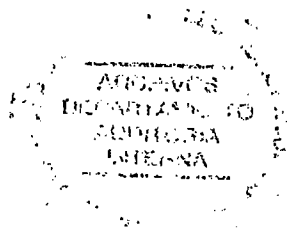




GOBIERNO DE CHILE  
INDAP  
DIRECCIÓN NACIONAL  
DEPTO. PLANIFICACION Y SISTEMAS  
RHC/ASCH/JPC/MCG/MLD/xbl

16 670



DEPARTAMENTO AUDITORIA INTERNA	
Fecha	24/7/03
Página	9/13
Línea	20

APRUEBA NUEVA ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA REGIONAL DEL INSTITUTO  
DE DESARROLLO AGROPECUARIO

SANTIAGO, 23 JUL 2003

**RESOLUCIÓN EXENTA N° 516 / VISTOS:** Lo dispuesto en la Ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el artículo 5° del artículo primero de la ley N° 18.910, Orgánica del Servicio modificada por la ley N° 19.213; la Resolución N° 520, de la Contraloría General de la República

**CONSIDERANDO:**

Que por Resolución Exenta N° 75 de 2003, se aprobó nueva estructura organizacional de INDAP.

Que las Direcciones Regionales se incorporan al proceso de Modernización Institucional, revisando y rediseñando las actividades y rutinas que realizan para llevar a cabo sus objetivos regionales en pro del cumplimiento de la misión del INDAP.

Que este proceso ha significado analizar su desarrollo organizacional, a través de una mirada crítica de los procesos y procedimientos, estilos de dirección y gestión, formas de comunicación y tecnología.

Que como resultado de los estudios y análisis efectuados en el marco del proceso de Modernización, se concluyó que la actual orgánica administrativa regional requiere adaptarse a las demandas que debe satisfacer el INDAP para promover condiciones, generar capacidades y apoyar con acciones de fomento, el desarrollo productivo sustentable de la Agricultura Familiar Campesina y sus Organizaciones.

Que por Resolución Exenta N° 471 de 2003, se aprobó nueva estructura y funciones regionales para las Regiones no contempladas en la presente.

**RESUELVO:**

1. Apruébese a contar de 30 de Junio de 2003, la organización administrativa y operativa para las siguientes Direcciones Regionales de INDAP: I Región de Tarapacá, II Región de Antofagasta, III Región de Atacama, XII Región de Magallanes y Antártica Chilena, conforme a la estructura señalada en el documento "Estructura y Funciones para Regiones Extremas", cuyo texto es del siguiente tenor:

**ESTRUCTURA Y FUNCIONES PARA REGIONES EXTREMAS  
INDAP**

**I. INTRODUCCION**

Para INDAP el rediseño de su estructura constituyó el corolario de un trabajo de alineación estratégica iniciado en Junio del 2001, el que ha tenido como piezas centrales la construcción de un diagnóstico común, el acuerdo en un renovado marco de orientaciones estratégicas y un esfuerzo de rediseño de los procesos convergente a tales propósitos.

La nueva estructura organizacional de la Dirección Nacional, potencia y ordena las atribuciones y la capacidad de acción del INDAP en un diseño coherente con las demandas de la ciudadanía y los clientes, la estrategia institucional y los principios que orientan el proceso de Modernización del Estado.

En el ámbito regional se ordenan los roles con un grado de simetría al diseñado para el Nivel Central, considerando criterios de coherencia con las estrategias de desarrollo regional, de simpleza y flexibilidad para responder a las especificidades y características de cada región.

El diseño de una estructura regional plantea la necesidad de definir las responsabilidades y funciones de cada unidad organizativa existente en las Direcciones Regionales, produciendo un impacto significativo sobre el mejoramiento de la gestión y eficiencia interna, permitiendo identificar los perfiles que se requieren y profundizar en el funcionamiento de la estructura y las articulaciones entre las áreas y sus formas de complementación.

## II. UNIDADES ORGANIZATIVAS BÁSICAS

El diseño de la estructura regional de INDAP, considera un modelo genérico, para todas las Direcciones Regionales, lo suficientemente flexible como para permitir las adecuaciones necesarias, en función de aspectos tales como la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales, y de la variabilidad y complejidad de los volúmenes de operación que caracteriza el trabajo de las Regiones. A su vez, el modelo es lo suficientemente claro como para garantizar la existencia de todas las funciones genéricas indispensables para el logro de los objetivos institucionales en el territorio e identificar las relaciones funcionales y jerárquicas, entre las diferentes unidades, que permitan encadenar los procesos que la Dirección Regional debe efectuar para facilitar la interacción y coordinación con el nivel operativo básico bajo su dependencia (Agencias de Área) y con aquellos que se encuentran sobre su acción (Nivel Central y sus Departamentos, Contraloría General de la República, etc.)

### A. UNIDAD DE FOMENTO PRODUCTIVO:

1. **A QUIÉN REPORTA:** Director Regional

#### 2. **PRINCIPALES FUNCIONES:**

Dentro de las funciones genéricas, se reconoce su responsabilidad en la implementación de la Política de Fomento Productivo Institucional. La labor de Fomento Productivo abarca tres áreas de acción que son los Clientes, el Desarrollo de Instrumentos y el Mercado.

#### Clientes

- Caracterizar y segmentar a sus clientes, de acuerdo a una clasificación dada, para focalizar mejor la oferta de instrumentos de fomento en las necesidades de sus proyectos productivos.

#### Desarrollo de Instrumentos

Conlleva la implementación de los actuales y nuevos instrumentos que son diseñados en el Nivel Central, preocupándose de entregar el apoyo y soporte necesario para su operatoria en las Agencias de Área.

- Adecuar los instrumentos de fomento productivo, considerando las características de los clientes, las imperfecciones del mercado y las estrategias territoriales y el entorno.
- Identificar planes estratégicos territoriales disponibles en las Agencias de Área y velar por la coherencia del instrumental de fomento respecto de esos planes, en coordinación con el Departamento de Planificación y Sistemas
- Focalizar eficientemente los instrumentos de fomento de acuerdo a las necesidades de los usuarios y sus proyectos productivos.
- En general, efectuar el seguimiento del conjunto de servicios y programas institucionales destinados al fomento y apoyo técnico productivo de los usuarios de Indap.

- Administrar el Directorio de Operadores de la Región, considerado un soporte fundamental para la gestión de las Agencias de Área.

### **Mercado**

La Región tendrá la labor de detectar oportunidades de negocio que se generen tanto en su territorio como a nivel internacional para apoyar e incorporar a la AFC.

- Identificar oportunidades y restricciones que presentan los mercados actuales y potenciales de los productos silvoagropecuarios
- Poner a disposición de las Agencias de Área, capacidades de diagnóstico y análisis técnico de proyectos productivos.
- Generar y supervisar convenios en el ámbito de fomento productivo con instituciones de la red agraria, de la red de fomento y con otras entidades públicas y privadas que permita la complementariedad de las acciones del Indap.
- Contribuir al establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones de carácter público y privado con el objeto de posibilitar la inserción de las empresas asociativas campesinas en la actividad económica privada.
- Apoyar y contribuir a la articulación de las organizaciones de usuarios en torno a cadenas productivas, a objeto de incrementar sus capacidades técnicas y de negociación y facilitar la articulación de las organizaciones de usuarios con los sistemas regionales y nacionales agroexportadores y otras unidades de negocio presentes en el sector.
- Articular y brindar apoyo técnico a la Dirección Regional y las Áreas en el trabajo con sus servicios complementarios y hacer el seguimiento de dichos proyectos.
- Detectar oportunidades de negocio que se generen en la región o a nivel internacional para apoyar e incorporar a la agricultura familiar campesina.

## **B. UNIDAD DE ASISTENCIA FINANCIERA:**

1. **A QUIÉN REPORTA:** Director Regional

### **2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

La implementación de la política financiera regional, está dada por cuatro ejes, el primero dice relación con la necesidad de la Región para articularse con otros agentes financieros; el segundo, con la forma en que la región apoya y entrega los soportes necesarios a las Agencias de Área para gestionar su cartera crediticia de forma más eficiente; el tercero, implementar las políticas relacionadas con la normalización y cobranza de créditos que son impartidas para el cumplimiento de las metas de recuperación y normalización de la cartera morosa existente en las Agencias de Área y cuarto, tiene relación con el análisis y revisión de cada solicitud de un cliente, según las instancias que corresponda, para minimizar el riesgo crediticio. Lo anterior se traduce en la definición de las siguientes funciones:

- Gestionar los recursos crediticios y de incentivos, asociados al crédito, que le son asignados a la Región, para que sean transferidos de manera eficiente, estableciendo sistemas eficaces de supervisión y control para que sean entregados adecuadamente por las áreas a los usuarios.
- Administrar instrumentos asociados al programa de créditos (Seguro Agrícola, Fogape, Subsidio de siniestralidad, Dicom).
- Administrar y ejecutar una política eficaz de normalización y cobranza de créditos.
- Coordinar y articular en conjunto con el Departamento de Fomento la integración de los Servicios que la institución posee en su oferta de instrumentos de fomento productivo.
- Revisar y aplicar política nacional de riesgos crediticios
- Promover y facilitar el acceso de los clientes de INDAP a otras fuentes de financiamiento y servicios financieros, ofrecidos tanto por el sector público como privado.
- Asesorar y apoyar al Director Regional y a los Jefes de Áreas en la implementación y ejecución apropiada de los servicios financieros, desde el punto de vista legal, normativo, técnico, administrativo y de infraestructura.
- Capacitar constante y periódicamente a los operadores de crédito.

## C. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:

1. **A QUIÉN REPORTA:** Director Regional

### 2. **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Realizar un rol asesor en la administración de los recursos de la región de acuerdo a su programación;
- Realizar un seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de todos los programas, generando propuestas para su desarrollo y eficiente implementación.
- Realizar el manejo de los fondos, apoyados por otras contra partes técnicas, para entregar los recursos en forma eficiente y oportuna.
- Asesorar y apoyar al Director Regional y Jefes de Área en la administración de los recursos presupuestarios y materiales desde el punto de vista legal, normativo y administrativo.
- Velar por el cumplimiento de las normas administrativo-contables y tributarias que afectan las operaciones del Instituto, cautelando la corrección de los procedimientos empleados en la ejecución de los diversos programas.
- Velar por la correcta ejecución del balance presupuestario y financiero de la región.
- Mantener al día la información contable y estadística referida a personal, vehículos y bienes en general de la región.
- Realizar la administración presupuestaria y control sobre la eficiencia y pertinencia de los gastos ejecutados a través de convenios regionales.

### III. OTRAS FUNCIONES

El Director Regional deberá preocuparse de arbitrar las medidas necesarias que le permitan cumplir con las funciones que a continuación se describen, según la dotación de personal con que se cuenta. Para tal efecto, no se hace necesaria la creación de estas Unidades Organizativas como tales, sino que se podrá asignar un responsable que cumpla en forma parcial o en su totalidad con las funciones que contenga cada una de ellas.

#### 1. OPERACIONES

##### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

Esta unidad tendrá la responsabilidad de gerenciar la gestión operativa y estratégica de la región dirigiendo, coordinando y evaluando las acciones de implementación y operación de los productos y servicios institucionales de fomento productivo, y su interrelación con el entorno interno y externo. En particular, esta unidad comprende 3 tipos de funciones:

##### **Coordinación**

- Tiene la responsabilidad de optimizar las relaciones y nexos a partir del nivel regional con los demás niveles de acción institucional, (las Agencias de Área y el Nivel Central)
- Coordinar a los Departamentos de Gestión Estratégica, Finanzas y Administración, Fomento y Asistencia Financiera en el proceso presupuestario anual hasta que este se encuentre aprobado por la Dirección Nacional.
- Aprobar las modificaciones presupuestarias solicitadas por las Agencias de Área y los Departamentos
- Dirigir los Comités de coordinación Institucional.
- Establecer un vínculo regular con las Agencias de Área destinadas a asegurar el cumplimiento de las metas institucionales a partir de los resultados de su gestión.

##### **Articulación**

- Generar las *Articulaciones* internas con sus Unidades Organizativas y las externas para potenciar la gestión en pro del cumplimiento de sus objetivos.
- Establecer un vínculo regular con las Áreas, destinado a asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas.

### **Supervisión y Control**

En esta unidad se concentra la función de *Supervisión y Control* de la gestión regional que tiene la dirección en la operatoria de la región.

- Asegurar la eficiencia en la gestión regional y que el accionar de las Unidades Regionales sea coherente con la agenda estratégica regional.
- Disponer medidas de corrección y/o mejoramiento respecto de la operatoria de programas, instrumentos y convenios de INDAP.
- Supervisar y controlar la gestión de la región a través de las distintas unidades y áreas.
- Supervisar el manejo de los recursos financieros, asegurando su coherencia con las políticas sectoriales e institucionales.
- Velar por la fluidez de las comunicaciones internas y externas.

## **2. PERSONAS:**

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

Las funciones básicas a realizar serán:

- Implementar prácticas que aseguren la correcta aplicación de las políticas de administración de RRHH.
- Promover el fortalecimiento de relaciones positivas al interior de la organización.
- Facilitar las relaciones laborales con las asociaciones gremiales y otras instancias de participación.
- Coordinar y controlar el proceso de calificaciones y evaluación del personal.
- Detectar las necesidades de capacitación del personal, generar los planes respectivos, implementar y evaluar los programas de capacitación.
- Contribuir al fortalecimiento del clima laboral evaluando y diseñando programas de intervención.
- Otorgar atención personalizada y virtual al personal en cuanto a requerimientos de préstamos, subsidios, reembolsos médicos, etc.


## **3. GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

### **1. PRINCIPALES FUNCIONES:**

Como parte constitutiva de esta unidad, se encuentra "Planificación y Sistemas, Control de Gestión y Calidad", con sus respectivas funciones, las que serán asumidas por un solo encargado en la región. Las funciones que contemplan son:

- En el ámbito de Planificación y Sistemas:
  - Apoya a la Dirección Regional en el proceso de toma de decisiones mediante el análisis permanente de las orientaciones estratégicas y la coherencia entre la planificación institucional con la regional. Asimismo, entrega los lineamientos para la planificación y programación del presupuesto regional en estrecha vinculación con las demás Unidades y las Agencias de Áreas.
  - Efectuar permanentemente análisis de entorno, identificando y sistematizando información relevante para el accionar institucional.
  - Coordinar proyectos de fortalecimiento y modernización institucional.
  - Potencia y gestiona, cuando corresponda, el desarrollo de los sistemas de Información que sustenten los requerimientos de las distintas Unidades Organizativas Regionales. Además, administra el equipamiento de Hardware, se ocupa de su mantención y en ocasiones, de su inventario. También es responsable del monitoreo de su propia Red a nivel de P.C. y del respaldo y extracción de bases de dato.
  - Apoyar al Director Regional en la articulación con la Institucionalidad Pública Regional mejorando, ampliando y actualizando la información relacionada con la agenda estratégica, la planificación y programación regional y las estrategias de desarrollo regional. Velando por la coherencia entre los objetivos del INDAP regional y los requerimientos del Gobierno Regional.
- En el ámbito de Control de Gestión:

Administrar sistema de control de gestión, análisis de la ejecución de los instrumentos a nivel regional, proveer de información integral, oportuna y real para la toma de decisión del Director Regional y apoyar la Agencia de Área en la formulación y medición de indicadores de desempeño de su gestión particular. Lo anterior se traduce en las siguientes funciones:

- 
- Apoyar al diseño e implementación de un sistema de información y gestión que contribuya a orientar el comportamiento de las personas hacia los fines de la institución
  - Apoyar a las unidades en el diseño y construcción de los sub-sistemas de control de gestión
  - Retroalimentar a las otras unidades respecto del comportamiento de los indicadores de desempeño, para que puedan anticiparse y tomar decisiones que mejoren su gestión.
  - Entregar periódica y oportunamente información relevante para la toma de decisiones del Gabinete de Dirección Regional y Jefes de Agencias de Área.
  - Velar que la información institucional mejore su calidad (oportuna, coherente, homogénea, etc)
  - Socializar y hacer seguimiento de las metas y compromisos institucionales.
  - Entregar los informes correspondientes al cumplimiento de los compromisos institucionales.
- En el ámbito de Calidad:  
Apoyar en procesos de evaluación y seguimiento de resultados, impacto y satisfacción del cliente en los programas de INDAP, particularmente, SAT y PDI. Además de los estudios de línea base, las evaluaciones de desempeño de operadores y supervisión de los programas.
  - Aportar al mejoramiento de la acción institucional a través de un permanente aprendizaje sobre los resultados e impactos logrados.
  - Apoyar el diseño y la implementación de los modelos de atención a clientes.
  - Realizar mediciones permanentes en calidad de atención y grado de satisfacción de usuarios.
  - Apoyar en la implementación, diseño y definición de las líneas bases, sobre las que se hará el seguimiento y evaluación.

#### 4. STAFF:

##### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

Son unidades especializadas que proporcionan servicios a toda la región.

Dadas las características de estas regiones, al contar con menor dotación de personal, es posible que las funciones de algunas de las Areas que la componen, sean apoyadas desde los respectivos Departamentos del Nivel Central. Quienes componen esta área son:

- Auditoría Interna:
  - Evaluar en forma permanente el sistema de control interno institucional y efectuar las recomendaciones para su mejoramiento.
  - Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas.
  - Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad.
  - Efectuar seguimiento de las recomendaciones y observaciones hechas a la administración.
  - Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas emanadas de los informes de auditoría aprobadas por la autoridad.
- Unidad Jurídica:
  - Asesorar al Director Regional en todas las materias de carácter jurídico- legal que digan relación con la gestión del servicio en la región.
  - Asistir en materia jurídica la formulación de los Convenios y Contratos con terceros que la institución requiera para un adecuado ejercicio de sus funciones.
  - Apoyar a las Areas en la agilización y simplificación de los procesos administrativo legales
- Gabinete y Comunicaciones:
  - Asesorar al Director Regional y coordinar la gestión de comunicaciones de la región para lograr coherencia entre la dimensión interna y externa.
  - Generar los vínculos con el medio externo, representado por los agricultores y sus organizaciones, instituciones públicas y privadas, autoridades y otros, con los medios de comunicación que permitan difundir su accionar, sus logros y los instrumentos disponibles, para lograr un adecuado posicionamiento y manejo de la imagen del INDAP.
  - Apoyar al Consejo Asesor Regional en la tarea de divulgación del trabajo regional y de áreas.

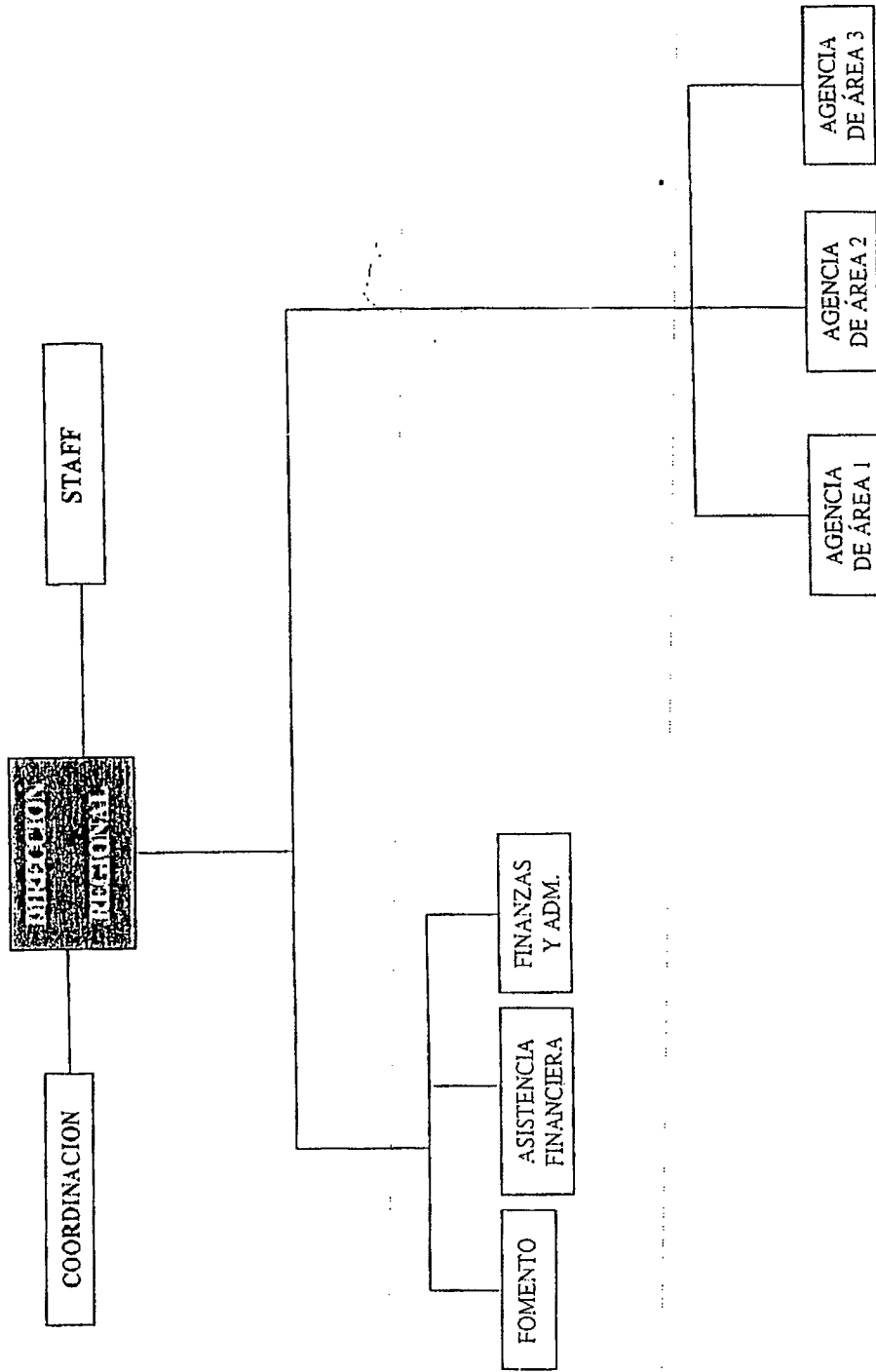
## 5. INSTANCIAS DE COORDINACION

Existen instancias de coordinación, tales como El Consejo Asesor Regional, Los Comité Paritario de Higiene y Seguridad y los Comité Bipartito de Capacitación, que se encuentran formalmente constituidas por Ley, por lo tanto, las Regiones deberán considerarlas en aquellas instancias que tienen facultades para participar.

Adicionalmente, el Director Regional podrá conformar otras instancias de coordinación que le apoyen en su quehacer y respondan a las nuevas exigencias, necesidades y normativas que surjan en la Región.

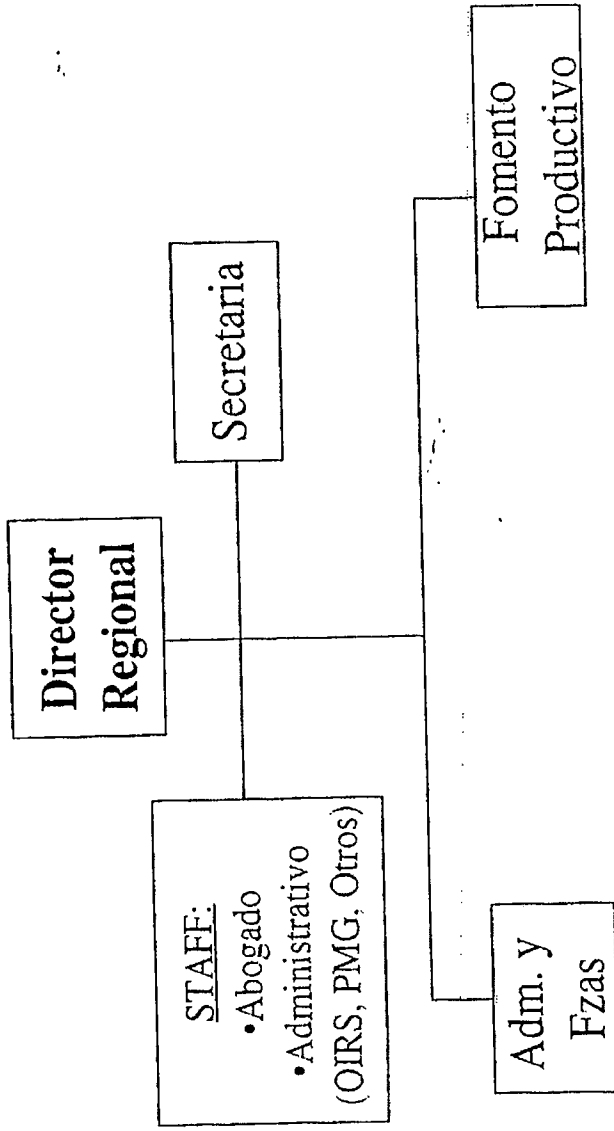
*me*

ORGANIGRAMA REGIONAL



*CAF*

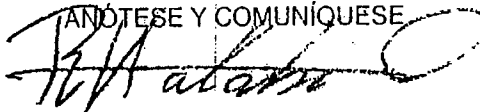
# ORGANIGRAMA II REGIÓN



*Handwritten signature or initials*

2. La organización administrativa de la I, III y XII regiones, estará comprendida por las unidades organizativas de Fomento, Asistencia Financiera y Administración y Finanzas con sus respectivas funciones.
3. Para dar cumplimiento a las funciones de las unidades de Gestión Estratégica y Personas, el Director Regional deberá formular y adecuar su organización según la propia disponibilidad de personal y de los recursos financieros y materiales que apoyen el desarrollo y logro de los requerimientos que dichas unidades exijan.
4. Establécese para las regiones que a continuación se indican, las siguientes excepciones respecto a su estructura y vigencia:
- ◆ I Región de Tarapacá: la unidad de Staff contará solo con un abogado.
  - ◆ III Región de Atacama: las funciones de la unidad de Personas serán asumidas desde Administración y Finanzas, así como también las relacionadas con Sistemas. Las funciones comprendidas en Gestión Estratégica serán divididas. De ese modo, la Unidad de Asistencia Financiera asumirá las funciones de Control de Gestión, la Unidad de Fomento las de Calidad y Planificación lo asumirá el Director Regional.
  - ◆ XII Región de Magallanes y Antártica Chilena: las funciones de Personas y Control de Gestión serán asumidas como Staff del Director Regional, las funciones de Gestión Estratégica, en el ámbito de Calidad estarán consideradas en la Unidad de Fomento y en el ámbito de Planificación y Sistemas serán asumidas en la Unidad de Asistencia Financiera.
5. En el caso de la II Región de Antofagasta, su estructura será planteada en forma particular con respecto a las demás regiones debido, principalmente, al hecho de que esta región tiene una dotación de personal muy baja y no cuenta con Agencias de Area. Esta estructura regional contempla solo dos Unidades Organizativas, la de Administración y Finanzas y la de Fomento Productivo, esta última como resultado de la fusión de las unidades de Fomento y Asistencia Financiera en una sola. Es así como el desarrollo de la labor de fomento productivo, se realizará en forma conjunta en esta Dirección Regional. Será responsabilidad del Director Regional definir y asignar responsabilidades necesarias para dar cumplimiento a las funciones de las otras Unidades descritas.
6. Dado que en estas regiones no se contempla un Jefe de Operaciones que gerencia la gestión operativa, estas funciones serán asumidas por el Director Regional.
7. Déjense sin efecto toda Resolución que contradiga lo dispuesto en la presente o que se entienda incorporada en el contenido de ella.

ANÓTESE Y COMUNIQUESE



RICARDO HALABÍ CAFFENA  
DIRECTOR NACIONAL

Lo que transcribo a usted para su conocimiento.

Encargado de Oficina de Partes.



**DISTRIBUCION:** DIRECCION NACIONAL, SUBDIRECCION NACIONAL, FISCALIA, DEPTOS. DEL NIVEL CENTRAL, DIRECTORES REGIONALES, OFICINA DE PARTES Y ARCHIVO.



GOBIERNO DE CHILE  
INDAP



DIRECCION NACIONAL  
DEPTO. PLANIFICACION Y SISTEMAS  
RHC/ASCH/JPC/MCG/MJD/xbl

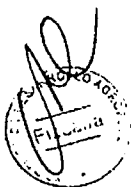
1530



APRUEBA NUEVA ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA REGIONAL DEL INSTITUTO  
DE DESARROLLO AGROPECUARIO

SANTIAGO, 04 JUL 2003

471



**RESOLUCIÓN EXENTA N°** \_\_\_\_\_ / **VISTOS:** Lo dispuesto en la Ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el artículo 5° del artículo primero de la ley N° 18.910, Orgánica del Servicio modificada por la ley N° 19.213; la Resolución N° 520, de la Contraloría General de la República

**CONSIDERANDO:**

Que por Resolución Exenta N°75 de 2003, se aprobó nueva estructura organizacional de INDAP.

Que las Direcciones Regionales se incorporan al proceso de Modernización Institucional, revisando y rediseñando las actividades y rutinas que realizan para llevar a cabo sus objetivos regionales en pro del cumplimiento de la misión del INDAP.

Que este proceso ha significado analizar su desarrollo organizacional, a través de una mirada crítica de los procesos y procedimientos, estilos de dirección y gestión, formas de comunicación y tecnología.

Que como resultado de los estudios y análisis efectuados en el marco del proceso de Modernización, se concluyó que la actual orgánica administrativa regional requiere adaptarse a las demandas que debe satisfacer el INDAP para promover condiciones, generar capacidades y apoyar con acciones de fomento, el desarrollo productivo sustentable de la Agricultura Familiar Campesina y sus Organizaciones.

**RESUELVO:**

1. Apruébese a contar de 23 de Junio de 2003, la organización administrativa y operativa para las siguientes Direcciones Regionales de INDAP: IV Región de Coquimbo, V Región de Valparaíso, VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins, VII Región del Maule, VIII Región del Bio-Bio, IX Región de la Araucanía, X Región de Los Lagos, XI Región de Aysén y XIII Región Metropolitana de Santiago, conforme a la estructura señalada en el documento "Estructura y Funciones Regionales", cuyo texto es del siguiente tenor:

**ESTRUCTURA Y FUNCIONES REGIONALES  
INDAP**

**I. INTRODUCCION**

Para INDAP el rediseño de su estructura constituyó el corolario de un trabajo de alineación estratégica iniciado en Junio del 2001, el que ha tenido como piezas centrales la construcción de un diagnóstico común, el acuerdo en un renovado marco de orientaciones estratégicas y un esfuerzo de rediseño de los procesos convergente a tales propósitos.

La nueva estructura organizacional de la Dirección Nacional, potencia y ordena las atribuciones y la capacidad de acción del INDAP en un diseño coherente con las demandas de la ciudadanía y los clientes, la estrategia institucional y los principios que orientan el proceso de Modernización del Estado.

En el ámbito regional se ordenan los roles con un grado de simetría al diseñado para el Nivel Central, considerando criterios de coherencia con las estrategias de desarrollo regional, de simpleza y flexibilidad para responder a las especificidades y características de cada región.

El diseño de una estructura regional plantea la necesidad de definir las responsabilidades y funciones de cada unidad organizativa existente en las Direcciones Regionales, produciendo un impacto significativo sobre el mejoramiento de la gestión y eficiencia interna, permitiendo identificar los perfiles que se requieren y profundizar en el funcionamiento de la estructura y las articulaciones entre las áreas y sus formas de complementación.



## II. UNIDADES ORGANIZATIVAS BÁSICAS

El diseño de la estructura regional de INDAP, considera un modelo genérico, para todas las Direcciones Regionales, lo suficientemente flexible como para permitir las adecuaciones necesarias, en función de aspectos tales como la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales, y de la variabilidad y complejidad de los volúmenes de operación que caracteriza el trabajo de las Regiones. A su vez, el modelo es lo suficientemente claro como para garantizar la existencia de todas las funciones genéricas indispensables para el logro de los objetivos institucionales en el territorio e identificar las relaciones funcionales y jerárquicas, entre las diferentes unidades, que permitan encadenar los procesos que la Dirección Regional debe efectuar para facilitar la interacción y coordinación con el nivel operativo básico bajo su dependencia (Agencias de Área) y con aquellos que se encuentran sobre su acción (Nivel Central y sus Departamentos, Contraloría General de la República, etc.)

### A. UNIDAD DE OPERACIONES

1. **A QUIÉN REPORTA:** Director Regional.

#### 2. **PRINCIPALES FUNCIONES:**

El Jefe de Operaciones tendrá la responsabilidad de gerenciar la gestión operativa de la región dirigiendo, coordinando y evaluando las acciones de implementación y operación de los productos y servicios institucionales de fomento productivo, con el objeto de facilitar el rol "estratégico" del Director Regional. En particular, esta unidad realizará 3 tipos de funciones:

#### **Coordinación**

- Tiene la responsabilidad de optimizar las relaciones y nexos a partir del nivel regional (las Unidades a su cargo y la Dirección Regional) con los demás niveles de acción institucional, (las Agencias de Área y el Nivel Central)
- Coordinar a los Departamentos de Gestión Estratégica, Finanzas y Administración, Fomento y Servicios Financieros en el proceso presupuestario anual hasta que este se encuentre aprobado por la Dirección Nacional.
- Aprobar las modificaciones presupuestarias solicitadas por las Agencias de Área y los Departamentos
- Dirigir los Comités de coordinación Institucional en los que no participe el Director Regional.

- Instruir las acciones de mejoramiento de programas, instrumentos y convenios sobre la base de resultados de seguimiento y evaluación de estos.

#### **Articulación**

- Apoya al Director Regional en las *Articulaciones* internas que debieran generarse con sus Unidades Organizativas y las externas para potenciar la gestión en pro del cumplimiento de sus objetivos.
- Establecer un vínculo regular con las Áreas, destinado a asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas que aporten al logro de la misión institucional.

#### **Supervisión y Control**

El Director Regional delega la función de *Supervisión y Control* de la gestión regional en esta Unidad por la responsabilidad que tiene en la dirección de la gestión operacional en la región.

- Asegurar la eficiencia en la gestión regional y que el accionar de las Unidades Regionales sea coherente con la agenda estratégica regional y sectorial.
- Disponer medidas de corrección y/o mejoramiento respecto de la operatoria de programas, instrumentos y convenios de INDAP.
- Supervisar y controlar la gestión de la región a través de las distintas unidades y áreas.
- Supervisar el manejo de los recursos financieros, asegurando su coherencia con las políticas sectoriales e institucionales.
- Velar por la fluidez de las comunicaciones internas y externas.



### **B. UNIDAD DE FOMENTO PRODUCTIVO:**

1. **A QUIÉN REPORTA:** Jefe de Operaciones.

#### **2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

Dentro de las funciones genéricas, se reconoce su responsabilidad en la implementación de la Política de Fomento Productivo Institucional. La labor de Fomento Productivo abarca tres áreas de acción que son los Clientes, el Desarrollo de Instrumentos y el Mercado.

##### Clientes

- Caracterizar y segmentar a sus clientes, de acuerdo a una clasificación dada, para focalizar mejor la oferta de instrumentos de fomento en las necesidades de sus proyectos productivos.

##### Desarrollo de Instrumentos

Conlleva la implementación de los actuales y nuevos instrumentos que son diseñados en el Nivel Central, preocupándose de entregar el apoyo y soporte necesario para su operatoria en las Agencias de Área.

- Adecuar los instrumentos de fomento productivo, considerando las características de los clientes, las imperfecciones del mercado y las estrategias territoriales y el entorno.
- Identificar planes estratégicos territoriales disponibles en las Agencias de Área y velar por la coherencia del instrumental de fomento respecto de esos planes, en coordinación con el Departamento de Gestión Estratégica.
- Focalizar eficientemente los instrumentos de fomento de acuerdo a las necesidades de los usuarios y sus proyectos productivos.
- En general, efectuar el seguimiento del conjunto de servicios y programas institucionales destinados al fomento y apoyo técnico productivo de los usuarios de INDAP.
- Administrar el Directorio de Operadores de la Región, considerado un soporte fundamental para la gestión de las Agencias de Área.

## Mercado

La Región tendrá la labor de detectar oportunidades de negocio que se generen tanto en su territorio como a nivel internacional para apoyar e incorporar a la AFC.

- Identificar oportunidades y restricciones que presentan los mercados actuales y potenciales de los productos silvoagropecuarios
- Poner a disposición de las Agencias de Área, capacidades de diagnóstico y análisis técnico de proyectos productivos.
- Generar y supervisar convenios en el ámbito de fomento productivo con instituciones de la red agraria, de la red de fomento y con otras entidades públicas y privadas que permita la complementariedad de las acciones del INDAP en la Región.
- Contribuir al establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones de carácter público y privado con el objeto de posibilitar la inserción de las empresas asociativas campesinas en la actividad económica privada.
- Apoyar y contribuir a la articulación de las organizaciones de usuarios en torno a cadenas productivas, a objeto de incrementar sus capacidades técnicas y de negociación y facilitar la articulación de las organizaciones de usuarios con los sistemas regionales y nacionales agroexportadores y otras unidades de negocio presentes en el sector.
- Articular y brindar apoyo técnico a la Dirección Regional y las Áreas en el trabajo con sus servicios complementarios y hacer el seguimiento de dichos proyectos.
- Detectar oportunidades de negocio que se generen en la región o a nivel internacional para apoyar e incorporar a la agricultura familiar campesina.

## **C. UNIDAD DE ASISTENCIA FINANCIERA:**

1. **A QUIÉN REPORTA:** Jefe de Operaciones.

### **2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

La implementación de la política financiera regional, está dada por cuatro ejes, el primero dice relación con la necesidad de la Región para articularse con otros agentes financieros; el segundo, con la forma en que la región apoya y entrega los soportes necesarios a las Agencias de Área para gestionar su cartera crediticia de forma más eficiente; el tercero, implementar las políticas relacionadas con la normalización y cobranza de créditos que son impartidas para el cumplimiento de las metas de recuperación y normalización de la cartera morosa existente en las Agencias de Área y cuarto, tiene relación con el análisis y revisión de cada solicitud de un cliente, según las instancias que corresponda, para minimizar el riesgo crediticio. Lo anterior se traduce en la definición de las siguientes funciones:

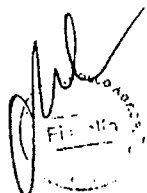
- Gestionar los recursos crediticios y de incentivos, asociados al crédito, que le son asignados a la Región, para que sean transferidos de manera eficiente, estableciendo sistemas eficaces de supervisión y control para que sean entregados adecuadamente por las áreas a los usuarios.
- Administrar instrumentos asociados al programa de créditos (Seguro Agrícola, Fogape, Subsidio de siniestralidad, Dicom).
- Administrar y ejecutar una política eficaz de normalización y cobranza de créditos.
- Coordinar y articular en conjunto con el Departamento de Fomento la integración de los Servicios que la institución posee en su oferta de instrumentos de fomento productivo.
- Revisar y aplicar política nacional de riesgos crediticios
- Promover y facilitar el acceso de los clientes de INDAP a otras fuentes de financiamiento y servicios financieros, ofrecidos tanto por el sector público como privado.
- Asesorar y apoyar al Director Regional y a los Jefes de Áreas en la implementación y ejecución apropiada de los servicios financieros, desde el punto de vista legal, normativo, técnico, administrativo y de infraestructura.
- Capacitar constante y periódicamente a los operadores de crédito.

#### **D. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:**

1. **A QUIÉN REPORTA:** Jefe de Operaciones.

##### **2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Realizar un rol asesor en la administración de los recursos de la región de acuerdo a su programación.
- Realizar un seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de todos los programas, generando propuestas para su desarrollo y eficiente implementación.
- Realizar el manejo de los fondos, apoyados por otras contrapartes técnicas, para entregar los recursos en forma eficiente y oportuna.
- Asesorar y apoyar al Director Regional y Jefes de Área en la administración de los recursos presupuestarios y materiales desde el punto de vista legal, normativo y administrativo.
- Velar por el cumplimiento de las normas administrativo-contables y tributarias que afectan las operaciones del Instituto, cautelando la corrección de los procedimientos empleados en la ejecución de los diversos programas.
- Velar por la correcta ejecución del balance presupuestario y financiero de la región.
- Mantener al día la información contable y estadística referida a personal, vehículos y bienes en general de la región.
- Realizar la administración presupuestaria y control sobre la eficiencia y pertinencia de los gastos ejecutados a través de convenios regionales.



Handwritten signature and stamp. The stamp is circular and contains the text "F. 112" and "11/11/11".

#### **E. UNIDAD DE PERSONAS:**

1. **A QUIÉN REPORTA:** Jefe de Operaciones.

##### **2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

Se ha considerado relevante la existencia de un responsable de las funciones asociadas a la gestión de las Personas en estas Regiones para fortalecer su Recurso Humano en el proceso de Modernización Institucional que se está llevando a cabo.

Esta unidad será responsable de:

- Implementar prácticas que aseguren la correcta aplicación de las políticas de administración de RRHH.
- Promover el fortalecimiento de relaciones positivas al interior de la organización.
- Facilitar las relaciones laborales con las asociaciones gremiales y otras instancias de participación.
- Coordinar y controlar el proceso de calificaciones y evaluación del personal.
- Detectar las necesidades de capacitación del personal, generar los planes respectivos, implementar y evaluar los programas de capacitación.
- Contribuir al fortalecimiento del clima laboral evaluando y diseñando programas de intervención.
- Otorgar atención personalizada y virtual al personal en cuanto a requerimientos de préstamos, subsidios, reembolsos médicos, etc.

#### **F. UNIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

1. **A QUIÉN REPORTA:** Jefe de Operaciones.

##### **2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

Se hace cargo, básicamente, de las funciones que los Departamentos de Planificación y Sistemas, Control de Gestión y Calidad existentes en el Nivel Central, consideran de responsabilidad regional. Se establece la creación de esta unidad con un solo encargado que cumpla con las siguientes funciones:



- En el ámbito de Planificación y Sistemas:
  - Apoya a la Dirección Regional en el proceso de toma de decisiones mediante el análisis permanente de las orientaciones estratégicas y la coherencia entre la planificación institucional con la regional. Asimismo, entrega los lineamientos para la planificación y programación del presupuesto regional en estrecha vinculación con las demás Unidades y las Agencias de Áreas.
  - Efectuar permanentemente análisis de entorno, identificando y sistematizando información relevante para el accionar institucional.
  - Coordinar proyectos de fortalecimiento y modernización institucional.
  - Potencia y gestiona, cuando corresponda, el desarrollo de los sistemas de Información que sustenten los requerimientos de las distintas Unidades Organizativas Regionales. Además, gestiona el equipamiento computacional, se ocupa de su mantención y de su registro. También es responsable del monitoreo de su propia Red a nivel de P.C. y del respaldo y extracción de bases de dato.
  - Apoyar al Director Regional en la articulación con la Institucionalidad Pública Regional mejorando, ampliando y actualizando la información relacionada con la agenda estratégica, la planificación y programación regional y las estrategias de desarrollo regional. Velando por la coherencia entre los objetivos del INDAP regional y los requerimientos del Gobierno Regional.
- En el ámbito de Control de Gestión:

Administra el sistema de control de gestión, análisis de la ejecución de los instrumentos a nivel regional, proveer de información integral, oportuna y real para la toma de decisión del Director Regional y apoyar la Agencia de Área en la formulación y medición de indicadores de desempeño de su gestión particular. Lo anterior se traduce en las siguientes funciones:

  - Diseñar e implementar un sistema de información y gestión que contribuya a orientar el comportamiento de las personas hacia los fines de la institución
  - Apoyar a las unidades en el diseño y construcción de los sub-sistemas de control de gestión
  - Retroalimentar a las unidades organizativas respecto del comportamiento de los indicadores de desempeño, de modo que puedan anticiparse y tomar las decisiones necesarias para mejorar su gestión.
  - Entregar periódica y oportunamente información relevante para la toma de decisiones del Gabinete de Dirección Regional y Jefes de Agencias de Área
  - Velar porque la información institucional mejore su calidad (oportunidad, coherencia, homogeneidad y validez)
  - Socializar y hacer seguimiento de las metas y compromisos institucionales
  - Entregar los informes correspondientes al cumplimiento de los distintos compromisos institucionales, tales como PMG, PTG e indicadores de desempeño.
- En el ámbito de Calidad:

Apoyar en procesos de evaluación y seguimiento de resultados, impacto y satisfacción del cliente en los programas de INDAP, particularmente, SAT y PDI. Además de los estudios de línea base, las evaluaciones de desempeño de operadores y supervisión de los programas.

  - Aportar al mejoramiento de la acción institucional a través de un permanente aprendizaje sobre los resultados e impactos logrados.
  - Apoyar el diseño y la implementación de los modelos de atención a clientes.
  - Realizar mediciones permanentes en calidad de atención y grado de satisfacción de usuarios.
  - Apoyar en la implementación, diseño y definición de las líneas bases, sobre las que se hará el seguimiento y evaluación.

**G. ÁREA DE STAFF:**

**1. A QUIÉN REPORTAN:** Director Regional.

**2. PRINCIPALES FUNCIONES:**

Son unidades especializadas que proporcionan servicios a toda la región. Forman parte de ella:



- Auditoría Interna:
  - Evaluar en forma permanente el sistema de control interno institucional y efectuar las recomendaciones para su mejoramiento.
  - Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas de la organización.
  - Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad.
  - Efectuar seguimiento de las recomendaciones y observaciones hechas a la administración para su asimilación.
  - Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas emanadas de los informes de auditoría aprobadas por la autoridad.
  
- Unidad Jurídica:
  - Asesorar al Director Regional en todas las materias de carácter jurídico- legal que digan relación con la gestión del servicio en la región.
  - Asistir en materia jurídica la formulación de los Convenios y Contratos con terceros que la institución requiera para un adecuado ejercicio de sus funciones.
  - Apoyar a las Areas en la agilización y simplificación de los procesos administrativo legales
  
- Gabinete y Comunicaciones:
  - Asesorar al Director Regional y coordinar la gestión de comunicaciones de la región para lograr coherencia entre la dimensión interna y externa.
  - Generar los vínculos con el medio externo, representado por los agricultores y sus organizaciones, instituciones públicas y privadas, autoridades en general y otros, y con los medios de prensa y comunicación en general que permitan, a través de la difusión de su accionar, de sus logros y de los instrumentos disponibles, lograr un adecuado posicionamiento y manejo de la imagen del Instituto.
  - Apoyar al Consejo Asesor Regional en la elaboración de boletines de divulgación del trabajo regional y de áreas.

#### **H. INSTANCIAS DE COORDINACION**

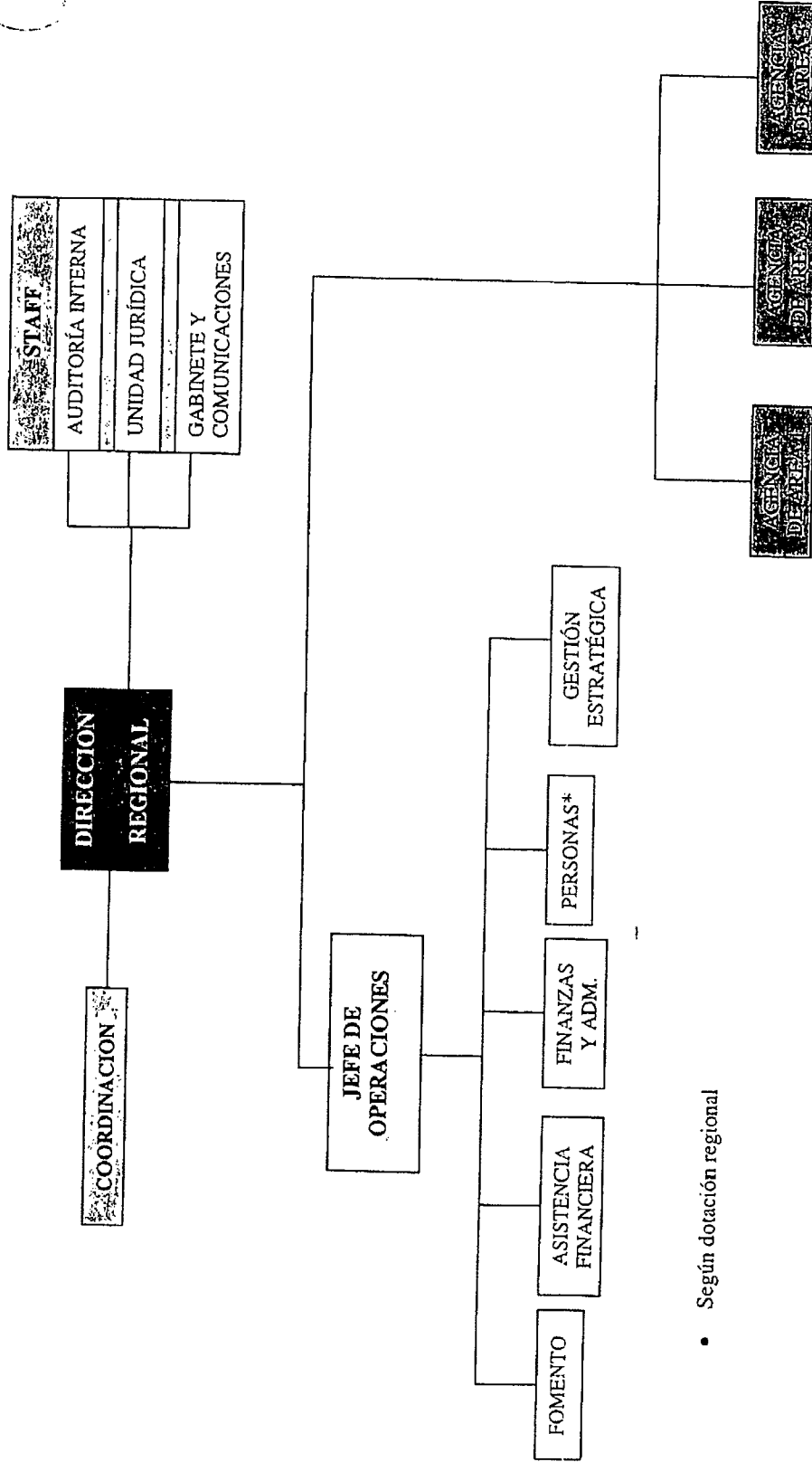
Esta propuesta considera la existencia de instancias de coordinación que apoyen la gestión del Director Regional y responda a las nuevas exigencias, necesidades y normativas que surjan en la Región.

Por tal motivo, el Director Regional contaría con la facultad de conformar y ratificar las instancias de coordinación que ayuden a su gestión.

Para tal efecto, deberán dictarse simples Resoluciones Exentas indicando la instancia de coordinación, su objetivo, plazo, participantes y conductor.

# ORGANIGRAMA REGIONAL

*[Handwritten signature]*  
HOLLE AVAL  
F. 11.11.11



• Según dotación regional

2. Establécese para las regiones que a continuación se indican, las siguientes excepciones respecto a su estructura y vigencia:
- ◆ IV Región de Coquimbo:
    - No tendrá la Unidad de Personas y sus funciones serán asumidas en la Unidad de Administración y Finanzas.
    - La Región no contará con la unidad de Auditoría Interna.
  - ◆ VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins:
    - Las funciones que conciernen a la supervisión y control de las Agencias de Area, establecidas para el Jefe de Operaciones, serán realizadas por el Director Regional.
    - La normalización y cobranza de créditos serán asumidas por la unidad Jurídica.
    - La región no contará con la unidad de Auditoría Interna.
  - ◆ VII Región del Maule:
    - Las funciones de la Unidad de Gestión Estratégica serán divididas, en función de la dotación, en distintos niveles. Así las funciones de Control de Gestión serán establecidas como apoyo al Jefe de Operaciones, Calidad estará presente en el área de Staff del Director Regional y Planificación y Sistemas como apoyo a las demás unidades organizativas dependientes del Jefe de Operaciones.
    - La fecha de vigencia de la estructura regional regirá a partir del 01 de Abril de 2003.
  - ◆ XI Región de Aysén:
    - No tendrá la Unidad de Personas y sus funciones serán realizadas desde el área de STAFF
    - Las funciones de Control de Gestión serán realizadas desde la Unidad de Operaciones.
  - ◆ XIII Región Metropolitana de Santiago:
    - No tendrá la Unidad de Personas y sus funciones serán realizadas desde la Unidad de Administración y Finanzas.
3. Déjense sin efecto toda Resolución que contradiga lo dispuesto en la presente o que se entienda incorporada en el contenido de ella.

**ANÓTESE Y COMUNÍQUESE**

**RICARDO HALABÍ CAFFENA  
DIRECTOR NACIONAL**

Lo que transcribo a usted para su conocimiento.

Encargado Oficina de Partes



**DISTRIBUCION:** DIRECCION NACIONAL, SUBDIRECCION NACIONAL, FISCALIA DEPTOS. NIVEL CENTRAL, DIRECTORES REGIONALES, OFICINA DE PARTES Y ARCHIVOS.