Consejos Municipales, con actividades transitorias.
- Salud: MSP, IEOS, con actividades transitorias.
- Educación: MEP, con actividades transitorias.

## 2. FUNCIONES

Las funciones para los diferentes niveles que conforman la estructura orgánico-funcional de los Proyectos DRI Quimiag-Penipe y Salcedo, son las mismas que fueron descritas en el numeral II.4. Se adicionan a continuación las correspondientes a las Unidades de Producción, y de Desarrollo Social e Infraestructura.

### 2.1 Funciones Generales de la Unidad de Producción.

La Unidad participará en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto relacionados con el incremento de la producción, productividad e ingresos, al ejecutar acciones específicas sobre:

- Investigación Adaptativa. Generación de tecnologías apropiadas de producción que pueden ser adaptadas por pequeños y medianos productores.
- Asistencia Técnica. Difusión de recomendaciones tecnológicas que mejoren los niveles actuales de producción, productividad e ingreso.
- Crédito. Suministro de recursos adicionales necesarios para el cumplimiento de los planes de producción agropecuarios y para la aplicación de la tecnología recomendada por el Proyecto.



- Manejo de Recursos Naturales. Difusión de prácticas sobre manejo de los recursos naturales, su conservación y su restauración.
- Comercialización. Capacitación y asesoría a los campesinos para la comercialización de sus productos y mejoramiento de su posición negociadora frente a los intermediarios.
- Artesanía y pequeña agroindustria. Fortalecimiento de las líneas actuales y estudio de la factibilidad de creación de otras que permitan generar fuentes alternativas de empleo, para la población sin tierra o con escaso acceso a ella.

## 2.2 Funciones Generales de la Unidad de Desarrollo Social e Infraestructura.

- a) La Unidad participará en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, relacionados con la promoción de la organización y capacitación de las comunidades campesinas que propenda por su desarrollo autosostenido y participación en la realización de acciones sobre:
- Legalización de títulos de tenencia de la tierra. Se promoverá la abolición de sistemas precarios de tenencia y se buscará una mayor participación de los beneficiarios en los servicios del Estado.
  - Comunicación Social. Se aplicarán sistemas de comunicación que permitan el acceso de las comunidades campesinas a los recursos tecnológicos y complementen la acción educativa de los programas del Proyecto.



- Organización y capacitación campesina. Se robustecerán las bases organizativas y se procurará la efectiva participación de los campesinos en la solución de sus propios problemas.

b) La Unidad se encargará además de las actividades relacionadas con la dotación de servicios básicos a la población campesina, ejecutando obras de infraestructura física sobre:

- Riego. Construcción de canales y mejoramiento de acequias de riego, que permitan mejorar la disponibilidad de agua para la producción agropecuaria.
- Vialidad. Mejoramiento y construcción de un sistema vial apropiado.
- Electrificación. Dotación de energía eléctrica a las comunidades campesinas.
- Servicios comunales. Construcción de la infraestructura mínima necesaria para que las comunidades cuenten con lugares apropiados para servicios, reuniones y recreación que servirán de medio para consolidar la organización campesina.
- Salud y Educación. Infraestructura y actividades necesarias para suplir las deficiencias en materia de servicios relacionados con la protección de la salud y el reforzamiento y mejoramiento de los niveles actuales de educación de la población campesina.



## 3. PERSONAL

Los Cuadros N° 6 y 7 resumen los requerimientos de personal técnico y administrativo para los diferentes niveles de la estructura orgánico-funcional propuesta.

CUADRO N° 6

## REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA EL PDRI QUIMIAG-PENIPE

N I V E L	C A R G O	N°	ESPECIALIDAD	INSTITUCION
EJECUTIVO	Jefe del Proyecto	1	I.A. - M.V. - I.Z. Economista Sociólogo	SEDRI
Subtotal		1		
AUXILIAR	Administrador	1	Administrador Empres.	SEDRI
	Abogado	1	Derecho	SEDRI
	Contador	1	Contabilidad	SFDRA
	Aux. Contabilidad	1	Contabilidad	SEDRI
	Secretaria	1	Secretariado	SEDRI
	Conserje	1	-	SEDRI
	Chofer	2	-	SEDRI
Subtotal		8		
OPERACIONAL	Investigador Agrop.	1	I.A.	INIAP
	Asistente Tecno-agric.	1	I.A.	MAG
	Asistencia téc.pecuaria	1	M.V.I.Z.	MAG
	Auxiliar de Asistencia técn. Agr.	4	Agrónomos	MAG
	Auxiliar de asistencia técnica-pecuaria.	2	Aux. Veterinaria	MAG
	Perito Forestal	2	Forestal.	MAG
	Comunicador Social	1	I.A.M.V. Sociólogo	MAG
	Médico Jefe Area	1	Médico	M.S.P.
	Coord. Educación	1	Educación	M.E.P.
	Promotores Sociales	2	Promoción Social	M.B.S.
	Mejorador Hogar	2	Trabajadora Social	MAG
	Coordinador Ref. Agr.	1	I.A. - Socióloga	IERAC
	Coord. Infraestructura	1	I.C.	SEDRI
Subtotal		20		
TOTAL		29		



## CUADRO N° 7

## REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA EL PDRI SALCEDO

N I V E L	C A R G O	N°	ESPECIALIDAD	INSTITUCION
EJECUTIVO	Jefe del Proyecto	1	I.A. - M.V. - I.Z. Econ. - Soc.	SEDRI
Subtotal		1		
AUXILIAR	Administrador	1	Admnis. Empresas	SEDRI
	Abogado	1	Derecho	SEDRI
	Contador	1	Contabilidad	SEDRI
	Aux. Contabilidad	1	Contabilidad	SEDRI
	Secretaria	1	Secretariado	SEDRI
	Conserje	1	-	SEDRI
	Chofer	2	-	SEDRI
Subtotal		8		
OPERACIONAL	Inv. Agrop.	1	I.A.	INIAP
	Asistente Tecnico-Agr.	1	I.A.	MAG
	Asistente Tecnico-Pec.	1	M.V.	MAG
	Aux. asist. tecn. agr.	6	Agrónomos	MAG
	Aux. Veterinaria	3	Aux. Veterinaria	MAG
	Perito Forestal	2	Forestal	MAG
	Comunicador Social	1	I.A. - Sociólogo	MAG
	Médico Jefe Area	1	Médico	M.S.P.
	Coord. Educación	1	Educación	M.E.P.
	Promotores Sociales	3	Promoción Social	M.B.S.
	Mejorador Hogar	3	Trabajador Social	MAG
	Coord. Ref. Agraria	1	I.A. - Sociólogo	IERAC
	Coord. Infraest.	1	I.C.	SEDRI
Subtotal		25		
T O T A L		34		

**FECHA DE DEVOLUCION**


IICA	
E30	
893 ESQUEMA ORGANICO- FUNCIONAL	
Autor	PARA LAS UNIDADES EJECUTO- RAS DE LOS...
Título	
Fecha Devolución	Nombre del solicitante



**DOCUMENTO  
MICROFILMADO**

Fecha: **21 SET 1983**

