METODOLOGIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA Y LA PROGRAMACION ANUAL DEL INCORA

BOGOTA, COLOMBIA DE 1986

METODOLOGIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA Y LA PROGRAMACION ANUAL DEL INCORA

METODOLOGIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA Y LA PROGRAMACION ANUAL DEL INCORA

MARIANO OLAZABAL B. LUZ AMALIA PACHECO G.

HERNANDO URBINA A. GREGORIO ORTIZ D.

GLADYS EMILIA MORA J.

BOGOTA, COLOMBIA DE 1986

Diseño de cubierta : Edith Torres Torres
Levantado de texto : Luz Myriam de Cárdenas
Editor de la obra : Mariano Olazábal

IICA
PM-008 Olazabal B., Mariano
Pacheco G., Luz Amalia
Urbina A., Hernando
Ortiz D., Gregorio
Mora J., Gladys Emilia
Metodología para definir la estrategia y la programación anual del Incora.-Bogotá, Colombia: IICA, 1986
172 p. - (Serie de publicaciones misceláneas: no. 008)

ISSN-0534-5391

I. Planificación Agrícola. 1. Título. II. Serie

Serie Publicaciones Misceláneas A3/CO-86-008

Este libro fue publicado por la Unidad de Publicaciones del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Colombia -IICA-
La Serie de Publicaciones Misceláneas tiene como objetivo proporcionar información sobre temas no clasificables en otras series establecidas.

Bogotá, Colombia, 1986

CONTENIDO

Pág.

PRESENTACION

El documento presenta los conceptos y características fundamentales del proceso de programación operativa anual, así como los procedimientos e instrumentos para el desarrollo de un conjunto de actividades en los diferentes niveles de la organización del INCORA, con el fin de definir la estrategia y los resultados anuales de acuerdo con la política de tierras y de desarrollo campesino.

El tema se enmarca en los objetivos de fortalecimiento institucional que el actual Gobierno ha trazado para el Ministerio de Agricultura y sus entidades adscritas y vinculadas.

El trabajo se relaciona de manera general con el mejoramiento del Sistema de Planificación y de la estructura institucional, y en forma particular con la necesidad de perfeccionar las metodologías e instrumentos técnicos de los procesos de programación, seguimiento y evaluación.

De acuerdo con lo señalado, el Ministerio de Agricultura, el INCORA y el IICA convinieron en desarrollar actividades para el diseño y aplicación de metodologías, la capacitación de los funcionarios involucrados en esta tarea y la publicación de aquellos documentos que contengan aspectos conceptuales y de aplicación para dar continuidad a la labor realizada y para futuros trabajos.

Los esfuerzos orientados a una mayor exigencia de explicitar claramente los resultados que se espera alcanzar en función de los recursos disponibles y en el marco de las políticas, tienen una alta prioridad. Esta práctica conduce a una mayor efectividad en el logro de los objetivos en que el INCORA está comprometido.

Este documento demandó una cuidadosa labor que fue realizada con eficiencia por quienes integraron el equipo de edición y secretarias de la Oficina del IICA en Colombia.

INTRODUCCION

El documento que se presenta, es una contribución a los esfuerzos que viene realizando el INCORA para fortalecer los mecanismos de dirección, con miras a lograr una más efectiva conducción de los programas de "Adjudicación de Tierras" y de "Desarrollo Campesino". La necesidad de contar con procedimientos e instrumentos que permitan un mayor ordenamiento de la acción institucional en la programación operativa anual, es el motivo central de este trabajo.

La elaboración del Programa Operativo Anual constituye un paso significativo en el proceso de planificación-ejecución; el objetivo central del mismo es la especificación de la política agropecuaria, mediante la definición de las acciones y de los recursos para el logro de los resultados previstos para el año.

El Programa Operativo Anual es, por lo tanto, un instrumento importante para el INCORA; a través de él se definen los resultados esperados y se pone en práctica la estrategia institucional acordada en las áreas de adjudicación de tierras y desarrollo campesino.

El documento responde a la necesidad de perfeccionar la tarea de programación anual con la participación coordinada de las oficinas centrales y regionales, y al mismo tiempo

definir una estructura programática común para las funciones de programación, seguimiento y evaluación.

Este trabajo se apoya en las elaboraciones conceptuales y metodológicas, desarrolladas en el marco del convenio entre el Ministerio de Agricultura, el HIMAT y el IICA como "Programación Operativa Anual: Conceptos, Procedimientos e Instrumentos" e "Informes Regulares del Sistema de Seguimiento y Evaluación", así como en la experiencia de la aplicación práctica que el HIMAT ha alcanzado.

El documento consta de cinco capítulos; los dos primeros se refieren a las orientaciones y características fundamentales del proceso de programación operativa anual. El tercero trata de manera particular los procedimientos para analizar la problemática específica en las áreas de acción del INCORA, para la definición de la estrategia anual y la programación de resultados.

En el capítulo cuarto se presentan los instrumentos definidos para la programación anual, y en los anexos los instructivos para su uso y las ilustraciones prácticas de su aplicación. Finalmente, en el capítulo quinto se señalan las principales relaciones que se fomentan entre directivos y funcionarios por una labor de programación participativa.

Con el equipo de funcionarios de la División de Planes y Programas de la Subgerencia de Planeación del INCORA y del Ministerio de Agricultura, se llevó a cabo la aplicación y el ajuste del presente trabajo, luego de la revisión a que fue sometido en los Seminarios-Taller de Bogotá, San Gil, Girardot y Santa Marta, realizados entre los meses de febrero y abril del año en curso. En dichos eventos, con la participación de los Jefes de Sección, de División, Gerentes Regionales y Subgerentes de los niveles central y regional, se hizo el análisis y se recibieron las contribuciones que han hecho posible la presente publicación.

I. ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL

A. La Dimensión Operativa

En un proceso de planificación-ejecución, la dimensión operativa se caracteriza principalmente por una política que implica decisiones operativas. Estas decisiones establecen pautas específicas de operación para el sector público, y condicionan directamente el comportamiento de los agentes del sector privado y otros grupos de la población[8].

La viabilidad de las decisiones operativas se asegura especificando las acciones y los medios que ellas requieren, en el marco de los programas y proyectos que ejecuta el INCORA. Esto, con el fin de generar bienes y servicios, o medidas, dirigidos a la población rural cuya situación se busca mejorar.

Las acciones se concretan mediante la aprobación de las decisiones operativas, las cuales pueden clasificarse en medidas de política y actividades específicas[8]. Unas y otras se enmarcan en la política definida y permiten concretarla, toda vez que especifican las acciones requeridas y los medios necesarios para realizarlas; asimismo, permiten introducir los ajustes necesarios como respuesta a los problemas que se presentan en la acción institucional,

sean de carácter operativo o coyuntural. Las medidas de política y las actividades específicas son el nivel de mayor concreción de la política de tierras y desarrollo campesino, y se "ordenan y toman contenido definido a través de los programas, proyectos, normas especiales, reglamentaciones, leyes y decretos"[16].

Las medidas de política que comprometen la acción directa del INCORA requieren de la asignación de recursos, en tanto que otro tipo de medidas pueden condicionar o estimular el comportamiento del sector privado sin comprometer recursos financieros de manera significativa.

Las actividades básicas se relacionan con los tramos de programas y proyectos que se ejecutan a nivel regional y central, con las actividades recurrentes de la entidad y con las actividades de apoyo, asesoramiento y dirección, que se desarrollan en los distintos niveles administrativos de la institución. Estas actividades se llevan a la práctica mediante la estructura organizacional del INCORA, y se definen y evalúan durante el período presupuestal.

Las medidas de política y actividades básicas requieren de un seguimiento y evaluación de sus realizaciones, confrontando lo logrado con lo programado, y también de evaluación de sus impactos o resultados obtenidos. Con ello se completa el circuito integrado del proceso de planificación-ejecución, en la medida en que permite ajustar, modificar o eliminar algunas de las decisiones emprendidas.

B. El Sistema de Dirección y la Dimensión Operativa

Las decisiones de ejecución que conllevan a la realización de acciones en la dimensión operativa, conforman circuitos integrados por actividades de definición, realización, seguimiento y evaluación. Tales actividades se desarrollan en forma articulada o relacionada con los niveles de política de mayor agregación, a través de un proceso iterativo, y conforman, a su vez, procesos en los que se llevan a cabo decisiones permanentes. En este sentido, las actividades de dirección son esenciales en la dimensión

operativa y, asimismo, la parte vital de los procesos que en ella se generan [16]. La práctica de la acción puede llevar a ajustes o replanteamientos de la política vigente.

Pocas veces se reconoce el carácter primordial que tiene la dirección o conducción del proceso de desarrollo, como una forma de guiar y encauzar los esfuerzos para alcanzar los resultados que se esperan. Tal preponderancia se debe a que de ella depende que las instituciones ejerzan el papel central que les corresponde. "La conducción del proceso de desarrollo se refiere al conjunto coherente de decisiones que se adoptan y llevan a la acción con el propósito de transformar la realidad económica, social y política en determinado sentido"[8].

Por otro lado, el proceso de planificación-ejecución podemos referirlo al ámbito institucional del INCORA, de sus programas o proyectos, a cada uno de los cuales corresponde un sistema específico. "Los componentes de este sistema están definidos por cuatro grupos de actividades que tienen finalidades particulares y dan lugar a la conformación de sistemas subordinados. Estos grupos de actividades son producción, apoyo, regulación y dirección, y conforman respectivamente cuatro subsistemas o sistemas subordinados de igual denominación que en su conjunto constituyen el sistema principal"[8].

El sistema de dirección tiene entonces como finalidad la conducción del sistema principal en su conjunto, en el que los directivos de los niveles central y regional se preocupan y actúan con base en decisiones que se toman para hacer progresar dicho sistema en una dirección determinada.

El sistema de dirección en la dimensión operativa desarrolla un conjunto de funciones, entre las que se destacan: la definición de políticas operativas con base en una problemática determinada y en decisiones superiores; la coordinación de los esfuerzos institucionales; la programación de acciones específicas y la asignación de recursos y responsabilidades; el seguimiento y evaluación de accio-

nes específicas y de su impacto, incluyendo el comportamiento de los factores que determinan la problemática agroeconómica, social y política.

En el ejercicio de sus funciones, y dentro de procesos determinados, el sistema de dirección lleva a cabo un conjunto de actividades para responder a necesidades y a expectativas concretas. Estas actividades tendrán características específicas y dependerán del nivel administrativo donde se desarrollen.

El sistema de dirección implica procesos de toma de decisiones que se desarrollan a través de los "mecanismos de dirección", entendidos como "un conjunto integrado de tareas interrelacionadas con base en la articulación de decisores, asesores y ejecutores y con un arreglo institucional determinado"[8]. Estas tareas se refieren a la definición de problemas, la identificación y análisis de alternativas de solución y el planteamiento oportuno de las mismas, y la correspondiente toma de decisión que lleva a la acción.

El sistema de dirección utiliza estos mecanismos para conducir el proceso de planificación-ejecución. Ellos requieren a su vez de una definición y programación previas, cuyas características van a variar con la organización institucional y el nivel espacial o administrativo donde se ubiquen. Por otro lado, el asesoramiento para la conducción de un proceso específico de planificación-ejecución debe verse como una tarea grupal interdisciplinaria; ella constituye el sustento técnico para la toma de decisiones y permite que las funciones de dirección se ejerzan de manera eficaz a través de los llamados "mecanismos de dirección".

El sistema de planificación tiene como propósito central el asesoramiento permanente al sistema de decisiones; de ahí la necesidad de readecuar el primero para articularlo al segundo en un solo sistema llamado de dirección.

II. LA PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL COMO MECANISMO DE DIRECCION

A. Programación Operativa Anual

La programación operativa es un proceso mediante el cual se desarrolla un conjunto de actividades de dirección y operativas, que permiten llevar a la práctica la política de adjudicación de tierras y de desarrollo campesino, integrando los elementos de programación de actividades y asignación de recursos.

Este proceso establece un conjunto de actividades específicas en los diferentes niveles de la organización institucional, para definir los resultados y poder desarrollar entonces la estrategia diseñada.

La programación operativa anual vista como un proceso dinámico, aborda además la coyuntura, introduciendo el tratamiento a los problemas suscitados, y permite racionalizar las decisiones que se adoptan en el desenvolvimiento de las actividades cotidianas.

La programación operativa anual precisa una dirección a seguir, a partir de las acciones prioritarias establecidas por la estrategia; esto, mediante la definición de actividades, recursos, responsabilidades y resultados que

las diferentes dependencias de los niveles central y regional esperan obtener. En otros términos, explicita un conjunto de decisiones de ejecución que adopta el sistema de dirección para un período presupuestal. Con ello se hace operativa la estrategia delineada y se establecen las pautas para controlar lo previsto, verificar el cumplimiento de lo programado y corregir el curso de la ejecución.

En síntesis, la programación operativa anual realiza lo siguiente:

1. Concreta las acciones a desarrollar y los resultados esperados para un año determinado;

2. Define y ordena las actividades y tareas a desarrollar en función de los resultados esperados y con base en los recursos y el tiempo disponibles;

3. Facilita la adecuada asignación de responsabilidades en los niveles central y regional;

4. Permite una mejor organización del trabajo y propicia un mayor cumplimiento de las tareas previstas, y

5. Define las bases para un adecuado seguimiento y evaluación de las acciones y realizaciones.

Lo anteriormente indicado se da en la práctica de manera permanente, con la participación de decisores, planificadores y ejecutores, configurando un flujo de trabajo en constante retroalimentación.

Además, es importante operar mecanismos que permitan un estrecho contacto y comunicación con la población beneficiaria. Ello permite generar la información requerida, y hacerlo de manera oportuna respecto a la problemática, las aspiraciones de la población y los avances y logros institucionales, conforme a la política y programas de acción emprendidos.

B. Mecanismos de Dirección para Definir de Manera Compartida la Programación Anual del INCORA

Los mecanismos de dirección son actividades que deben ser realizadas por los niveles directivos de la institución, con base en normas, procedimientos e instrumentos previamente definidos y compartidos. Todos los directivos Jefes de Sección, División, Oficina, Subgerentes y Gerente General, deben conocer los procesos y su funcionamiento, así como propiciar la articulación de los papeles de decisores, asesores y ejecutores. De esta forma se busca una dirección participativa, con la cual se puede llevar adelante un programa de acción con óptimos resultados.

Las principales actividades de dirección del mecanismo de Programación Operativa Anual son las siguientes:

1. Definición y Jerarquización de Problemas

Ella consiste en la identificación y caracterización de problemas a nivel de las áreas de acción de los programas y en los campos de administración y planeación. También se ocupa de su jerarquización con base en sus relaciones causales o teniendo en cuenta las necesidades prioritarias. Esta actividad determina, además, los problemas relativos al desempeño institucional.

2. Identificación y Explicitación de Políticas

Ella se refiere a la determinación de las decisiones estratégicas vigentes en materia de adjudicación de tierras y de asentamientos campesinos. Identifica y selecciona las políticas específicas y las medidas de política a partir de las decisiones de orden superior, de los problemas priorizados y de la forma como serán instrumentadas a nivel institucional. Asimismo define las acciones que deberán realizarse para cumplir con las medidas de política definidas, indicando los medios y recursos que se requieren para su realización durante un período presupuestal.

3. Definición de la estrategia anual

Se trata de definir la estrategia anual en términos de precisar las acciones prioritarias a nivel institucional y de los programas de adjudicación de tierras y desarrollo campesino. Esto, a partir de los problemas específicos que requieren solución prioritaria y de aquellos factores coyunturales identificados y que requieren un tratamiento particular. La actividad es importante dado que, a partir de los elementos definidos, se dará mayor atención a unas acciones consideradas claves para alcanzar de manera más adecuada los objetivos y metas institucionales. Es posible que en ella se detecten nuevas actividades básicas, se redefinan políticas y se identifiquen ideas de proyectos como consecuencia de las prioridades establecidas.

4. Asignación de recursos

Comprende la determinación y distribución de los recursos humanos, financieros y físicos, para llevar a la práctica la programación anual definida con base en la estrategia de acción. Los recursos financieros y físicos se determinan con base en la estructura programática, y la asignación del presupuesto público de funcionamiento se hace por objeto del gasto, y el de inversiones por programas, subprogramas y proyectos. En esta actividad se evalúan los recursos humanos, y su reclutamiento y distribución se realiza conforme a las prioridades establecidas.

5. Revisión de la organización

Se refiere al ajuste de los mecanismos operativos institucionales necesarios para llevar a cabo el programa anual. Introduce, por lo tanto, modificaciones a la estructura institucional, a los procedimientos de operación y a las normas. Asimismo, se lleva a cabo la revisión y ajuste de funciones, de actividades básicas y responsabilidades de las unidades ejecutoras, de apoyo y asesoras. También se asignan las responsabilidades y se definen los mecanismos de coordinación al interior de la institución o a nivel interinstitucional.

6. Definición de la programación

Significa definir, ordenar secuencialmente y elaborar el cronograma de las actividades y de los resultados que se espera alcanzar. En función de estos últimos se van a movilizar los esfuerzos y a emplear los recursos para la realización de las actividades correspondientes. Definir la programación permite además determinar la duración de las actividades, su secuencia, y los compromisos que cada dependencia de los niveles central y regional adquiere en la búsqueda de unos resultados específicos.

La actividad realiza el análisis de consistencia con la estrategia anual, y en las programaciones deben aparecer aquellas acciones que fueron identificadas y precisadas como centrales. En esta revisión participan otras dependencias que tienen un papel asesor, a fin de subsanar o corregir actividades que así lo requieran, las fechas de inicio y término de las mismas y las fechas de logro de los resultados establecidos. Con esto se busca dar coherencia y realismo al Programa Operativo Anual, así como llegar a su aprobación y difusión a nivel institucional.

III. PROCEDIMIENTOS DEL MECANISMO DE PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL

A. Procedimientos del Mecanismo de Programación Operativa Anual

Existe una serie de pasos preliminares e indispensables para la preparación del Programa Operativo Anual. Ellos buscan sistematizar una información específica e importante para definir las acciones y asignar los recursos en forma acorde con la política institucional y las prioridades, y coherente con una problemática determinada. Esto se realiza mediante un proceso organizado de análisis, en el que participan los directivos de las distintas unidades, a fin de diseñar y proponer directrices y cuotas presupuestales por subproyectos y dependencias a partir de un presupuesto aprobado por Ley.

A continuación se señalan de manera resumida, los puntos de referencia centrales para el desarrollo de un trabajo participativo y previo.

1. Revisión de la política y prioridades vigentes en materia de adjudicación de tierras y desarrollo campesino

Los elementos de política y prioridades de las áreas de acción del Instituto, se encuentran sobre todo

en los contenidos a que hacen referencia el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y el Programa de Mediano Plazo del Instituto. Sin embargo, es importante que los planificadores consideren alguna otra documentación donde puedan encontrar determinados contenidos de política, y que busquen los medios que permitan lograr una mayor precisión. Interesa conocer, a partir de las referencias aquí señaladas, los objetivos, metas, estrategias, acciones prioritarias y recursos señalados para el mediano plazo en los ámbitos de políticas de adjudicación de tierras y desarrollo campesino. Estos elementos van a conformar el marco a partir del cual se concretarán las acciones y resultados para un año determinado, con unos recursos disponibles. Esta revisión debe tener en cuenta, además, los avances de la acción institucional y los problemas relevantes, y puede dar origen a replanteamientos o ajustes a nivel de las decisiones de orientación o estratégicas.

2. Revisión de las realizaciones y logros alcanzados por los programas que ejecuta la Institución

Una revisión global de la marcha de los programas jurídico y de asentamientos campesinos, en términos de las realizaciones alcanzadas en el año anterior, de la capacidad institucional y de ejecución presupuestal, de las necesidades o problemas más importantes, es crucial para definir las prioridades de acción y la asignación de los recursos, y para proponer ajustes a la estructura organizacional o a las normas y procedimientos vigentes. A partir de estos elementos y los señalados en el punto anterior, se diseña la estrategia anual la cual es tratada en acápite posterior.

3. Definición del presupuesto a asignar por subproyectos y dependencias

El presupuesto del INCORA es aprobado por ley de manera anticipada a la elaboración del Programa Operativo Anual, y responde a las prioridades y justificaciones previamente presentadas como parte de la acción institucional. El presupuesto de inversión, estructurado por Programas, Subprogramas y Proyectos para un año determinado,

sufre aún una mayor desagregación, luego de aprobados los montos totales, a nivel de subproyectos y dependencias de oficinas centrales y regionales.

La redistribución requerida deberá responder, por lo tanto, a las prioridades y criterios definidos con base en las necesidades institucionales y en los resultados que se pretende alcanzar. Las directrices en términos de acciones prioritarias y criterios que se establecen para la programación de un año determinado, deben ser definidas con la participación de funcionarios y directivos de diversas dependencias a fin de lograr una distribución presupuestal consistente y compartida.

Es a partir de estos montos definidos que se inicia la programación detallada del presupuesto por rubro, la cual deberá ser consignada en los formatos diseñados para tal efecto por las diversas dependencias.

B. Procedimientos del Mecanismo de Dirección

Los procedimientos diseñados contemplan dos momentos importantes; el primero se refiere a la definición de la estrategia anual y los criterios de programación, y el segundo a la programación por resultados; ambos son desarrollados por las dependencias de los niveles central y regional de la Institución.

En vista de que la tarea de definir la estrategia y la programación señaladas, requiere de una alta participación y compromiso con aquellas decisiones operativas que se tomen, se ha tenido en cuenta la identificación de los actores clave en los diferentes niveles administrativos, así como las actividades directivas como parte del mecanismo. Estas actividades van a permitir el desarrollo de procesos analíticos y la toma de decisiones de manera coherente con las decisiones de un nivel superior, y con la problemática específica de las áreas de acción del INCORA y las necesidades reales de la Institución.

1. Problemática específica en las áreas de acción del INCORA

Es importante que en las diferentes regionales y áreas del INCORA, los beneficiarios y técnicos de este nivel compartan una visión común y actualizada de los principales problemas que limitan la eficacia de la acción institucional en cada año, como también de las propuestas de solución alternativas que de manera conjunta se identifiquen. Este primer paso en el nivel regional es de fundamental importancia para darle consistencia y viabilidad a la acción institucional en los campos de adjudicación de tierras y de desarrollo campesino.

Los problemas prioritarios y las propuestas de acción preparadas son un insumo previo para definir las propuestas de estrategia en el ámbito local y para la elaboración del Programa Operativo Anual. Esta labor es desarrollada por los directivos y funcionarios del nivel regional con base en lo siguiente:

a. Taller para la identificación de problemas y soluciones

El taller es una reunión de trabajo en la que participan directivos y funcionarios de la institución, y los líderes o representantes de los beneficiarios y organizaciones campesinas. Tiene como propósito analizar la problemática mediante un trabajo grupal, con el fin de lograr una rápida caracterización y priorización de la problemática agroeconómica, social e institucional en las áreas de acción del INCORA, así como la identificación de las alternativas de solución.

Este evento se desarolla con la participación de informantes calificados, previamente identificados por los funcionarios del INCORA a nivel de los agricultores e instituciones presentes en las zonas de trabajo de la entidad. Se trata, a partir de la experiencia y conocimientos de los participantes, de generar por consenso una lista de problemas ordenados por prioridad y una lista de soluciones alternativas. Esta información es utilizada

para precisar las actividades y resultados a alcanzar en cada una de las zonas por parte de las secciones jurídica y de asentamientos campesinos, con el apoyo y asesoría de los grupos de planeación y de la sección administrativa.

1) Responsables de su organización y fecha de realización

El taller se realiza todos los años en la última semana del mes de octubre, y tiene una duración de tres días. El responsable de organizarlo es el asesor de planeación de cada regional o la persona en quien el Gerente Regional delegue tal actividad.

El responsable de la organización del taller, es el asesor de planeación o el funcionario que designe la gerencia, y tiene a su cargo:

-Elaborar el programa para el evento.

-Reunir a los Jefes de Sección y al Gerente Regional para analizar y ajustar el programa, y luego darlo a conocer al personal técnico.encargado de los trabajos específicos a nivel de grupos.

-Conseguir un local suficientemente amplio para los trabajos en pequeños grupos y en plenaria.

-Prever los recursos necesarios y, una vez obtenidos, manejarlos.

-Asegurar el suministro de los materiales requeridos para el trabajo en grupos, en la cantidad necesaria, y proveer los registros para los problemas y soluciones que se identifiquen.

-Definir todos los detalles de procedimiento logístico, para asegurar la organización y éxito del taller.

-Dirigir las actividades que se desarrollen, orientar y dar las instrucciones a los facilitadores de grupo y moderar la plenaria.

-Convocar a las reuniones necesarias y con la debida anticipación al desarrollo del evento, para discutir el programa y los procedimientos que se han de seguir. Interesa en estas reuniones dar a conocer en forma detallada la labor que tendrán los responsables de conducir los pequeños grupos de trabajo, quienes deberán ser personas seleccionadas que reunan la experiencia y habilidades requeridas para dirigir grupos y lograr una participación adecuada de sus integrantes. En este sentido se realiza un entrenamiento previo y se llega a tener un conocimiento muy preciso sobre la forma como son dirigidos, a fin de asegurar los resultados esperados.

El INCORA procura dar alojamiento y alimentación a los participantes en el lugar donde se realiza el taller, a fin de asegurar los horarios previstos y evitar inasistencias ocasionadas por cualquier motivo.

2) Los participantes

El evento se realiza con la participación de líderes campesinos, representantes de las zonas y de organizaciones, y funcionarios del INCORA y de otras instituciones que se estime conveniente. Los campesinos son seleccionados tratando de tener representada cada una de las áreas que el INCORA atiende y tienen un liderazgo reconocido.

En el evento participan todos los funcionarios de la regional, los Jefes de Sección y el Gerente; asimismo se cuenta con la presencia de técnicos de otras instituciones como ICA, HIMAT, Caja Agraria y Secretaría de Agricultura, con buen conocimiento de las zonas. Se tiene cuidado de que el número de funcionarios no exceda al de agricultores, sin contar a los responsables de conducir el evento y de moderar los grupos de trabajo.

b. Procedimientos para la realización del taller[13]

El taller es programado para tres días de trabajo; en el primero se hace la inscripción de los participantes, la instalación del evento y la plenaria inicial. En el segundo día se identifican los problemas, su orden de prioridad y las soluciones. El tercer día se destina para la plenaria final y el registro definitivo de los resultados del evento.

1) El primer paso consiste en registrar los datos de todas las personas participantes haciendo uso del formato diseñado, propiciar el conocimiento de los participantes entre sí y desarrollar una apropiada atmósfera de trabajo mediante técnicas de motivación e integración. En esta etapa se da información suficiente sobre el taller, los horarios, las normas para el alojamiento, la alimentación, los trabajos a realizar y los resultados que se esperan. También se conforman los grupos pequeños de trabajo, organizados por zonas o áreas de donde provienen los agricultores y técnicos.

2) Trabajo en grupos pequeños para identificar problemas. El resultado consiste en obtener un listado de problemas ampliamente discutidos, aclarados y acordados por consenso.

3) Con base en el trabajo anterior se in-

tegran las listas de los problemas, identificados en forma separada por los agricultores y los técnicos, se discuten y se llega a un consenso sobre una lista unificada.

4) Luego se seleccionan los problemas prioritarios y se ordenan en categorías de primera, segunda y tercera prioridad, y se excluyen aquellos que a juicio de los participantes no se consideran importantes.

5) Con la participación de todos los asistentes se discuten los resultados de la priorización y luego se organizan los grupos de trabajo para la tarea de identificación de alternativas de solución.

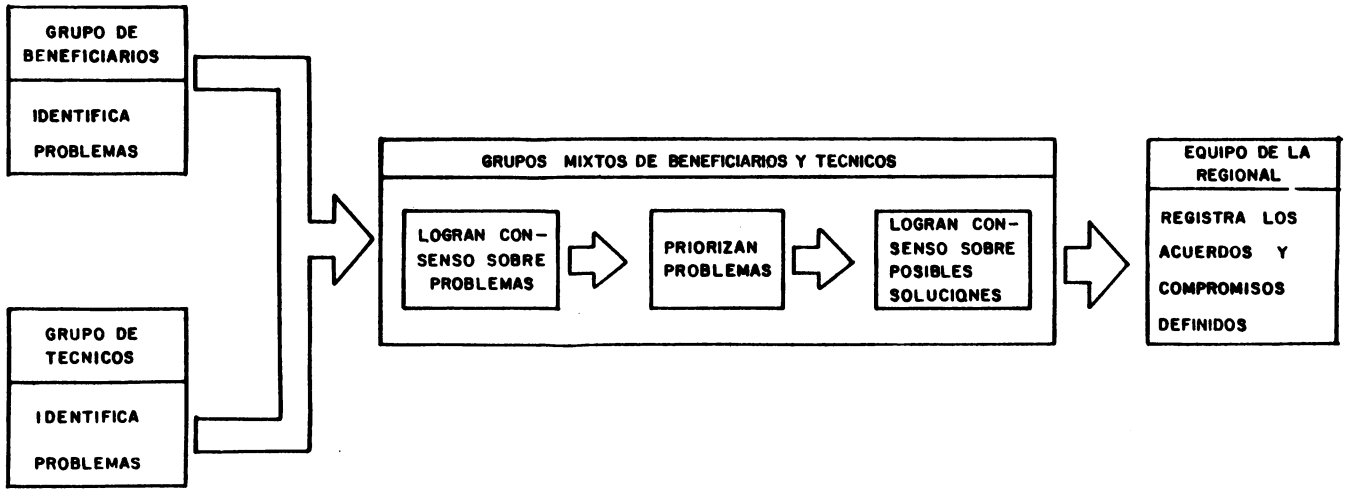
6) Finalmente, mediante una breve presentación de las alternativas de solución propuestas, se procede a la discusión hasta llegar al consenso sobre este trabajo. Inmediatamente se registran los resultados, escribiéndolos de manera clara para su posterior transcripción a máquina (Ver Figura 1).

El taller tiene una sesión preliminar para analizar, conjuntamente con los beneficiarios, el trabajo, los avances y los logros alcanzados por la regional del INCORA en el año.

2. Estrategia anual y criterios de programación

El Comité de Coordinación llega a acuerdos y decisiones referentes a la estrategia anual, a las acciones prioritarias por componentes y a las directrices y criterios para la programación anual. Estas decisiones se toman por consenso, con base en las propuestas previamente pre-

FIGURA I. PROBLEMATICA ESPECIFICA EN LAS AREAS DE ACCION DEL INCORA
ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



paradas por funcionarios de los niveles central y regional conforme a lo siguiente:

a. El equipo de la Subgerencia de Planeación, bajo la dirección de su Subgerente, sistematiza las políticas y decisiones operativas del nivel superior. Propone los elementos básicos para la definición de la estrategia y criterios para la programación.

b. Un equipo de Gerentes Regionales previamente seleccionados, con base en la experiencia del año anterior, presenta sugerencias respecto a las acciones, prioridades y criterios de programación para la vigencia inmediata.

c. Las Subgerencias que conforman el campo de Oficinas Centrales, plantean recomendaciones de tipo técnico para la realización de las acciones a nivel de los programas de "Desarrollo Campesino" y "Adjudicación de Tierras".

d. La información que preparan los equipos señalados, es presentada con base en los instrumentos que para tal fin han sido confeccionados.

e. Para llegar al consenso requerido, los responsables de los equipos realizan un trabajo grupal a través del cual analizan y deciden una propuesta de estrategia y de criterios de programación para presentarla al Comité de Coordinación. Esta propuesta contiene los elementos que se consideran determinantes para la preparación de las programaciones anuales de oficinas centrales y regionales.

f. El grupo de funcionarios y directivos conformado para la preparación de la propuesta, es coordinado por la Subgerencia de Planeación y realiza las siguientes actividades:

-Analiza la información presentada;
-Logra consenso sobre los requerimientos de los programas y de la institución;
-Prioriza las acciones;
-Define los criterios de programación;
-Logra consenso sobre la propuesta elaborada.

g. La Subgerencia de Planeación presenta y sustenta la propuesta de estrategia y los criterios de programación anual, ante el Comité de Coordinación.

h. El Comité de Coordinación analiza la propuesta y llega a acuerdos y compromisos sobre los aspectos que estime convenientes. La definición de las prioridades, que comprende tanto la estrategia como los criterios de programación, es un requisito fundamental para la marcha de la institución (Ver Figura 2).

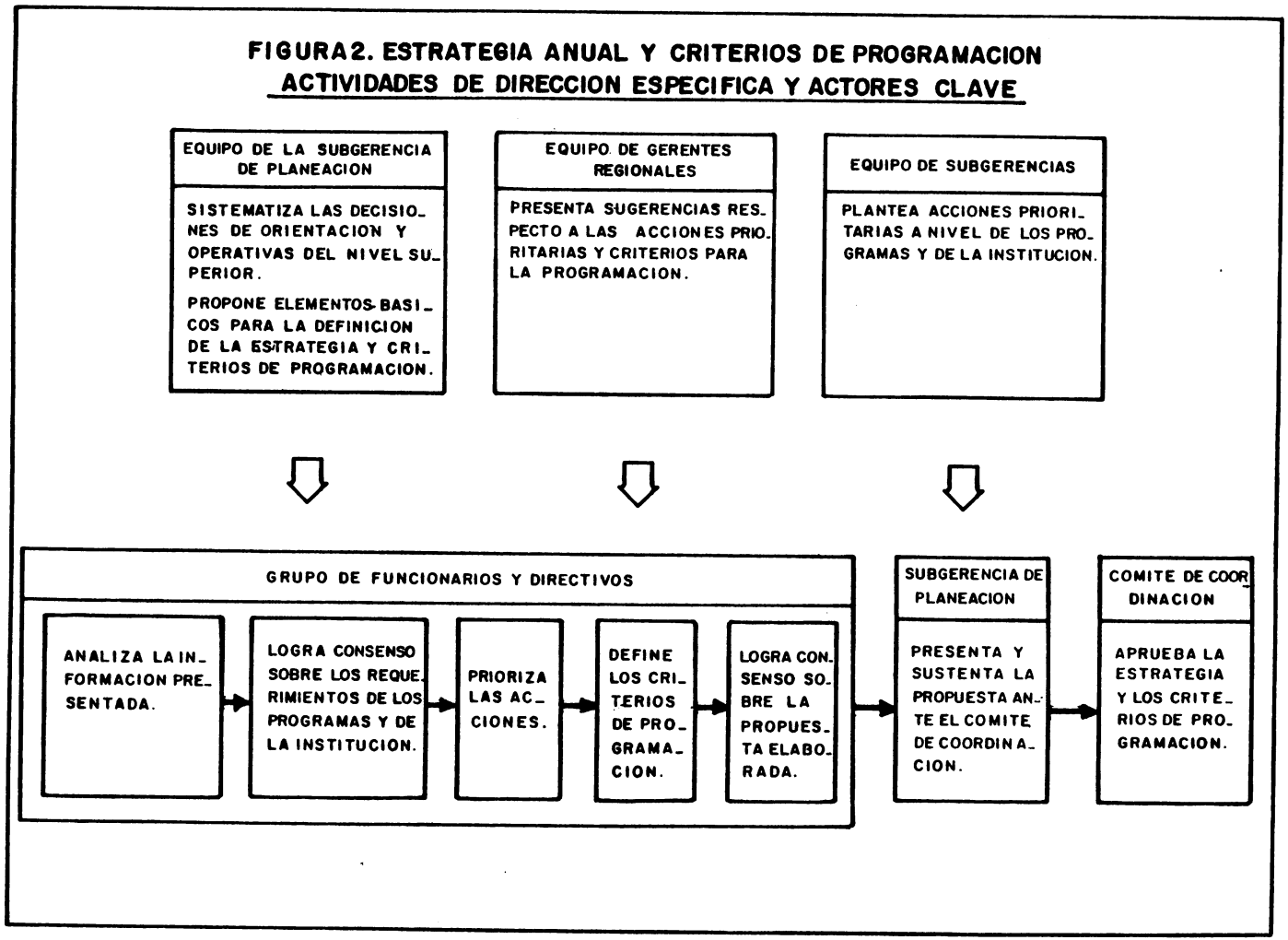
3. Programación anual de resultados

La Gerencia General imparte las directrices y orientaciones aprobadas para la elaboración de la Programación Operativa Anual y difunde la estrategia anual definida para los programas y la institución. A partir de estos lineamientos, las dependencias de Oficinas Centrales y Regionales preparan sus respectivas programaciones, conforme a lo siguiente:

a. La Subgerencia de Planeación conforma un equipo central para coordinar y conducir el proceso de preparación del Programa Operativo Anual.

b. El equipo central prepara la propuesta de cuotas a asignar por subproyectos y dependencias para la decisión del Comité de Coordinación y, una vez establecidas, la Subgerencia

FIGURA 2. ESTRATEGIA ANUAL Y CRITERIOS DE PROGRAMACION
ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICA Y ACTORES CLAVE



de Planeación las da a conocer a las diferentes dependencias en la primera semana de diciembre.

c. Las Subgerencias Jurídica, de Asentamientos Campesinos, Administrativa, de Planeación y las Gerencias Regionales, elaboran sus correspondientes programaciones a nivel de Divisiones, Oficinas y Secciones, y las presentan el 20 de diciembre a la Subgerencia de Planeación. Estas programaciones se refieren a los resultados que se espera alcanzar en el año, las respectivas actividades, las fechas de ejecución y la asignación de responsabilidades y recursos. El instrumento que usan las dependencias es uniforme y la programación hace énfasis en el enfoque por resultados a nivel de Oficinas Centrales y Regionales.

d. El equipo central revisa la consistencia de las programaciones elaboradas por las Oficinas Centrales y Regionales y, con base en ellas, prepara el resumen de los Programas de Desarrollo Campesino y Adjudicación de Tierras.

e. El resumen de cada uno de los Programas que ejecuta el INCORA es una visión agregada a los compromisos institucionales en función de los objetivos e indicadores establecidos, y presenta además las decisiones en cuanto a los recursos financieros, humanos y físicos asignados para el año.

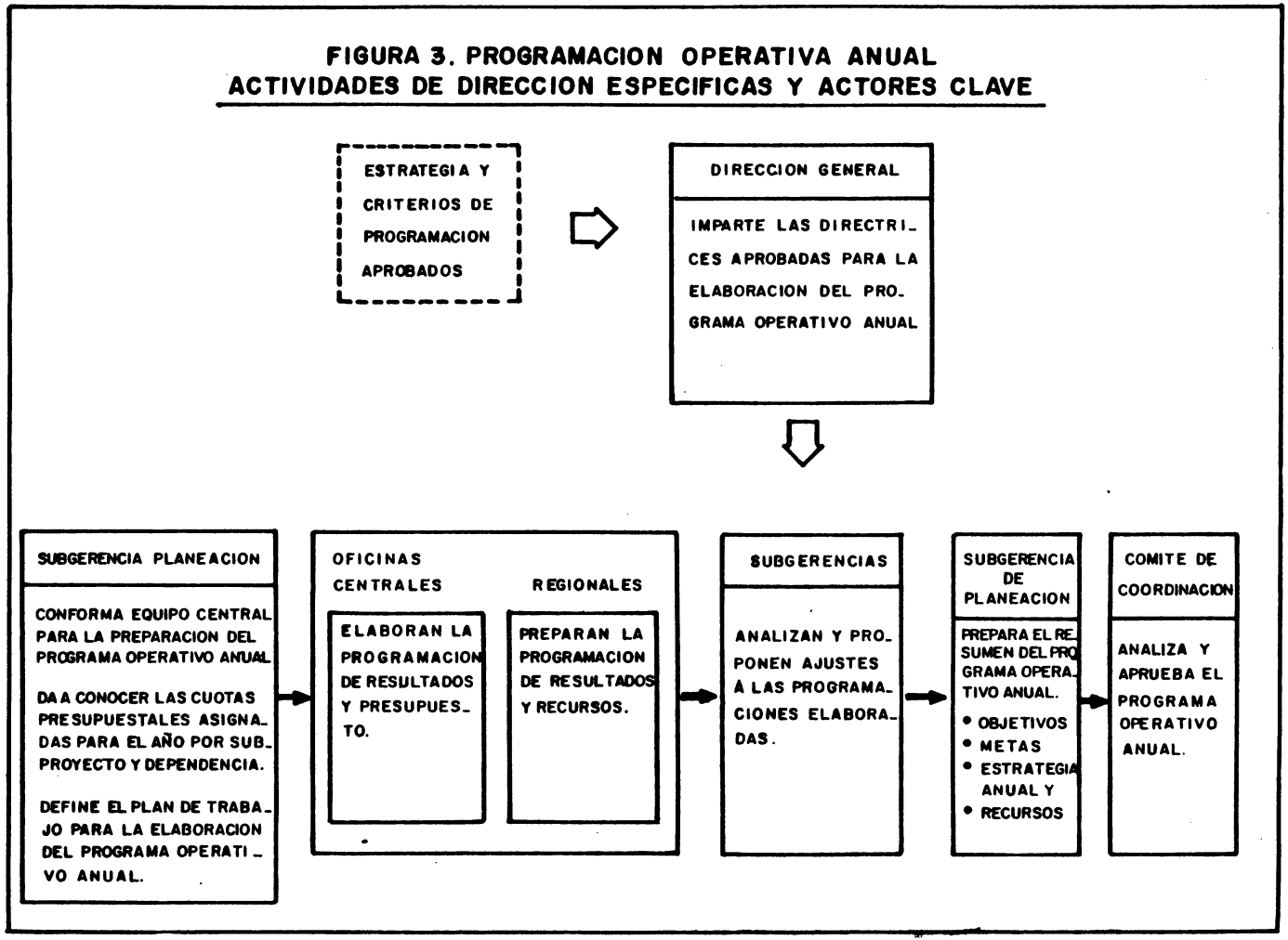
f. La Subgerencia de Planeación presenta al Comité de Coordinación la Programación Operativa Anual para su consideración y aprobación.

g. El Comité de Coordinación analiza y aprueba la Programación Operativa Anual, y la remite

al Ministerio de Agricultura el 15 de enero (Ver Figura 3).

Un mayor detalle sobre las tareas y responsabilidades para la definición de la estrategia anual, los criterios de programación y la programación anual de resultados se presenta en los Cuadros Nos. 1 y 2.

FIGURA 3. PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL
ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



Cuadro No. 1: TAREAS Y RESPONSABLES EN LA ELABORACION DE LA ESTRATEGIA Y LOS CRITERIOS DE PROGRAMACION

TAREAS	CRONOGRAMA						Equipo técn.	Jefe de Plan. y Proyectos.	Equipo N. Centr.	Equipo de Regionales.	Subgerencias	Subgerencia Planeación	Gerencias Regionales	Comité Coordinación	Gerencia General
	Octubre		Noviembre		Diciembre										
	1Q.	2Q.	1Q.	2Q.	1Q.	2Q.									
1. Conformación de equipos de trabajo de nivel central y regional para la preparación de propuestas.							P	R	I	I	I	-	I	-	-
2. Preparación de elementos básicos para la definición de la estrategia y criterios de programación.							P	R	I	I	I	I	I	-	-
3. Preparación y presentación de propuestas respecto a las acciones, prioridades y criterios de programación para la vigencia.							P	P	R	R	P	-	P	-	-
4. Análisis de las propuestas presentadas.							P	P	R	-	-	-	-	-	-
5. Priorización de las acciones y definición de los criterios de programación.							P	P	R	-	-	-	-	-	-
6. Elaboración de la propuesta.							P	P	R	-	-	-	-	-	-
7. Sustentación de la propuesta de estrategia y criterios de programación anual al Comité.							-	P	-	-	P	R	-	I	-
8. Análisis de la propuesta de estrategia y criterios de programación.							-	P	-	-	P	-	-	R	P
9. Aprobación de la estrategia y criterios de programación							I	I	-	-	I	-	I	-	R

P = Participa
R = Responsable
I = Se le informa

Cuadro No. 2: **TAREAS Y RESPONSABLES EN LA ELABORACION DE LA PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL**

TAREAS	CRONOGRAMA Diciembre 1Q.	CRONOGRAMA Diciembre 2Q.	Equipo Técnico	Jefe de Plan. y Programa-ción	Subgerentes	Gerentes Regionales	Comité Coordinac.	Gerente General
1. Preparación de la propuesta de cuotas a asignar.			R	P	P	-	-	-
2. Definición de las cuotas			R	P	P	-	-	I
3. Aprobación de las cuotas			I	I	I	I	-	R
4. Preparación de la programación de resultados y recursos de las regional.			P	I	I	R	-	-
5. Preparación de la programación de resultados y recursos de las subgeren.			P	I	R	-	-	-
6. Preparación del resumen del programa operativo anual.			R	P	P	I	-	I
7. Revisión y recomendaciones para las programaciones elaboradas.			P	R	I	I	-	-
8. Presentación del programa operativo anual.			-	R	P	-	P	P
9. Aprobación del Programa Operativo Anual.			I	I	I	I	-	R

P = Participa
R = Responsable
I = Se le informa

IV. LOS INSTRUMENTOS DEL MECANISMO DE DIRECCION

Los instrumentos que se utilizan en el mecanismo de dirección, son registros que permiten consignar información sistemáticamente ordenada en cualquier momento de un proceso de análisis de política, bien sea en una fase preliminar de elaboración de una propuesta o en un estado definitivo cuando las decisiones han sido adoptadas.

A. Problemática Específica y Soluciones Alternativas

Este instrumento registra la descripción de los diferentes problemas agroeconómicos, sociales e institucionales, que en forma conjunta son identificados por los representantes de los beneficiarios y técnicos en las regionales y áreas del INCORA. Esta visión se presenta de manera ordenada por área de acción y categoría de prioridad, para los programas de adjudicación de tierras y desarrollo campesino. El instrumento recoge también, las posibles soluciones a los problemas identificados, las cuales son generadas con la participación de informantes calificados; estas soluciones sirven luego para orientar y precisar las actividades, resultados y recursos en cada regional.

El instrumento consta de tres formatos que se presentan en el Anexo 1, juntamente con las instrucciones para su uso y una ilustración de su aplicación.

B. Acta de Comité de Coordinación

El Acta de Comité de Coordinación es un instrumento que registra los acuerdos y compromisos a que llega el Comité de Coordinación respecto de las acciones prioritarias que hacen parte de la estrategia. Estas acciones se presentan de manera ordenada tanto a nivel de cada uno de los objetivos intermedios, que constituyen componentes de los programas de adjudicación de tierras y de desarrollo campesino, como de aquellas prioridades de acción definidas en materia administrativa y de planeación. Todas estas determinaciones van acompañadas de los criterios de programación, los cuales son reglas o pautas que deberán tomarse en cuenta en la programación de resultados, actividades y recursos en los niveles central y regional.

Este registro recoge, por lo tanto, el consenso de los directivos del nivel central, Gerente y Subgerentes, con base en las propuestas de los directivos de nivel intermedio de oficinas centrales y de las regionales. Dichas propuestas son elaboradas en un trabajo grupal e interdisciplinario y desarrollando una función eminentemente asesora con la contribución de ejecutores y planificadores.

El Acta de Comité de Coordinación permite que funcionarios con responsabilidad directiva, compartan decisiones operativas y mantengan su compromiso con ellas. El instrumento, con la instrucción para su uso y una ilustración práctica del mismo, se presenta en el Anexo 2.

C. Programación de Resultados

Este instrumento recoge el compromiso de los funcionarios de las dependencias tanto del nivel central como del regional, en cuanto a los resultados que por parte de ellas se espera alcanzar en el año, así como las respectivas actividades, los responsables de su realización y el cronograma de ejecución. El registro hace énfasis en el enfoque de programación por resultados y es uniforme para todas las dependencias de la institución, Secciones, Divisiones y Oficinas del nivel Central y Secciones y Gerencias del nivel Regional.

La información consignada está en función de las prioridades que fueron acordadas, de las actividades básicas e indicadores definidos para las distintas dependencias, de los objetivos establecidos en los programas o de las labores de apoyo o asesoría que realizan las dependencias de administración y planeación. La programación de resultados permite consolidar la información y disponer de una visión agregada de los programas con base en los objetivos e indicadores establecidos. Además presenta de manera agregada las decisiones sobre los recursos financieros, humanos y físicos asignados para el año y que son la base de los programas y de la acción institucional en general. En relación con la asignación presupuestal para el año, se registra también información consolidada por objeto del gasto, la cual se refiere a servicios personales, servicios generales y otros gastos.

Los formatos que hacen parte de este instrumento, las instrucciones para su diligenciamiento, así como una ilustración práctica de su uso, se presentan en los Anexos 3, 4 y 5.

D. Resumen del Programa Operativo Anual

Este instrumento presenta el consenso y compromiso de los funcionarios y directivos de la Institución, sobre los objetivos, metas anuales, estrategia acordada, recursos asignados para los programas a nivel nacional y de la Institución en general. Por lo tanto es la precisión de la política de tierras y de desarrollo campesino, a partir de los resultados definidos para el año; en este sentido, el resumen del Programa Operativo Anual concreta las decisiones de orientación del nivel superior y permite que los funcionarios de la Institución en todos sus niveles, dispongan de una visión resumida y completa de las acciones y resultados a alcanzar por el INCORA en el año.

El instrumento también registra las decisiones sobre los recursos totales asignados a la Institución y a los programas a nivel nacional, diferenciando para los niveles

central y regional los recursos humanos, físicos y financieros con que se cuenta para el logro de los compromisos acordados. Las decisiones sobre los recursos asignados se sustentan en los objetivos y la estrategia definidos para el año. Los formatos y las instrucciones de este instrumento y una ilustración sobre su uso, se presentan en los Anexos 6 y 7.

V. PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE Y TECNICAS UTILIZADAS POR EL MECANISMO DE DIRECCION

A. Las Relaciones Principales Entre Individuos y Grupos Clave

El mecanismo fomenta la integración y favorece el desarrollo de las relaciones entre directivos y funcionarios de los niveles central y regional que cumplen los papeles de decisores, asesores y ejecutores.

1. En la definición de la estrategia, se enriquece la comunicación y se captan mejores iniciativas, acordes con la problemática en las áreas de adjudicación de tierras y de desarrollo campesino y basadas en las necesidades prioritarias de la Institución.

2. El mecanismo promueve las relaciones verticales entre funcionarios con responsabilidad directiva, para lograr acuerdos sobre las acciones prioritarias a nivel institucional y de los programas que se adelantan. Estas relaciones se dan entre los directivos del nivel regional y los del nivel central, con lo cual se enriquece el análisis y se precisan de manera compartida los compromisos que son la base para definir la programación anual.

3. Estimula las relaciones entre directivos de la entidad tanto a nivel regional como central, lo que les permite compartir una visión global sobre los objetivos y estrategias que orientan la definición de resultados, actividades y recursos para los programas y la Institución en ámbitos administrativos específicos.

4. Favorece el desarrollo de las relaciones horizontales en los distintos niveles operativos de la Institución mediante el trabajo en grupos, trabajo cuyo fin es asegurar la correspondencia y ajustes de las acciones con los resultados esperados y llegar a registrar una visión global y compartida como lo desea la Institución.

Las relaciones arriba mencionadas, se dan esencialmente a través del trabajo participativo y grupal entre funcionarios y directivos, en el análisis y planteamiento de decisiones de orientación y operativas que delimitan la acción de los programas de adjudicación de tierras y de desarrollo campesino.

B. Las Técnicas Utilizadas

Las técnicas principalmente utilizadas por este mecanismo son: la técnica de grupo participativo, la matriz de objetivos [12], la matriz de prioridades y el desglose analítico. Todas ellas permiten el desarrollo de procesos grupales para la definición integrada y compartida de los programas de trabajo en los distintos niveles operativos de la Institución. Además, propician acuerdos sobre aspectos relativos a la clientela y a las acciones prioritarias anuales, sobre las metas y resultados anuales, y respecto a la asignación de recursos en la Programación Operativa Anual.

LITERATURA CITADA

1. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control. México, LIMUSA. v.1.

2. BATTEN, J. D. 1976. Más allá de la dirección por objetivos. Buenos Aires, Argentina, Biblioteca de Ciencias Económicas. (Serie Dirección de Empresas).

3. BRAVO M., E. 1985. Metodología para la formación y presentación del presupuesto de gastos del Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras-HIMAT. Bogotá, Escuela Superior de Administración Pública. v.1.

4. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1980. Proceso de planificación operativa. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN.

5. _____. 1980. Proceso de planificación operativa anual: Marco de referencia para estudio de caso. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN.

6. _____. 1980. El proceso de planificación operativa agropecuaria en Perú. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/AP no. 14.

7. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1982. Un enfoque sobre la conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/AP no. 21. p. 3-9.

8. _____. 1982. Una visión global del proceso de análisis de políticas para la conducción del desarrollo agrícola y rural. San José, Costa Rica. IICA Documento PROPLAN/AP no. 21. p. 20-23

9. _____. 1982. Identificación de proyectos en el proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agropecuario y rural. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/AP no. 27.

10. _____. 1983. El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/AP no. 37.

11. _____. 1984. Elementos para un marco conceptual del manejo de programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN no. 32.

12. _____. 1985. Guía para la preparación del resumen operativo gerencial (ROG). San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/A no. 95.

13. _____. 1986. Metodología de diagnóstico abreviado. Proyecto multinacional de planificación y administración para el desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Santo Domingo, República Dominicana, IICA. Documento PROPLAN/A.

14. MARTNER, G. 1979. Planificación y presupuesto por programas. 11 ed., Santiago, Chile, Siglo XXI. (Textos ILPES).

15. MORRISEY, G. L. 1976. Administración por objetivos y resultados. Massachusetts, E.U.A., Fondo Educativo Interamericano.

16. OLAZABAL, M. Y OTROS. 1986. Programación operativa anual. Conceptos, procedimientos e instrumentos. Bogotá, Colombia. IICA.

17. REYES, P. A. 1982. Administración por objetivos. México, D.F., México, LIMUSA.

18. ROBERTS, P. Y OTROS. 1979. Guía para el manejo de proyectos. San José, Costa Rica. IICA. Programa de manejo de proyectos.

19. _____. 1979. Lista de verificación y de indicadores para el control de proyectos. San José, Costa Rica. IICA. Programa de manejo de proyectos. (Fascículo no. 1).

20. _____. 1979. Resumen operativo gerencial. San José, Costa Rica. IICA. Programa de manejo de proyectos. (Fascículo no. 2).

ANEXOS

ANEXO NO.1

-PROBLEMATICA ESPECIFICA Y SOLUCIONES ALTERNATIVAS

LISTA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS

AREA TEMATICA	DESCRIPCION DE PROBLEMAS

AREA TEMATICA	PRIMERA PRIORIDAD	SEGUNDA PRIORIDAD	TERCERA PRIORIDAD

LISTA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

AREA TEMATICA	ACCIONES PROPUESTAS

INSTRUMENTO: PROBLEMATICA ESPECIFICA Y SOLUCIONES ALTERNATIVAS

INSTRUCTIVO

A. FORMATO: Lista de problemas identificados

1. Area temática. Corresponde a las diversas áreas analizadas a nivel de los Programas de Adjudicación de Tierras y Desarrollo Campesino, así como a los aspectos institucionales que puedan tratarse.

Ejemplo:

Desarrollo campesino

-Producción
-Crédito
-Comercialización
-Asistencia técnica
-Capacitación
-Organización

2. Problemas. Se refiere a una descripción breve que define en forma concreta el significado de un problema determinado. En esta columna cada problema es presentado por su denominación y descripción correspondiente, y son ordenados por área temática.

Ejemplo:

Area temática	**Problemas**
Producción	Altos costos de producción El valor pagado por los insumos, particularmente por los fertilizantes, es elevado, por lo cual incide significativamente en la rentabilidad de los cultivos. Inadecuada tecnología de producción La tecnología utilizada para la producción de hortalizas es inadecuada; la misma que viene afectando considerablemente la calidad de los productos.

B. FORMATO: Matriz de problemas prioritarios

El formato recoge para cada área temática los problemas identificados y los ordena por categoría de prioridad.

Ejemplo:

Area temática	**Primera Prioridad**	**Segunda Prioridad**	**Tercera Prioridad**
Producción	Falta de crédito oportuno	Inadecuada tecnología de producción	Altos costos de los fertilizantes.
Mercadeo	Baja calidad de los productos.	Mal manejo postcosecha.	Bajo poder de negociación.

C. FORMATO: Lista de soluciones alternativas

El formato permite registrar para cada área temática, la relación de alternativas de solución propuestas por los representantes de los beneficiarios o de organizaciones campesinas y los técnicos para cada uno de los problemas prioritarios.

Ejemplo:

Area temática	**Lista de soluciones alternativas**
Crédito	1. Otorgar financiamiento suficiente y oportuno para la producción y mercadeo de leche y hortalizas a los beneficiarios de la reforma agraria que manejan estos renglones. 2. Otorgar financimianto para el desarrollo de la infraestructura de producción a nivel de las organizaciones campesinas. 3. Otorgar crédito para otros renglones agrícolas o percuarios contemplados en las planificaciones.

ANEXO NO.2

-ACTA DE COMITE DE COORDINACION

INCORA	ACTA DE COMITE DE COORDINACION ESTRATEGIA ANUAL

1. ASPECTOS TRATADOS
2. LUGAR Y FECHA DE REALIZACION:
3. HORA
4. ASISTENTES

1ra

5. ESTRATEGIA ANUAL ACORDADA

PROGRAMAS: "5.1 ADJUDICACION DE TIERRAS" o "5.2 DESARROLLO CAMPESINO"

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION

2da

5.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS • 5.4 ASPECTOS DE PLANEACION

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
		2da

6. COMPROMISOS ADICIONALES ACORDADOS

COMPROMISOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	FECHA DE TERMINO	OBSERVACIONES
				3ra

INSTRUMENTO: ACTA DE COMITE DE COORDINACION

INSTRUCTIVO

El instrumento posee tres partes:

A. La primera se refiere a los datos generales del acta, a saber:

1. Aspectos tratados
2. Lugar y fecha de realización
3. Hora
4. Asistentes

B. Una segunda parte recoge las acciones prioritarias identificadas como parte de la estrategia anual. El formato correspondiente está dividido en 3 columnas. La primera se usa para indicar los objetivos intermedios de los programas de "Adjudicación de Tierras" y "Desarrollo Campesino", o las diversas áreas que son analizadas bajo la denominación de "aspectos administrativos" o "aspectos de planeación". Tanto los objetivos como las áreas que se especifican en esta columna, son puntos de referencia o áreas temáticas utilizadas para analizar los problemas centrales e identificar en ellas, las acciones importantes posibles de realizar.

La segunda columna es utilizada para consignar la relación de acciones prioritarias previstas a nivel de cada uno de los objetivos intermedios o de las áreas analizadas.

En la tercera columna se presentan, para cada acción prioritaria, los criterios de programación, los cuales son reglas o pautas a considerar por parte de las oficinas centrales o regionales en las programaciones respectivas.

C. Una tercera parte está diseñada para consignar los compromisos adicionales que se acuerden, luego de la discusión y análisis que sobre las acciones prioritarias realice el

Comité de Coordinación. Esta información se refiere a lo siguiente:

1. Compromisos:

   Breve descripción de la tarea acordada.

2. Responsable:

   Nombre del funcionario a quien se le asigna la responsabilidad de realizar una tarea específica.

3. Resultado esperado:

   Descripción somera del resultado que se espera alcanzar como fruto de una acción determinada.

4. Fecha de término:

   Se refiere a la fecha prevista para el logro del resultado.

5. Observaciones:

   Se usa para consignar cualquier información complementaria que permita precisar los acuerdos del Comité de Coordinación.

INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA

INCORA

A C T A

Comité de Coordinación

1. Aspectos tratados

Analizar y aprobar las propuestas que en materia de estrategia han generado los directivos de los niveles central y regional para 1986.

2. Lugar y fecha de realización

Bogotá, marzo de 1986

3. Hora

4. Asistentes

Gerente General	:	Dr. Antonio Gómez Merlano
Secretaria General	:	Dra. Carmen Elvira Guerrero
Subgerente de Asentamientos Campesinos	:	Dr. Edilberto Duque
Subgerente de Jurídica	:	Dr. Jaime Rohenes
Subgerente de Administrativa	:	Dr. Fredy Sánchez
Subgerente de Planeación	:	Dra. Natividad Daza

5.1. Programa de adjudicación de tierras

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
I. Adquirir, extinguir y clarificar las tierras objeto de reforma agraria.	1. Adquirir predios para el PNR y tierras y mejoras para saneamiento reservas y resguardos indígenas.	-En zonas de mayor conflicto y predios de mayor cabida familiar.
	2. Definir procedimientos de adquisición y extinción iniciados hace más de cinco años.	-Al menos el 50%
	3. Impulsar programas de extinción.	-En áreas donde predominan grandes fincas.
	4. Controlar los procesos judiciales en las regionales.	-Por lo menos una visita anual a las Regionales y dar tratamiento a los procesos más importantes.
	5. Apoyar y controlar las regionales en la información jurídica sistematizada.	-Actualizar por lo menos el 80% de la información.
	6. Definir procedimientos de clarificación iniciados hace más de cinco años.	-Al menos el 50%

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
	7. Elaborar procedimientos de deslinde.	-Elaborar el proyecto correspondiente.
II. Administrar y titular las tierras baldías nacionales.	1. Reorientar el programa de titulación de baldíos.	-Reubicar comisiones donde haya mayor número de solicitudes.
	2. Constituir resguardos indígenas.	-Cumplir con el 100% de los expedientes con estudios realizados antes de 1986.
	3. Terminar estudios de obras de infraestructura en Arauca Fase II.	-Durante 1986.
III. Parcelar y adjudicar las tierras del Fondo Nacional Agrario.	1. Agilizar adjudicación definitiva del Fondo Nacional Agrario.	-Como mínimo adjudicar el 30% del pendiente, sin incluir nuevas adquisiciones, dando prelación a las áreas de distritos de adecuación.
	2. Revisar e introducir modificaciones al tratamiento legal del ejercicio del derecho preferencial de compra.	-Establecer pautas de interpretación y mecanismos de operación para solucionar los problemas que presenta el ejercicio del derecho preferencial de compra.

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
I. **Otorgar y canalizar crédito en áreas de reforma agraria, y colonización, y a las comunidades indígenas.**	1. Analizar los requerimientos de crédito y orientar la destinación de los recursos.	-80% de los recursos disponibles para usuarios del Fondo Nacional Agrario en 1986. -100% de los recursos disponibles para usuarios del Fondo Nacional Agrario en 1987.
	2. Captación de recursos.	-Recuperar el 80% de los vencimientos del período y definir el 100% de cartera morosa. -Establecer y aplicar convenios.
	3. Desarrollar el programa de graduados para campesinos con los cuales el INCORA cumplió su objetivo.	-Definir criterios de evaluación. -Seleccionar los usuarios a graduar. -Establecer convenios con entidades crediticias para atención de usuarios graduados.

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
II. Prestar asistencia técnica integral en producción, transformación y comercialización.	1. Reorientar el programa de asistencia técnica.	-Clasificar usuarios por nivel socio-económico establecido, 100% de usuarios del Fondo Nacional Agrario. -Desarrollar actividades de asistencia técnica grupal. -Constituir unidades de asistencia técnica y definir la mecánica operativa. -Priorizar áreas, contenido y modalidad de capacitación a los funcionarios.
	2. Mejorar el concepto técnico para la adquisición de predios.	-Incorporar al concepto técnico, estudio detallado de suelos en los predios que continúen con los trámites de adquisición.
	3. Optimizar el uso de la tierra de los predios del Fondo Nacional Agrario.	-Realizar estudios de suelos y fertilidad en predios que presenten problemas en la explotación agropecuaria.

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
I. Otorgar y canalizar crédito en áreas de reforma agraria, y colonización, y a las comunidades indígenas.	1. Analizar los requerimientos de crédito y orientar la destinación de los recursos.	-80% de los recursos disponibles para usuarios del Fondo Nacional Agrario en 1986. -100% de los recursos disponibles para usuarios del Fondo Nacional Agrario en 1987.
	2. Captación de recursos.	-Recuperar el 80% de los vencimientos del período y definir el 100% de cartera morosa. -Establecer y aplicar convenios.
	3. Desarrollar el programa de graduados para campesinos con los cuales el INCORA cumplió su objetivo.	-Definir criterios de evaluación. -Seleccionar los usuarios a graduar. -Establecer convenios con entidades crediticias para atención de usuarios graduados.

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
II. Prestar asistencia técnica integral en producción, transformación y comercialización.	1. Reorientar el programa de asistencia técnica.	-Clasificar usuarios por nivel socio-económico establecido, 100% de usuarios del Fondo Nacional Agrario. -Desarrollar actividades de asistencia técnica grupal. -Constituir unidades de asistencia técnica y definir la mecánica operativa. -Priorizar áreas, contenido y modalidad de capacitación a los funcionarios.
	2. Mejorar el concepto técnico para la adquisición de predios.	-Incorporar al concepto técnico, estudio detallado de suelos en los predios que continúen con los trámites de adquisición.
	3. Optimizar el uso de la tierra de los predios del Fondo Nacional Agrario.	-Realizar estudios de suelos y fertilidad en predios que presenten problemas en la explotación agropecuaria.

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
		-Tipificar los sistemas de producción (líneas, mercados, zonas). -Establecer uso actual del 100% de los precios del Fondo Nacional Agrario que lo requieran. -Adecuar la infraestructura en áreas que permitan la explotación intensiva.
	4. Poner en marcha planes zonales de desarrollo.	-Ejecutar programas piloto para cada región geográfica. -Integrar las acciones del INCORA con otras instituciones. -Impulsar proyectos de desarrollo indígena.

OBJETIVOS INTERMEDIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
III. **Impulsar y apoyar las organizaciones y capacitar a los campesinos ubicados en áreas de reforma agraria, colonización y comunidades indígenas.**	1. Promover y rehabilitar formas asociativas de producción, transformación, mercadeo y servicios.	-Seleccionar y clasificar las formas asociativas según parámetros preestablecidos. Cubrir el 80% de las empresas comunitarias y el 100% de las cooperativas. -Organizar empresas comunitarias en las nuevas tierras que adjudique el INCORA. Por lo menos en un 50%.
	2. Coordinar las actividades tendientes al asesoramiento y capacitación contable-administrativas mediante auditoría operacional.	-Asesorar el 100% de las cooperativas y el 30% de las empresas comunitarias y otras formas asociativas.
	3. Mejorar la capacitación integral de los beneficiarios de la reforma agraria.	-Adecuar los mecanismos para integrar en las Regionales la capacitación social básica, técnica, empresarial y para mejoramiento del hogar. -Capacitar a los funcionarios, líderes campesinos e indígenas mediante la metodología CAPACA.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CIRTERIOS DE PROGRAMACION
I. **Financiera**	1. Gestionar el debido recaudo de los aportes del presupuesto nacional	-Limitar los acuerdos mensuales de gastos a compromisos mínimos.
	2. Apoyar la elaboración y aprobación del presupuesto del Fondo de Prestaciones Sociales.	-Formalizar el presupuesto del Fondo de Prestaciones Sociales (conjuntamente con la Oficina de Planes y Programas). -Elaborar estudio actuarial para prestaciones sociales.
	3. Garantizar liquidez permanente.	-Elaborar el presupuesto de efectivos (cash flow).
	4. Poner en práctica el acuerdo interno de obligaciones.	-Elaborar reglamentación (O y M). -Establecer y divulgar el sistema en mayo de 1986.
	5. Perfeccionar la aplicación del acuerdo mensual de gastos.	-Revisar el sistema (O y M). -Definir e implantar las modificaciones.
	6. Descentralizar el manejo contable de fondos	

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
	especiales en la Caja de Crédito Agrario (programas de crédito integral BID-FIDA, BIRF-Córdoba, BIRF-Caquetá y crédito supervisado).	-Conciliar el movimiento de fondos especiales 1983 a 1985.
	7. Descentralizar y agilizar la contabilidad financiera y presupuestal.	-Revisar las normas de los centros contables. -Disponer de equipos periféricos de procesamiento automático de datos. -Actualizar los manuales para facilitar el manejo contable de las Regionales y capacitar a los funcionarios del nivel auxiliar.
	8. Prestar apoyo en servicio a los centros contables.	-Identificar las Regionales con necesidad de asesoría. -Desplazar a los funcionarios asesores a las Regionales.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
	9. Descentralizar la valorización.	-Liquidar y facturar el 100% de la valorización a nivel de las Regionales. -Facturar a nivel de usuario.
II. Personal	1. Inscribir en carrera administrativa a los funcionarios.	-Alcanzar el 80% en marzo de 1987.
	2. Organizar el programa de medicina preventiva para funcionarios de campo.	-Establecer las necesidades de los funcionarios de campo. -Conseguir recursos interinstitucionales. -Lograr una cobertura del 50% de las necesidades establecidas.
	3. Optimizar el servicio de atención médica.	-Aumentar el número de diagnósticos completos por parte de los médicos de planta.
	4. Actualizar el kárdex de personal en forma sistematizada.	-Actualizar el 100% durante 1986.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
	5. Poner al día el disfrute de vacaciones de los funcionarios.	-El 80% durante 1986.
	6. Realizar el programa de capacitación con prioridad en las áreas de administración y asistencia técnica.	-Definir temas, contenidos y modalidad de capacitación. -Orientarla a:pagadores, almacenistas, asistentes de personal y contabilidad, jefes de sección administrativa, adjuntos administrativos, así como al 50% de funcionarios de asistencia técnica.
	7. Acentuar la descentralización del programa de bienestar social.	-Canalizar por parte de las Regionales sus necesidades y posibles soluciones. -Definir las acciones prioritarias para las Regionales.
III. Servicios Generales	1. Disminuir el excesivo costo de los servicios públicos.	-Establecer controles sobre la utilización.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
IV. Suministros y Contratos	1. Liquidar los contratos cuyo objeto haya sido cumplido.	-Establecer el inventario de contratos. -Liquidar el 30% de lo establecido en el inventario.
	2. Establecer mecanismos que permitan conocer en cada Regional la existencia en otras dependencias de bienes subutilizados e innecesarios antes de decidir sobre su adquisición.	-Elaborar inventario a nivel Regional. -Cruzar la información. -Efectuar los traspasos.
	3. Analizar y liquidar saldos pendientes sobre las importaciones sin incorporar al Almacén.	-Analizar y liquidar el 80% en 1986.
	4. Coordinar la sistematización y microfilmación del archivo de contratos para conocer el estado actual, según sea necesario.	-Por lo menos dejar elaborado el programa durante el presente año e introducir la información necesaria al año venidero.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
	5. Terminar la sistematización del Almacén de Bogotá.	-Alcanzar el 100%.
	6. Renovar el equipo de ingeniería.	-Adquirir el 50% de los equipos necesarios.
	7. Renovar el parque automotor oficial y el equipo de impresión.	-Alcanzar el 20% durante 1986.
	8. Dotar a las Regionales de materiales y equipo didáctico.	-Al menos dos equipos por Regional.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
I. **Estudios y Programación**	1. Definir las necesidades en materia de tierra, crédito, asistencia técnica, salud, vivienda y educación a nivel de las Regionales, y proponer soluciones.	-Realizar estudios básicos para precisar la cobertura institucional a nivel de las 23 Regionales.
	2. Gestionar la consecución de recursos externos para dar continuidad al programa de crédito integral.	-Presentar y sustentar la propuesta de financiación.
	3. Diseñar y adoptar mecanismos de dirección para la programación, seguimiento y evaluación de resultados.	-Poner en marcha los mecanismos acordados. -Difundir y capacitar sobre la operación de los mecanismos de dirección a nivel institucional. -Adecuar el presupuesto a la nueva estructura programática institucional.

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
	4. Definir la afectación del presupuesto de inversión con gastos generales.	-Prorratear los costos indirectos de inversión.
	5. Coordinar y asesorar a las Regionales en la formulación de planes y programas que se adelantan.	-Conformar los grupos de planeación. -Retroalimentar los resultados a las áreas de trabajo. -Formular los ajustes de acuerdo con el seguimiento y evaluación de los programas y planes. -Lograr la unificación del canal de información.
II. **Organización y Métodos**	1. Actualizar el reglamento de funcionamiento interno.	-Lograr el 100%
	2. Elaborar y actualizar manuales de procedimientos.	-Manual de presupuesto -Manual de contabilidad -Manual de pagaduría -Manual de cartera

AREAS	ACCIONES PRIORITARIAS	CRITERIOS DE PROGRAMACION
		-Iniciar el manual de interventoría de contratos.
	3. Buscar la adopción de la estructura orgánica propuesta.	-Ajustar las normas y formas administrativas a la estructura programática.
III. **Sistemas**	1. Establecer canal único de información.	-Dar capacitación técnica al usuario, en un 100%. -Adoptar canal único al menos en un 50%.

ANEXO NO.3

-PROGRAMACION DE RESULTADOS

INCORA	PROGRAMACION DE RESULTADOS PROGRAMA OPERATIVO ANUAL		
	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	AÑO DE EJECUCION

ACTIVIDADES BASICAS Y TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCION		RESULTADOS	
		INICIO	FIN	DESCRIPCION	INDICADORES Y METAS
1	2	3		4	5

Formato I

INCORA	PROGRAMACION PRESUPUESTAL
	DEPENDENCIA — AÑO DE EJECUCION

TRANSFORMAR LA ESTRUCTURA SOCIAL AGRARIA — MILES DE $

OBJETIVOS ESPECIFICOS / INTERMEDIOS / OBJETO DEL GASTO	ADQUISICION DE TIERRAS			ADJUDICACION DE TIERRAS			TITULACION DE TIERRAS			PROYECTOS ESPECIALES						TOTAL		
	REQUERIDO	ASIGNADO	A/B	REQUERIDO	ASIGNADO	A/B	REQUERIDO	ASIGNADO	A/B	REQUERIDO	ASIGNADO	A/B	REQUERIDO	ASIGNADO	A/B	REQUERIDO	ASIGNADO	A/B
1 INVERSION																		
1.1 COMPRA DE TIERRAS																		
1.2 COMPRA DE MEJORAS																		
1.3																		
1.4																		
2 INVERSION COMPLEMENTARIA																		
2.1 GASTOS NOTARIALES Y JUDICIALES																		
2.2 PERITAJEOS I.G.A.C.																		
2.3 COMPRA DE EQUIPO																		
2.4 SUBSIDIOS MEDIOS DE MOVIL.																		
2.5 HORAS EXTRAS, FEST., DOMIN.																		
2.6 IMPRESOS Y PUBLICACIONES																		
2.7 MATERIALES Y SUMINISTROS																		
2.8 REPARACIONES																		
2.9 VIATICOS																		
2.10 GASTOS DE VIAJE																		
2.11 PRENSCONSO (Sueldos Varios)																		
2.12 IMPREVISTOS																		
3 GASTOS GENERALES																		
3.1 MATERIALES Y SUMINISTROS																		
3.2 MANTENIMIENTO																		
3.3 SERVICIOS PUBLICOS																		
3.4 COMUNICACIONES Y TRANSP.																		
3.5 ARRENDAMIENTOS																		
3.6 IMPUESTOS - TASAS																		
3.7 SEGUROS																		
3.8 IMPREVISTOS																		
TOTAL GENERAL																		

PAGOS EN EFECTIVO $
DOCUMENTOS DE DEBER $
BONOS AGRARIOS $

OBSERVACIONES

Formato 2

INCORA	PROGRAMACION PRESUPUESTAL
	DEPENDENCIA — AÑO DE EJECUCION

OBJETIVOS ESPECIFICO / INTERMEDIOS / OBJETO DEL GASTO	AUMENTAR LA PRODUCCION Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL CAMPO																		MILES DE $
	CREDITO AGROPECUARIO			ASISTENCIA TECNICA			ORGANIZACION Y CAPACITACION CAMPESINA			PROYECTOS ESPECIALES						TOTAL		
	REQUERIDO	FINANCIADO	%	REQUERIDO	FINANCIADO	%	REQUERIDO	FINANCIADO	%	REQUERIDO	FINANCIADO	%	REQUERIDO	FINANCIADO	%	REQUERIDO	FINANCIADO	%
1 INVERSION																		
1.1 INSUMOS																		
1.1.1 Agrícolas																		
1.1.2 Pecuarios																		
1.2 PRESTAMOS																		
1.2.1 Institucionales																		
1.2.2 Integral																		
1.2.3 Agroindustrial																		
1.2.4 Recursos Mixtos																		
1.2.5 DID-FIDA																		
1.2.6																		
1.3 CONSTRUCCION OBRAS																		
1.3.1																		
1.3.2																		
1.3.3																		
1.3.4																		
1.3.5 Interventorías																		
2 INVERSION COMPLEMENTARIA																		
2.1 COMPRA DE EQUIPO																		
2.2 SUBSIDIOS MEDIOS DE MOVILIZ																		
2.3 HORAS EXTRAS-FEST-DOMIN.																		
2.4 IMPRESOS Y PUBLICACIONES																		
2.5 MATERIALES Y SUMINISTROS																		
2.6 REPARACIONES																		
2.7 VIATICOS																		
2.8 GASTOS DE VIAJE																		
2.9 FIDEICOMISO(Cartera-Crédito)																		
2.10 IMPREVISTOS																		
3 GASTOS GENERALES																		
3.1 MATERIALES Y SUMINISTROS																		
3.2 MANTENIMIENTO																		
3.3 SERVICIOS PUBLICOS																		
3.4 COMUNICACIONES Y TRANSP.																		
3.5 ARRENDAMIENTOS																		
3.6 IMPUESTOS - TASAS																		
3.7 SEGUROS																		
3.8 IMPREVISTOS																		
TOTAL GENERAL																		

OBSERVACIONES

Formato 3

INCORA

PROGRAMACION PRESUPUESTAL - COSTOS DEL RECURSO HUMANO

DEPENDENCIA | AÑO DE EJECUCION

OBJETIVOS ESPECIFICOS / INTERMEDIOS / NIVELES	Nº CARGOS	VALOR	TRANSFORMAR LA ESTRUCTURA SOCIAL AGRARIA								AUMENTAR LA PRODUCCION Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL CAMPO										APOYO Y ASESORIA			
			ADQUISICION		ADJUDICACION		TITULACION		SUB - TOTAL		ASISTENCIA TECNICA		ORGANIZACION Y CAPACITAC.		FOMENTOS				SUB - TOTAL		ADMINISTRATIVO		PLANEACION	
			CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR	CARGOS	VALOR
DIRECTIVO																								
ASESOR																								
EJECUTIVO																								
PROFESIONAL																								
TECNICO																								
ADMINISTRATIVO																								
OPERATIVO																								
TRABAJADORES OFICIALES																								
JORNADA PARCIAL O MEDIO TIEMPO																								
REQUERIMIENTOS TOTALES																								
FINANCIACION	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto
APORTES PPTO NAL																								
RECURSOS PROPIOS																								
- Rentas Propias																								
- Recursos Financieros																								
TOTAL FINANCIADO																								

NOTA : Los valores que figuran en este formato corresponden a la sumatoria de Servicios Personales y Transferencias, con excepción de subsidios, medios de movilización y horas extras, festivos, dominicales

Formato 4

INSTRUMENTO: PROGRAMACION DE RESULTADOS

INSTRUCTIVO

A. Descripción

El instrumento está compuesto por cuatro formatos que permiten registrar las programaciones de oficinas centrales y regionales, en términos de los resultados que se espera lograr en el año y con base en los recursos asignados. Esta información se refiere a los Programas de "Adjudicación de Tierras" y "Desarrollo Campesino" y a las actividades de administración y planeación.

El instrumento enfatiza en el enfoque de programación por resultados y permite también consignar información sobre las actividades, los responsables de su realización, el cronograma de ejecución, así como los recursos financieros, humanos y físicos anuales que fueron asignados para el logro de los resultados previstos.

Los formatos son utilizados por todas las dependencias del INCORA, Secciones, Divisiones y Oficinas del nivel central, y Secciones y Gerencias del nivel regional. De esta forma se ordena la información y se manejan los mismos conceptos de programación.

Los formatos se diligencian con base en las acciones prioritarias y los criterios de programación previamente acordados por consenso por las directivas del nivel nacional en la estrategia anual, y teniendo además en cuenta los problemas y posibles soluciones identificados por las regionales, así como la asignación presupuestal para el año.

La fecha de entrega de las programaciones de regionales y oficinas centrales a las Subgerencias, es el 30 de noviembre. La Subgerencia de Planeación hace la revisión y consolida las metas de los programas a nivel nacional, teniendo en cuenta además el análisis que las Subgerencias de Jurídica, Asentamientos Campesinos y Administrativa realizan a las programaciones que les compete.

La programación física y de los recursos se hace en forma coherente con las bases de la estructura programática definidos por el instituto como objetivos específicos, objetivos intermedios, actividades básica e indicadores.

Es importante señalar que las partidas programadas, deben ser acordes con el volumen de actividades y resultados que pretende realizar cada dependencia. Las actividades y resultados se consignan teniendo en cuenta los indicadores establecidos y se dimensionan en términos de metas. Esto se precisa consultando la capacidad operativa y con base en la realidad presupuestal y financiera de la entidad.

B. Instructivo

El diligenciamiento de los formatos para la programación anual se realiza de acuerdo con lo siguiente:

FORMATO 1. Programación de resultados

Columna 1. "Actividades básicas y tareas". Anotar la actividad básica objeto de programación; estas actividades son propias de la dependencia que informa. Bajo el título de una determinada actividad básica se pueden registrar varios resultados. Las actividades básicas se desagregan en tareas que se concatenan para el logro de los resultados. Las tareas se registran como la secuencia de trabajos específicos previstos en el tiempo y conforme a los recursos de que se dispone. Las actividades básicas definidas para cada dependencia se relacionan en el anexo 4.

Columna 2. "Responsable". Se identifica con nombre y apellido al funcionario encargado de una tarea o de las tareas.

Columna 3. "Período de Ejecución. Incio y fin". Es el período de tiempo necesario para la realización de cada una de las tareas; se indica el día y mes de inicio y término de cada una de las tareas. La fecha de la última tarea prevista para el logro de un resultado, corresponde a la fecha de logro de este resultado.

Resultado. Es el logro que se obtiene por la realización de un conjunto de tareas. Son puntos de referencia importantes para verificar el avance en la obtención de los objetivos.

Columna 4. "Resultado. Descripción". Especificar los aspectos cualitativos del resultado que se pretende alcanzar.

Columna 5. "Resultado. Indicadores y Metas". Anotar las metas cuantitativas del resultado teniendo en cuenta los indicadores definidos para las dependencias y sus correspondientes actividades básicas. Estos indicadores se presentan en el anexo 4.

1. Consideraciones generales

Formatos 2, 3 y 4. Programación Presupuestal

Los formatos están organizados horizontalmente de acuerdo con los dos grandes programas del Instituto, los cuales se relacionan con los objetivos específicos y que a su vez se desagregan en objetivos intermedios. Los objetivos intermedios se consideran como grandes áreas de acción y han sido discutidos y organizados por consenso por los directivos del INCORA. Ellos se refieren a:

-Transformar la estructura social agraria
Adquisición de tierras
Adjudicación de tierras
Titulación de tierras.

-Incrementar la producción y la productividad en el campo.
Otorgamiento de crédito
Asistencia técnica
Organización y capacitación campesina.

Los formatos poseen columnas adicionales para incluir proyectos especiales que por razones financieras, de localización geográfica, de prioridad particular o de coyuntura,

ameritan un manejo presupuestal independiente. Estos son los casos del Plan Nacional de Rehabilitación, Plan de Desarrollo Indígena, Fomento del Caucho en Caquetá, Convenio SENA-INCORA (CAPACA) y BID-FIDA.

Para cada uno de estos componentes se consigna información presupuestal por concepto del objeto del gastos y conforme a lo siguiente:

R: Presupuesto requerido
A: Presupuesto asignado
E: Presupuesto ejecutado
E/A: Porcentaje de ejecución presupuestal.

Los diseños se desagregan en forma vertical por objeto del gastos en que se incurre para el logro de cada uno de los objetivos intermedios, así como en las erogaciones de servicios personales, transferencia (según niveles sociales) y gastos generales que son fijos y no dependen de la inversión propiamente dicha.

En la columna de "objeto del gasto", se han introducido cuatro categorías de orden económico con el fin de conocer, sustentar y evaluar más técnicamente el presupuesto. Estas categorías son las siguientes:

a. Inversión. Denomínase al presupuesto que el Instituto canaliza para la adquisición de predios, concesión de créditos, adquisición de insumos, etc., estrechamente relacionado con los fundamentos legales de su acción social.

b. Inversión complementaria. Son los gastos en que incurre el Instituto una vez que se toma la decisión de realizar la inversión social que le ha sido encomendada; es decir, son desembolsos complementarios a la inversión. Estos comúnmente son incluidos en los gastos generales y se presentan cuando es factible su realización. Se refieren a subsidios de movilización, horas extras, impresos y publicaciones, viáticos, gastos de viaje, equipo necesario, etc.

Esta categoría es manejada solamente por las dependencias que atienden a los beneficiarios del INCORA o aquellas cuyas actividades son de carácter operativo directamente

relacionadas con los objetivos intermedios de los programas del Instituto. Por lo tanto dichas dependencias se refieren exclusivamente a las Secciones de Jurídica, Asentamientos e Interventoría de Oficinas regionales y las Subgerencias de Jurídica y Asentamientos Campesinos.

c. Gastos generales. Son las erogaciones en las cuales incurre el Instituto como consecuencia de la sola vinculación de su personal, es decir gastos fijos imprescindibles así no se lleve a cabo ningún tipo de inversión. Se relacionan con la dotación de uniformes, escritorios, elementos de aseo; con el mantenimiento, los servicios públicos, arrendamientos, etc.

d Recurso humano. Cuantifica el compromiso adquirido por el INCORA con motivo de la vinculación de sus empleados; corresponde a la suma de los servicios personales y las consecuentes transferencias.

2. Consideraciones específicas

FORMATO 2. Programación presupuestal. Transformar la estructura social agraria.

Columna 1. "1. Inversión".
"1.1. Compra de tierras". Equivale al precio total que cancelaría el INCORA por los predios a adquirir ya sea por compra directa, expropiación u otra modalidad. La selección del predio debe ser idónea y el cálculo del precio obedecer a fundamentos técnicos aceptados como, costo promedio por hectárea en la región o actividad económica de los terrenos que se pretende comprar.

Este monto debe desagregarse por fuente de financiación, conforme se muestra en la parte inferior del formato. Esto de acuerdo con las expectativas del negocio o consultando el estado del proceso judicial según el caso. Los datos sobre el nombre de los predios que se pretende comprar y la forma de pago se relacionarán en la parte de "observaciones" que contiene el formato.

"1.2. Compra de mejoras". Corresponde al monto que se cancela por las mejoras realizadas por los particulares. De igual manera que el caso de compra de tierras, cada dependencia relacionará en la parte de observaciones el nombre de los propietarios, las mejoras a comprar y su valor calculado con base en avalúos técnicos.

Los puntos 1.3 y 1.4 son utilizados para consignar información sobre gastos que se califiquen como inversión.

Columna 1. "2. Inversiones complementarias".
"2.1. Gastos notariales y judiciales". Consignar en este reglón los gastos que conllevan los trámites judiciales y notariales estrictamente necesarios en los procesos de adquisición, adjudicación o titulación de la tierra.

"2.2. Peritazgo IGAC". Dato suministrado por la Subgerencia Jurídica, estimado con base en el potencial de predios a adquirir, titular o adjudicar y para garantizar el cumplimiento del compromiso contractual que el INCORA tiene con el Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

"2.3. - 2.12. Compra de equipo. Subsidios. Horas extras. Impresos y publicaciones. Materiales y suministros. Reparaciones. Viáticos. Gastos de viaje. Fideicomiso e imprevistos". La definición de estos conceptos se encuentra en el Anexo 5.

Columna 1. "3. Gastos generales". Igualmente el detalle de los conceptos correspondientes a este rubro se define en el Anexo 5.

FORMATO 3. Programación presupuestal. Aumentar la producción y productividad en el campo.

Columna 1. "1. Inversión".
"1.1. Insumos". Anotar los montos correspondientes a materias primas que son demandadas por el Instituto para facilitar su labor de asistencia técnica o de fomento de especies en particular. Puede ser de utilidad agrícola o pecuaria conforme a los numerales 1.1.1 y 1.1.2.

".1.2. Préstamos". Cuantifica la demanda de crédito neto que tiene el INCORA para el año respectivo en cada regional. Este monto no incluye la erogación por el fideicomiso de la cartera de crédito. Esta cuantificación debe consultar la realidad presupuestal del Instituto. La programación debe presentarse por líneas de crédito y dependiendo de la naturaleza de las inversiones a financiar.

"1.2.1. Institucionales". Son los préstamos compuestos por lo que se conoce como crédito supervisado, planificado, BIRF 739, 1118 (Caquetá), y 1163 (Córdoba). Su determinación es con base en la recuperación del capital y los intereses de estas líneas, por cuanto esto conforma la oferta crediticia del "préstamo recursos institucionales".

".1.2.2. Integral". Incluye los créditos que se financian con fondos del empréstito BIRF 1737-CO del Banco Mundial, las contrapartidas del Gobierno Nacional, y la recuperación de capital y los intereses de crédito concebidos por esta misma línea.

"1.2.3. Agroindustria". Línea de crédito pactada en el empréstito 1737-CO.

"1.2.4. Recursos mixtos". Compuesto por los créditos que se espera otorgar cofinanciados por el INCORA y otra entidad; ejemplo: Fondo Rotatorio Banco Ganadero-INCORA. etc.

"1.2.5. BID-FIDA". Crédito a conceder con las partidas provenientes del empréstito BID-FIDA en la Intendencia de Arauca, las contrapartidas del Gobierno Nacional, y la recuperación de capital y los intereses de créditos concebidos por esta misma fuente.

"1.2.6. Espacio en blanco a utilizar para futuros préstamos".

"1.3. Contrucción de obras". Involucra todas las obras de infraestructura ejecutadas o supervisadas por el Instituto cuya realización se encuentra garantizada presupuestalmente con una apropiación específica; ejemplo: construcción Centro Administrativo, construcción vías, etc.

"2. Inversión complementaria". Para el diligenciamiento de este objeto del gasto y su desagregación correspondiente, deben tenerse en cuenta las definiciones que aparecen en el Anexo 5 y el concepto de inversión complementaria anteriormente indicado en este instructivo.

"3. Gastos generales". El detalle de los rubros que conforman este objeto, se explica en el Anexo 5.

FORMATO 4. Programación presupuestal - Costos del recurso humano.

Este formato como los anteriores, es coherente con las bases de la estructura programática definida por el Instituto; su diseño presenta las mismas categorías.

Columna 1. "Niveles". Se presenta la clasificación jerárquica de los empleados oficiales establecida en las normas legales y que constituye el factor determinante para fijar las diferentes escalas salariales.

Columna 1. "No. de Cargos". Relaciona el total de cargos ocupados por nivel en cada dependencia.

Columna 1. "Valor". Anotar los costos asociados por servicios personales y transferencias de los funcionarios.

Columna 1. "Requerimientos totales". Sumatoria de los valores de las columnas de "cargos" y "valores" que aparecen para las diferentes áreas de acción definidas en los programas de Adjudicación de Tierras y Desarrollo Campesino, y en la función de apoyo y asesoría.

Columna 1. "Financiación". Indica la proveniencia de los recursos, conforme a la información otorgada por la Subgerencia de Planeación, para financiar estos gastos. Los datos se registran en términos absolutos y porcentuales en relación con los "requerimientos totales".

Columna 1. "Total financiado". Se registra la sumatoria del valor absoluto financiado y su participación porcentual respecto a los "requerimientos totales".

INCORA

PROGRAMACION DE RESULTADOS

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

DEPENDENCIA Sección Jurídica Regional "X" — **RESPONSABLE** Pedro Ortiz — **AÑO DE EJECUCION** 1986

ACTIVIDADES BASICAS Y TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCION		RESULTADOS	
		INICIO	FIN	DESCRIPCION	INDICADORES Y METAS
Adelantar los trámites jurídicos para adquisición de tierras.					
1. Adquirir tierras				1. Tierras adquiridas para solucionar conflictos sociales en varios municipios del departamento.	
1.1. Agilizar las negociaciones de predios ofrecidos.	Pedro Ruíz	2 Ene	30 Dic		
1.2. Afectar los predios y formular las ofertas de compra.	Pedro Ruíz	2 Ene	30 Dic		
1.3. Negociar, elaborar las escrituras y recibir los predios.	Pedro Ruíz	2 Ene	30 Dic		
2. Expropiar tierras	Pedro Ruíz	2 Ene	30 Dic	2. Tierras adquiridas para el Fondo Nacional Agrario.	
2.1. Presentar demandas	Carlos Cano	2 Ene	30 Dic		
2.2. Fijar montos	Carlos Cano	2 Ene	30 Dic		
2.3. Recibir los predios	Carlos Cano	2 Ene	30 Dic		
2.4. Registrar las sentencias.	Carlos Cano	2 Ene	30 Dic		
Efectuar los trámites para la parcelación y adjudicación de las tierras del Fondo Nacional Agrario.					
1. Adjudicar tierras				1. Familias campesinas asentadas y títulos de propiedad entregados.	
1.1. Elaborar avalúos	Juan Torres	2 Ene	30 Dic		
1.2. Entregar parcelas	Pedro Ruíz	2 ene	30 Dic		
1.3. Elaborar y entregar títulos.	Pedro Ruíz	2 Ene	30 Dic		

Municipios	No. Predios	Has
Sincelejo	1	160
San Pedro	3	250
Ovejas	4	1.080
Sucre	1	490
Los Palmitos	1	130
San Onofre	1	80
Toluviejo	1	80
San Benito	1	70
TOTAL	13	2.340

Municipios	No. Predios	Has
Majagual	3	725
San Onofre	2	765
Tolú	2	468
San Pedro	1	86
Ovejas	1	933
TOTAL	9	2.977

Municipios	No. de títulos	Has	Familias beneficiadas
San Juan	31 individuales	3.200	31
El Castillo	15 individuales	950	15
El Loro	1 grupo comunitario	350	20

INCORA

PROGRAMACION DE RESULTADOS

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

DEPENDENCIA Sección Asentamientos Regional "X" **RESPONSABLE** Sergio Pérez **AÑO DE EJECUCION** 1986

ACTIVIDADES BASICAS Y TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCION		RESULTADOS	
		INICIO	FIN	DESCRIPCION	INDICADORES Y METAS
Otorgar crédito					
1.	Sergio Pérez	15 Feb	20 Oct	1. Explotaciones agropecuarias y conexas de los asentamientos campesinos financiadas en las zonas de Solano, Quipu y Nogal.	(Valor 000) Préstamo supervisado $ 50.529 Préstamo integral BID-FIDA FASE II Subtotal $ 50.529 Mixtos Fondo Rotatorio Banco Ganadero-INCORA $ Garantizados Caja Agraria $ 168.900 Garantizados otras entidades $ 3.000 PAN-DRI 70.285 Otros créditos $ Subtotal $ 242.275 Total préstamos $ 292.804 Número de beneficiarios: Nuevos / Antiguos Adjudicatarios de tierras 120 / 750 Colonos 30 / - Indígenas - / - Otros - / - Total 150 / 750 Inversiones financiadas: Agricultura (Has)2.000 $ 120.260 Ganadería(cabezas)2.200 $ 111.365 Otros $ 46.489 Total $ 278.114
1.1.					
1.2.					
1.3.					
1.4.					
Definir y recuperar la cartera.					

INCORA

PROGRAMACION DE RESULTADOS

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

DEPENDENCIA Planeación Regional: "X" **RESPONSABLE** Pablo Cruz **AÑO DE EJECUCION** 1986

ACTIVIDADES BASICAS Y TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCION		RESULTADOS	
		INICIO	FIN	DESCRIPCION	INDICADORES Y METAS
Estudiar la problemática agroeconómica, social e institucional.					
1. Plan de Desarrollo Regional				1. Estudio que permite conocer la situación socieconómica en la regional sobre los aspectos de tenencia de la tierra, marginamiento campesino, condiciones físicas (recursos naturales, suelo, flora, fauna), salud, vivienda, condiciones políticas de adquisición de predios, crédito y asistencia técnica. Además las propuestas correspondientes.	1. Un documento que contiene lo siguiente: -Diagnóstico -Alternativas de mediano plazo -Capacidad operativa de la regional para la acción pertinente. -Proyección económica.
1.1. Seleccionar el área	Pablo Cruz	15 Feb	25 Feb		
1.2. Diseñar la muestra y las encuestas.	Pablo Cruz	27 Feb	7 Mar		
1.3. Recopilar información	Humberto García	15 Mar	20 Abr		
1.4. Tabular las encuetas	Humberto García	21 Abr	30 Abr		
1.5. Elaborar el diagnóstico	Pablo Cruz	2 May	26 May		
1.6. Proponer soluciones	Pablo Cruz	27 May	20 Jun		
1.7. Presentar el informe al Comité de Coordinación.	Pable Cruz	30 Jun	30 Jun		
2. Estudio sobre el comportamiento del crédito en las zonas...				2. Informe que muestra. . . .	
Propiciar la participación de los funcionaries y beneficiarios para la identificación de problemas, acciones y evaluar los resultados.					
1. Taller Campesino Regional				1. Los beneficiarios, líderes campesinos y técnicos del INCORA a nivel regional, comparten una visión común y actualizada de los principales problemas y provables soluciones identificadas. Este es un insumo importante para la programación anual.	1. Un registro que contiene los acuerdos y compromisos definidos, contiene las áreas analizadas, problemas prioritarios y prepuestas de acciones.
1.1. Organizar el encuentro	Pablo Cruz	1 Set	20 Set		
1.2. Realizar el evento con la participación de la regional.	Pablo Cruz	17 Oct	19 Oct		

INCORA

PROGRAMACION DE RESULTADOS

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

DEPENDENCIA Sección Administrativa Regional "X" **RESPONSABLE** Pedro Pinto **AÑO DE EJECUCION** 1986

ACTIVIDADES BASICAS Y TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCION		RESULTADOS	
		INICIO	FIN	DESCRIPCION	INDICADORES Y METAS
Orientar, desarrollar y racionalizar el recurso humano.					
1. Capacitar a secretarias	Pedro Pinto	1 Jun	30 Jun	1. Personal de secretarias capacitado en secretariado general.	Un curso para 15 secretarias con una intensidad de 30 horas.
2. Capacitar a funcionarios	Pedro Pinto	15 Ago	30 Ago	2. Personal directivo y del centro contable adiestrado en manejo de microcomputadores.	Un curso para 10 funcionarios con una intensidad de 60 horas.
3. Actualizar a funcionarios en aspectos administrativos.				3. Funcionarios actualizados en procedimientos y normas administrativas.	
3.1. Realizar reunión en Campo de la Cruz.	Padro Pinto	5 May	7 May		Una reunión en Campo de la Cruz con 19 funcionarios.
3.2. Realizar reunión en Manatí	Aurelio Soto	22 May	24 May		Una reunión en Manatí con 25 funcionarios.
3.3. Realizar reunión en Repelón.	Aurelio Soto	8 Jun	10 Jun		Una reunión en Repelón con 20 funcionarios.
					Total: 64 funcionarios
4. Atención médica					
4.1. Realizar exámenes médicos.	Mauro López	15 Oct	30 Oct	4. Funcionarios examinados y niños vacunados.	15 funcionarios con exámenes médicos generales.
4.2. Vacunar	Mauro López	1 Ago	30 Set		25 niños con vacunas preventivas.

ANEXO NO.4

-ACTIVIDADES BASICAS E INDICADORES DE LAS DEPENDENCIAS DEL INCORA

FIGURA 1: CUADRO ANALITICO DE ACTIVIDADES BASICAS

SUBGERENCIA DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS, SUBGERENCIA JURIDICA Y REGIONALES

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
OFICINAS CENTRALES			
A. SUBGERENCIA JURIDICA	-Asesorar al Instituto en los asuntos jurídicos relacionados con el desarrollo de sus actividades y representarlo legalmente.		-Presentación de alternativas de política para el desarrollo del programa de tierras.
	-Dirigir, coordinar y orientar la ejecución de las políticas diseñadas por la Gerencia o por la Junta Directiva.		-Definición y revisión permanente de las estrategias para la conducción del programa de tierras.
	-Dirigir, coordinar y orientar la ejecución de los programas de ingreso de tierras, extinción y clasificación de la propiedad, constitución de reservas y resguardos, parcelación y titulación de tierras.	Función Directiva	-Definición y revisión permanente de las prioridades y criterios de programación de resultados y presupuesto.
	-Coordinar con las demás Subgerencias los aspectos de desarrollo integral de los asentamientos.		-Logro de acuerdos y compromisos a nivel del comité de coordinación en el desarrollo del programa de adjudicación de tierras.
Secretaría Jurídica	-Llevar los archivos de expedientes jurídicos en trámite y hacer su seguimiento.		-Informe del estado de los juicios en trámite.
	-Controlar el cumplimiento de los términos legales y procedimentales.		-Comunicaciones sobre cumplimiento de los términos legales.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Suministrar información sobre los procesos que se adelantan.	Función Apoyo	-Consecutivo de información entregada.
	-Controlar la sistematización de la información estadística de la actividad jurídica.		-Manejo y suministro de la información jurídica actualizada.
Asesoría Jurídica	-Representar judicialmente a la entidad a nivel de Oficinas Centrales.	Función Directiva	-Número de casos asistidos en representación de la entidad.
	-Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el programa de asistencia legal en todo el país.		-Programación anual definida. -Informes especiales de seguimiento y evaluaciones. -Circulares de orientación emitidas.
1. División Extinción y Clarificación del Dominio	-Dirigir, promover, coordinar, controlar y evaluar los programas de extinción del derecho del dominio privado y clarificación de la propiedad, deslinde y recuperación de baldíos indebidamente ocupados.	Función Directiva	-Programación anual definida. -Informes de seguimiento y evaluación consolidados. -Soluciones a problemas presentados en la ejecución del programa. -Circulares de orientación emitidas.
	-Revisar y conceptuar sobre los expedientes que en esta materia se tramiten en las Regionales y tramitar los que son de su competencia.	OI_1, OI_2, OI_3	-Número de conceptos emitidos sobre expedientes recibidos -Número de expedientes tramitados. -Circulares de orientación emitidas.
1.1. Sección de Extinción del Dominio	-Promover y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con la extinción del dominio.	OI_1	-Circulares de orientación preparadas para enviar a los proyectos.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			-Informes especiales de evaluación presentados.
	-Preparar las providencias y tramitar los expedientes que le corresponden.	OI_1	-Número de expedientes sustanciados.
1.2. Sección de Clarificación y Recuperación.	-Promover y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con la clarificación de la propiedad.	OI_1	-Circulares de orientación preparadas para enviar a los proyectos. -Informes especiales de evaluación presentados.
	-Preparar las providencias sobre la decisión final.	OI_1	-Número de resoluciones preparadas.
2. División de Ingreso de Tierras	-Dirigir, coordinar, organizar, evaluar y controlar el programa de adquisición de tierras.	Función Directiva	-Programación anual definida -Informes de seguimiento y evaluación consolidados. -Soluciones a problemas presentados en la ejecución del programa.
	-Revisar los proyectos de providencias; conceptos, informes elaborados por las secciones.	OI_1	-Número de providencias adoptadas para la adquisición de tierras. -Número de expedientes presentados a la Junta Directiva.
2.1. Sección de Adquisición de Tierras	-Preparar los proyectos de resolución de Junta Directiva que adoptan programas.	OI_1	-Número de resoluciones preparadas.
	-Preparar proyectos de resolución de Gerencia General que afectan predios.	OI_1	-Número de resoluciones de afectación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Preparar proyectos de providencias que resuelven recursos.	OI_1	-Número de providencias dictadas.
	-Preparar ofertas de compras para aprobación de Gerencia General o Junta Directiva según cuantía.	OI_1	-Número de ofertas
	-Preparar promesas de compraventa y minutas para perfeccionar negociaciones.	OI_1	-Número de promesas -Número de minutas
	-Preparar proyectos de resolución de desafectación.	OI_1	-Número de resoluciones de desafectación.
	-Preparar proyectos de providencias que resuelven revocación directa de afectación.	OI_1	-Número de providencias que resuelven revocaciones.
	-Preparar documentación sobre cesión de predios.	OI_1	-Número de cesiones
2.2. Sección de Expropiaciones	-Preparar los proyectos de resoluciones que decretan y aprueban expropiaciones.	OI_1	-Número de expropiaciones
	-Preparar proyectos de providencias que resuelven recursos.	OI_1	-Número de providencias
	-Preparar proyectos de providencia sobre revocación directa.	OI_1	-Número de providencias
	-Controlar los trámites administrativos de expropiación.	OI_1	-Informes actualizados
3. División de Titulación de Tierras.	-Dirigir, coordinar, organizar, evaluar y controlar el programa de dotación de		-Programación anual definida

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	tierras baldías y del Fondo Nacional Agrario.	Función Directiva	-Informes de seguimiento y evaluación consolidados. -Soluciones a problemas presentados en la ejecución del programa.
	-Coordinar la preparación de normas y reglamentos sobre la dotación de tierras y la titulación de baldíos.	OI_2, OI_3	-Normas y reglamentos sobre dotación de tierras y titulación de tierras aprobados y difundidos.
	-Coordinar y realizar estudios tendientes a solucionar problemas de tenencia de la tierra.		-Número de estudios sobre problemas de tenencia realizados.
3.1 Sección de Parcelaciones y Baldíos	-Promover, controlar y evaluar la ejecución del programa de adjudicación y titulación de tierras.	OI_2, OI_3	-Circulares de orientación enviadas a las regionales. -Informes de seguimiento y evaluación presentados.
	-Elaborar y actualizar el manual de normas y procedimientos que el programa de adjudicación y titulación exige.	OI_2, OI_3	-Manual de normas y procedimientos elaborado.
	-Revisar la documentación para la constitución de empresas asociativas y tramitar la personería jurídica.	OI_3	-Número de personerías jurídicas de empresas comunitarias tramitadas. -Número de nuevas Juntas de Administración reconocidas.
	-Sustanciar los expedientes que sobre dotación de tierras debe resolver la Subgerencia, la Gerencia o la Junta Directiva.	OI_2, OI_3	-Número de expedientes sustanciados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
3.2 Sección de Resguardos Indígenas	-Realizar los estudios necesarios para constituir resguardos indígenas.	OI_2	-Número de estudios realizados
	-Compilar las normas y procedimientos para la constitución de resguardos.	OI_2	-Manual actualizado de normas y procedimientos disponibles.
	-Suministrarla información que requiere la División de Ingreso de Tierras para adquirir tierras o mejoras ubicadas en zonas de resguardos o reservas indígenas.	OI_2	-Informes suministrados sobre saneamiento territorial.
	-Elaboración y revisión de proyectos de resolución para aprobación Junta Directiva previo concepto Ministerio de Gobierno.	OI_2	-Número de proyectos de resolución elaborados. -Número de reservas y resguardos constituidos.
4. División de Ingeniería de Campo	-Dirigir, coordinar y orientar las actividades de topografía, fotogrametría, cálculo y dibujo que se realizan en los proyectos y en la elaboración de prediales para efectos de valorización.	Función Directiva	-Circulares de orientación -Programación anual definida -Informe de evaluación consolidado.
	-Programar, orientar y coordinar la liquidación del gravamen de valorización.		-Circulares de orientación -Acuerdos y compromisos en el cumplimiento de la programación.
4.1 Sección de Valorización	-Liquidar las obras de adecuación, determinar la contribución de valorización y establecer los plazos para el pago.	Función de Apoyo	-Estudios previos efectuados. -Número obras de adecuación liquidadas. -Número providencias dictadas. -Número recursos atendidos. -Número planes de amortización elaborados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Informar a las regionales, oficinas competentes y contribuyentes las providencias y decisiones sobre la contribución de valorización.		-Número comunicaciones enviadas a las regionales. -Número notificaciones, particulares, impuestos nacionales y registradores.
	-Adelantar los procesos por jurisdicción coactiva para el cobro a los contribuyentes morosos.	Función de Apoyo	-Procesos iniciados -Procesos terminados -Cartera morosa recaudada.
	-Controlar y evaluar el recaudo por contribución de valorización.		-Informes trimestrales. -Circulares, guías, reglamentos, visitas de asesoría. -Montos recaudo por jurisdicción coactiva.
4.2 Sección de Topografía, Cálculo y Dibujo	-Promover, coordinar y controlar las actividades de topografía, cálculo y dibujo.		-Circulares de orientación enviadas a las regionales.
	-Elaborar y actualizar las normas y reglamentos sobre especificaciones para la realización del programa de topografía, cálculo y dibujo.		-Normas y reglamentos definidos para las actividades de topografía, cálculo y dibujo.
	-Cálculo de carteras topográficas.	Función de Apoyo	-Número de carteras calculadas -Número de levantamientos.
	-Dibujo de planos para titulación de baldíos.		-Número de planos en borrador -Número de planos en tinta -Hectáreas dibujadas.
	-Dibujo de planos para obras de infraestructura.		-Número de planos en vías -Número de planos en salud -Número de planos en educación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			-Número de planos en administrativa
	-Modificación de planos originales.		-Número de planos modificados
	-Redacción técnica de linderos.		-Número de redacciones de linderos
	-Revisión de carteras topográficas y planos originales para archivo.	Función de Apoyo	-Número de carteras revisadas -Número planos revisados
	-Elaboración material gráfico.		-Número de ayudas -Número de cuadros -Número de diagramas -Número de mapas
	-Levantamientos topográficos.		-Número de levantamientos -Número de hectáreas levantadas.
	-Visitas de asesoría a las regionales.		-Número de visitas
	-Control de personal de topografía.		-Informe mensual
	-Controlar la utilización del equipo técnico de topografía y velar por su mantenimiento.		-Informes sobre el estado del equipo técnico
4.3 Sección de Fotogrametría	-Promover, coordinar y controlar las actividades de fotogrametría y dibujo.	Función de Apoyo	-Circulares de orientación enviadas a las regionales.
	-Elaborar y actualizar normas para la realización de los programas de fotogrametría y dibujo.		-Normas definidas para las actividades de fotogrametría y dibujo cartográfico.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Elaborar los prediales.		-Area fotoidentificada -Planos dibujados -Areas calculadas -Número prediales preparados
	-Controlar la utilización del equipo técnico y velar por su mantenimiento.	Función de Apoyo	-Informes sobre el estado del equipo
	-Redactar descripción técnica de linderos		
	.Para resguardos indígenas		-Número descripciones técnicas
	.Para predios de titulación y clarificación de la propiedad.		-Número descripciones técnicas
	-Elaborar restituciones planimétricas.		-Número planos restituidos
	-Elaborar material gráfico.		-Número cuadros -Número ayudas -Número diagramas
B. SUBGERENCIA DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS	-Asesorar en la definición de políticas y estrategias para el desarrollo integral de los campesinos.		-Alternativas o sugerencias de política presentadas para decisión de gerencia.
	-Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las políticas relacionadas con la producción, asistencia técnica, crédito, comercialización, capacitación y organización.	Función Directiva	-Orientaciones y directrices para la ejecución del programa de desarrollo social campesino.
	-Coordinar con las demás Subgerencias del instituto y con otras entidades los aspectos del asentamiento y desarrollo integral de los campesinos.		-Acuerdos y convenios establecidos para la ejecución de los programas.

DEPENDENCIA	ACCIONES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
1. División de Producción Agroeconómica	-Controlar y evaluar los requerimientos de crédito.		-Directrices y orientaciones a las regionales.
	-Coordinar el estudio de las solicitudes de crédito con Comité Central de Crédito, Comité de Junta Directiva y Junta Directiva.	Función Directiva	-Número de reuniones de Comité -Número de reuniones de Junta Directiva -Número de actas de los acuerdos sobre solicitudes.
	-Evaluar las decisiones de los Comités Regionales de Crédito y dar las instrucciones pertinentes.		-Número de comunicaciones a las regionales -Informes de evaluación.
	-Gestionar la consecución y asignación de los recursos financieros.		-Monto de las asignaciones.
	-Controlar y evaluar la ejecución del programa de crédito.	OI_1	-Número de visitas de asesoría. -Número de informes evaluativos. -Número de propuestas presentadas.
	-Participar en el Comité de Coordinación de la Subgerencia.		
1.1 Sección Agropecuaria	-Adelantar los trámites para la distribución de los recursos de crédito logrados con otras entidades del sector.	OI_1	-Número de líneas de crédito canalizadas. -Montos de crédito canalizados.
	-Analizar las solicitudes de crédito aprobadas en las regionales y las que deben ser consideradas por el Comité Central, Comité de Junta y por la Junta.	OI_1	-Número de solicitudes estudiadas: aprobadas, aplazadas y rechazadas.
	-Analizar y recomendar la distribución y utilización de los recursos de crédito en las regionales.	OI_1	-Circulares y comunicaciones a las entidades participantes. -Valor de las asignaciones por

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			línea de crédito.
	-Capacitar y actualizar el personal del programa en los procesos de planificación y tramitación del crédito.	OI_1	-Número de seminarios -Cursos de capacitación solicitados a selección y capacitación -Número de visitas para actualizar a los funcionarios -Número de funcionarios capacitados y actualizados.
1.2 Sección Control y Evaluación de Crédito	-Elaborar y actualizar los reglamentos para la ejecución y control del programa de crédito.	OI_1	-Reglamento actualizado -Reglamento difundido.
	-Controlar el desarrollo del programa de crédito.	OI_1	-Número de visitas de seguimiento y evaluación -Comunicaciones con recomendaciones .
	-Evaluar el programa de crédito .	OI_1	-Número de informes de evaluación.
	-Capacitar y actualizar a los funcionarios del programa sobre el manejo y recuperación de la cartera.	OI_1	-Número de seminarios realizados -Número de participantes -Cursos de capacitación solicitados a la sección de selección y capacitación.
2. División de Organización Campesina	-Coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los programas de organización campesina, capacitación y bienestar, mercadeo y transformación, asistencia técnica y recursos naturales.	Función Directiva	-Número de visitas de coordinación -Informe trimestral sobre el avance de los proyectos -Directrices y orientaciones a las regionales.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Coordinar y asesorar la elaboración de estudios, planes, normas y reglamentos para el desarrollo y organización de los asentamientos.	Función Directiva	-Número de visitas de asesoría -Número de circulares de asesoría.
	-Coordinar el establecimiento de sistemas de mercadeo y agroindustria.		-Número de proyectos coordinados en mercadeo -Número de proyectos coordinados en agroindustria.
	-Coordinar en otras entidades y organizaciones la implementación de acciones conjuntas que permitan un adecuado desarrollo del proceso de reforma agraria.	OI_2,OI_3	-Número de convenios establecidos -Número de acuerdos logrados.
	-Coordinar con entidades oficiales y privadas la implementación de programas de mercadeo y agroindustria.	OI_3	-Número de convenios establecidos -Número de acuerdos logrados.
	-Dirigir y coordinar la producción de cartillas y medios didácticos.		-Orientaciones y directrices.
	-Participar en los Comités de Coordinación de la Subgerencia.		-Número de propuestas presentadas.
2.1 Sección de Asistencia Técnica y Recursos Naturales	-Supervisar y controlar la prestación de asistencia técnica en los asentamientos campesinos.	OI_2	-Informes analíticos sobre la prestación de asistencia técnica -Circulares de recomendación a las regionales.
	-Estudiar y recomendar el tipo de explotación que se debe desarrollar en los asentamientos.	OI_2	-Número de estudios sobre tipo de explotación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Revisar y ajustar los paquetes tecnológicos a usar en las regionales.	OI_2	-Paquetes tecnológicos adecuados y disponibles en las regionales
	-Asesorar a las regionales en la prestación de asistencia técnica a los usuarios de reforma agraria en disciplinas agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas y recursos energéticos.	OI_2	-Número de asesorías prestadas -Informes de orientación -Manuales para el manejo de la asistencia -Número de cartillas.
	-Determinar, recomendar, realizar y evaluar estudios de suelos en aspectos de uso, manejo y clasificación de los mismos.	OI_2	-Número de estudios -Tipo de estudios
	-Realizar estudios sobre el comportamiento de suelo - planta - agua.	OI_2	-Número de estudios
	-Asesorar y promover proyectos de reforestación en los asentamientos.	OI_2	-Número de proyectos promovidos -Número de proyectos asesorados -Número de hectáreas reforestadas.
	-Asesorar la elaboración de conceptos técnicos para la adquisición de tierras.	OI_2	-Número de asesorías -Número de conceptos
	-Evaluar los resultados del programa de asistencia técnica.	OI_2	-Número de informes
2.2 Sección de Organización Campesina	-Asesorar la elaboración de estudios para la conformación de formas organizativas.	OI_3	-Número de estudios asesorados
	-Promover y apoyar la constitución de formas organizativas.	OI_3	-Número de compromisos establecidos -Visitas de promoción
	-Evaluar el funcionamiento y desarrollo de las formas organizativas.	OI_3	-Número de informes de evaluación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Asesorar la elaboración de proyectos de desarrollo para comunidades indígenas.	OI_3	-Número de proyectos asesorados -Número de proyectos en funcionamiento.
	-Promover y asesorar a las regionales en la elaboración y puesta en marcha de proyectos agroindustriales.	OI_3	-Número de proyectos asesorados -Número de proyectos en funcionamiento.
	-Evaluar los asentamientos individuales y comunitarios.	OI_3	-Informes de evaluación
	-Evaluar los proyectos agroindustriales.	OI_3	-Informes de evaluación
2.3 Sección de Capacitación Campesina	-Diseñar programas de capacitación para los usuarios.	OI_3	-Número de contenidos de cursos diseñados.
	-Producir material didáctico.	OI_3	-Número de cartillas distribuidas, plegables, sonovisos, películas, ayudas visuales.
	-Diseñar programas de vivienda.	OI_3	-Número de programas diseñados para capacitación en el mejoramiento de vivienda.
	-Impulsar y coordinar programas de salud, nutrición, saneamiento ambiental.	OI_3	-Compromisos establecidos con las regionales.
3. División Auditoría de Empresas Asociativas	-Asesorar y apoyar a las regionales en la organización administrativa y contable de las cooperativas y empresas comunitarias.	Función Directiva	-Visitas de apoyo y asesoría -Informes de evaluación sobre aspectos administrativos y contables.
	-Coordinar con las regionales la asesoría que se debe prestar a las formas asociativas y asentamientos individuales.	OI_3	-Número de asesorías prestadas a formas asociativas -Número de asesorías prestadas

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			a asentamientos individuales.
	-Elaborar y difundir instructivos y guías en aspectos contables y administrativos.		-Número de instructivos elaborados y difundidos. -Número de guías elaboradas y difundidas.
	-Proponer normas, reglamentos y controles sobre los sistemas contables para las empresas y grupos comunitarios organizados.		-Normas y reglamentos propuestos. -Controles diseñados e implementados.
	-Evaluar los informes y estados financieros, documentos y libros de contabilidad.		-Número de estudios financieros. -Implementación de las recomendaciones.
OFICINAS REGIONALES			
C. GERENCIAS REGIONALES	-Interpretar las políticas generales del Instituto, definir las acciones prioritarias dando orientaciones y asesoría para la ejecución de los programas con base en ellas.	Función Directiva	-Número de reuniones interinstitucionales. -Número de reuniones con funcionarios. -Número de circulares internas -Número de circulares externas -Número de reuniones con campesinos. -Número de visitas a oficinas locales. -Número de visitas a los asentamientos.
	-Promover el desarrollo integral de los asentamientos, las formas asociativas y el sistema cooperativo.		-Circulares de orientación a las zonas de crédito. -Número de reuniones conjuntas de campesinos y funcionarios.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Coordinar la elaboración del programa anual y el presupuesto con base en las políticas que fijan la Junta Directiva y la Gerencia.		-Orientaciones en la elaboración del Programa Anual y el Presupuesto.
	-Dirigir y coordinar la gestión administrativa y financiera.		-Orientaciones administrativas y financieras.
	-Coordinar con otras entidades la ejecución de programas conjuntos tendientes a desarrollar integralmente la región.		-Número de convenios, acuerdos, compromisos adquiridos con otras entidades.
	-Tomar decisiones con base en los informes de seguimiento y evaluación de los programas que adelanta la regional.		-Número de decisiones tomadas.
1. Sección Jurídica	-Adelantar los trámites jurídicos para adquisición de tierras.	OI PT	-Número de predios, hectáreas por adquisición ordinaria. -Número de predios, hectáreas, adquiridos por el Plan Nacional de Rehabilitación. -Número de predios, hectáreas, adquiridos por cesión. -Número de predios y hectáreas expropiados. -Número de mejoras, hectáreas y valor adquiridos.
	-Adelantar los trámites jurídicos de extinción del derecho de dominio.	OI PT	-Número de predios extinguidos, superficie. -Número de expedientes para decisión inicial, superficie. -Número de expedientes para decisión final, superficie.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Adelantar los trámites jurídicos de clarificación de la propiedad.	OI PT	-Número de predios clarificados, superficie. -Número de expedientes para decisión inicial, superficie. -Número de expedientes para decisión final, superficie.
	-Adelantar los trámites jurídicos para recuperación de baldíos.	OI_2 PT	-Número de baldíos recuperados, superficie.
	-Efectuar los trámites para la titulación de las tierras que tengan la condición de baldíos nacionales.		-Número de solicitudes aceptadas. -Número de títulos, familias beneficiadas, superficie.
	-Efectuar los trámites para la constitución de resguardos indígenas.	IO_2 PT	-Número de resguardos constituidos, familias beneficiadas, superficie. -Número de levantamientos de reservas forestales, superficie.
	-Efectuar los trámites para la parcelación y adjudicación de las tierras del Fondo Nacional Agrario.	IO_3 PT	-Número de títulos individuales, superficie. -Número de títulos comunitarios, superficie, familias beneficiadas.
	-Constituir empresas comunitarias.	OI_3 PT PDC	-Número de personerías jurídicas a empresas comunitarias. -Número de empresas comunitarias constituidas de hecho.
	-Orientar y asistir jurídicamente a los pequeños propietarios en los casos que la ley lo señala.	OI_2 OI_3 PT	-Número de pequeños propietarios orientados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Prestar asesoría jurídica	OI_1, OI_2 OI_3, PT	-Número de procesos ejecutivos. -Número de procesos contenciosos. -Número de procesos de expropiación. -Número de procesos de consulta. -Número de procesos ordinarios. -Número de procesos abreviados.
2. Sección Asentamientos Campesinos.	-Otorgar crédito	IO PDC	-Número de los créditos por fuente de financiación, monto, familias beneficiadas. -Valor de las inversiones (agricultura, ganadería, otras). -Valor financiado nuevas construcciones, saneamiento y reparación de viviendas.
	-Recuperar y definir la cartera	OI PDC	-Valor de los recaudos de cartera (capital, intereses, seguros). -Valor de los tratamientos de cartera (renovaciones, sustituciones, prórrogas, cobros ejecutivos, calificación difícil recaudo, calificación incobrable).
	-Elaborar las planificaciones agroeconómicas.		-Número de planificaciones, área.
	-Efectuar el programa de asistencia técnica.	OI_2 PDC	-Número de unidades técnicas instaladas. -Número de profesionales (agricultura, ganadería). -Número de auxiliares agropecuarios involucrados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			-Número de cursos de capacitación técnica, participantes. -Número de cursos de capacitación social, participantes. -Número de cursos para Mejoradoras de Hogar, participantes. -Número de reuniones con campesinos, participantes. -Días de campo, participantes. -Número de centros de capacitación instalados. -Número de demostraciones de métodos y participantes. -Número de réplicas CAPACA. -Número de líderes capacitados.
	-Organizar y promover las formas asociativas.	OI_3 PDC	-Número de formas de asociación establecidas (producción, transformación, comercialización). -Volumen y valor de los productos mercadeados.
	-Orientar y regular la colonización con el concurso de los colonos y otras entidades.	OI_1, IO_2, IO_3	-Número de hectáreas sustraídas de zonas de reserva forestal, familias beneficiadas.
	-Impulsar y fometar los cultivos frutales, especies menores, huertas caseras, estanques piscícolas y agroindustrias.	OI_1, OI_2 PDC	-Nuevas variedades introducidas y hectáreas. -Número de proyectos agroindustriales. -Número de material vegetativo entregado, usuarios. -Número de huertas caseras, beneficiarios. -Número de estanques, beneficiarios.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			-Hectáreas atendidas, número de visitas, familias beneficiadas (cultivos semestrales, anuales, permanente, pancoger). -Número de cabezas atendidas (bovinos, porcinos, equinos, caprinos). -Número de explotaciones en avicultura, cabezas atendidas. -Número de explotaciones, estanques en acuacultura.
		OI_2	-Area instalada en fomento agrícola.
		PDC	-Número de muestras, superficie, predios con análisis de suelos. -Estudios de suelos (generales semidetallados, detallados). -Número de proyectos de adecuación predial, superficie. -Superficie agrícola (útil, en otros usos). -Porcentaje de natalidad. -U.G.G. por hectárea. -Porcentaje de morbilidad (cría, adultos). -Rendimiento por cultivo.
	-Efectuar el programa de capacitación campesina.	IO_3	-Número de cursos de capacitación básica, participantes.
		PDC	-Número de cursos de capacitación empresarial, participantes.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			-Monto de créidto para agroindustria, beneficiarios. -Número de fábricas asistidas.
	-Impulsar el programa de suelos, agua, adecuación predial y re - forestación.	IO_2 PDC	-Número de hectáreas asistidas para mejorar la utilización del suelo, aguas y reforestación.
3. Sección Administrativa	-Orientar, desarrollar y racionalizar el recurso humano.	Función de Apoyo	-Número de reuniones para informar sobre actualización de normas y procedimientos administrativos. -Número de cursos por área de capacitación, número de participantes. -Número de programas de medicina preventiva, número de funcionarios atendidos. -Número de eventos (culturales, deportivos). -Número de eventos (culturales, deportivos) con familiares. -Número de cursos de capacita - ción para familiares de funcionarios.
	-Controlar los ingresos y egresos programados.	Función de Apoyo	-Porcentaje de ingresos de lo programado. -Porcentaje de pagos de lo programado.
	-Adelantar el programa de compras.		-Número de unidades a adquirir, valor.
	-Amparar y controlar adecuadamente las obligaciones contractuales.		-Porcentaje de ejecución de las obligaciones contractuales.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Racionalizar los recursos físicos		-Equipo en funcionamiento -Costos de mantenimiento -Costos de reparaciones -Costos de comunicaciones y servicios públicos. -Número de estaciones de bombeo. -Número de kilómetros de canales terciarios de riego y drenaje.
4. Sección Interventoría de Obras	-Implementar obras y servicios de infraestructura en áreas de reforma agraria, colonización y mini - fundios.	Función de Apoyo	-Kilómetros de vías construidas. -Kilómetros de vías en mantenimiento.
	-Implementar el uso de metodologías apropiadas.		-Número de tecnologías implementadas.
	-Programar la utilización del suelo y el manejo adecuado de los eco - sistemas.		-Número de ecosistemas desarrollados. -Número de ecosistemas acordados.
5. Grupo de Planeación	-Estudiar la problemática agroeconómica, social, política e institucional.	Función Asesora	-Número de estudios o informes especiales.
	-Proponer alternativas de política y estrategias para la regional y para su organización.		-Propuestas presentadas.
	-Presentar propuestas para la asignación de recursos financieros, humanos y físicos.		-Propuestas presentadas.

DEPENDENCIAS	ACITIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Coordinar y participar en la elaboración de la programación anual, de proyectos y acciones.		-Programación anual -Proyectos -Planes de acción.
	-Fomentar una adecuada coordinación interinstitucional.		-Anteproyectos de convenio.
	-Propiciar y coordinar la participación de los funcionarios y beneficiarios para la identificación de problemas y acciones, así como en la evaluación de los resultados.	Función Asesora	-Seminarios, número de participantes. -Encuentros, número de participantes. -Acuerdos y compromisos. -Número de reuniones con funcionarios para identificar problemas y acciones.
	-Coordinar y participar en el seguimiento y la evaluación de las acciones de la regional y del comportamiento de las variables del desarrollo rural.		-Informes especiales.

FIGURA 2: CUADRO ANALITICO DE ACTIVIDADES BASICAS
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA, SUBGERENCIA DE PLANEACION

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
A. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA	-Asesorar a la Gerencia en la determinación de políticas y estrategias para la administración de la entidad.	Función Directiva	-Alternativas o sugerencias de política administrativa presentadas a la Gerencia.
	-Dirigir, coordinar y orientar las actividades relacionadas con los asuntos financieros, recursos humanos, suministros y servicios generales.		-Orientaciones y directrices para las dependencias administrativas.
	-Coordinar con las otras subgerencias los aspectos para el desarrollo integral de los asentamientos.		-Logros obtenidos con las otras subgerencias para la buena marcha de la entidad.
1. División Administración de Personal	-Dirigir y orientar las políticas que en administración de personal fije el gerente general.	Función Directiva	-Número de instrucciones emitidos (circulares, memorandos).
	-Asesorar a la subgerencia administrativa en aspectos relacionados con la administración de personal.		-Número de propuestas presentadas -Programación anual aprobada.
	-Asesorar a las gerencias regionales en aspectos relacionados con administración de personal.		-Número de circulares de orientación -Número de visitas (orientación, inspección) -Número de informes presentados -Número de conceptos emitidos.
	-Supervisar y controlar la ejecución del programa.		-Informes de evaluación -Número de recomendaciones

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
			para adopción de correctivos -Registros de control -Informes especiales presentados.
1.1 Sección de Registro y Relaciones Laborales	-Mantener actualizado el archivo de antecedentes administrativos..	Función de Apoyo	-Número de hojas de vida -Kardex actualizado.
	-Elaborar las nóminas de oficinas centrales y revisar las nóminas de las regionales.		-Producción oportuna de la nómina.
	-Aplicar debidamente las normas sobre factores salariales y prestaciones sociales.		-Registros actualizados -Número de providencias elaboradas y valores reconocidos -Informes sobre funcionarios con vacaciones pendientes.
	-Reconocer y pagar el auxilio de cesantías y pensiones.		-Número solicitudes recibidas -Número de providencias elaboradas -Valores reconocidos.
1.2 Sección de Servicio Médico	-Prestar servicio médico a los funcionarios de oficinas centrales y coordinar con las regionales este servicio.	Función de Apoyo	-Número de pacientes atendidos: Funcionarios, hijos, cónjuges y pensionados -Circulares de orientación para las regionales -Informes de costos.
	-Recomendar sobre pensiones de invalidez y reubicación de funcionarios por problemas médico-laborales.		-Número de casos tratados y definidos.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Llevar control sobre licencias por incapacidad y maternidad.		-Informe control mensual.
	-Adelantar programas de medicina preventiva.		-Número de programas -Número de beneficiarios -Informe de costos.
1.3 Sección de Bienestar Social	-Programar y desarrollar actividades de bienestar para funcionarios, familiares y pensionados.		-Programación anual -Número de beneficiarios (funcionarios, familiares y pensionados).
	-Coordinar y supervisar el funcionamiento de los centros de capacitación y recreación.		-Informe de evaluación de los centros vacacionales -Eventos programados -Número de usuarios atendidos.
	-Tramitar y legalizar los préstamos del fondo, INCORA, ICETEX.	Función de Apoyo	-Número de solicitudes recibidas -Número de solicitudes aprobadas -Valores aprobados (funcionarios, hijos de funcionarios hijos de pensionados).
	-Controlar y programar el funcionamiento de la biblioteca.		-Convenios interbibliotecarios -Ficheros actualizados.
2. División Financiera	-Dirigir y orientar las políticas que en aspectos financieros fije el gerente general.		-Número de instrucciones emitidas (circulares, memorandos).

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Asesorar a la Subgerencia administrativa en los aspectos financieros de la institución.		-Número de propuestas presentadas -Programación anual aprobada.
	-Asesorar a las gerencias regionales en los aspectos financieros.	Función Directiva	-Número de circulares de orientación -Número de visitas (orientación, inspección) -Número de informes presentados -Número de conceptos emitidos.
	-Supervisar y asesorar la ejecución de los programas.		-Informes de evaluación -Número de recomendaciones para adopción de correctivos -Registros de control -Informes especiales presentados.
2.1 Sección de Cartera	-Adelantar en coordinación con las regionales y la División de Crédito el cobro de las obligaciones a favor del instituto y establecer programas de recuperación y saneamiento de la cartera.		-Programa de saneamiento y recuperación de cartera -Circulares de orientación a las regionales.
	-Estudiar en coordinación con la sección de control y evaluación de crédito las solicitudes de calificación de cartera.		-Número de obligaciones con calificación de cartera.
	-Atender y tramitar los aspectos financieros relacionados con el pago de la deuda.		-Pago oportuno de la deuda externa, informes de la deuda pública interna y externa.
	-Elaborar, liquidar y controlar los documentos de deber que emita el instituto.		-Documentos de deber emitidos -Registro documentos de deber.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Presentar los informes de cartera.	Función de Apoyo	-Informes evaluativos de cartera. -Informes clasificados de cartera por edad. -Informes del Estado de movimiento de tierras.
	-Implementar procedimientos para descentralizar los fondos especiales.		-Normas y procedimientos diseñados y difundidos -Manuales e instructivos difundidos.
	-Recuperar las cuotas partes pensionales.		-Cuentas presenatadas -Montos recuperados.
	-Controlar financieramente los empréstitos internacionales.		-Informe financiero de los empréstitos internacionales.
2.2 Sección de Presupuesto	-Preparar los acuerdos de obligaciones y gastos con base en los lineamientos trazados por la Oficina de Planes y Programas.	Función de Apoyo	-Acuerdos de obligaciones preparados -Acuerdos de gastos preparados.
	-Elaborar y registrar certificados de disponibilidad presupuestal.		-Certificados de disponibilidad presupuestal.
	-Controlar y analizar mensualmente la ejecución del presupuesto a nivel central y regional.		-Informes especiales de evaluación de la ejecución presupuestal.
	-Analizar y proponer las reservas presupuestales anuales.		-Reservas presupuestales elaboradas.
	-Coordinar, asesorar, controlar la ejecución presupuestal.		-Circulares de orientación a las regionales. -Visitas de orientación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
2.3 Tesorería	-Recaudar los ingresos, manejar los fondos tener la custodia de los documentos negociables y las garantías.		-Valores aprobados -Valores ingresados -Registro actualizado de ingresos.
	-Registrar, tramitar y pagar las cuentas que se presenten a cargo del instituto.		-Número de cuentas registradas, valor. -Número de cuentas pagadas, valor.
	-Tramitar y pagar la nómina, efectuar los giros bancarios, traslados de fondos y avances.	Función de Apoyo	-Nóminas recibidas -Nóminas pagadas -Giros bancarios realizados.
	-Autorizar las libranzas y documentos que los funcionarios transcriban en garantía de crédito, efectuar los descuentos de ley y los autorizados y girar oportunamente a las personas beneficiarias.		-Libranzas autorizadas -Pago oportuno -Valores deducidos -Valores ingresados
	-Registrar y consolidar el movimiento de tesorería.		-Número de boletines diarios entregados.
	-Analizar y proponer las reservas de caja y relación de cuentas por pagar.		-Registro de reservas de caja para cuentas por pagar.
	-Rendir informes y cuentas a la contraloría general de la República.		-Relación de cuentas por pagar -Cuentas e informes rendidos a la contraloría.
2.4 Sección Operaciones Contables	-Comprobar el registro y consolidación de los movimientos de la contabilidad financiera y presupuestal.		-Comprobantes registrados -Cargues de movimiento -Informes de control.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Programar la revisión, conciliación de balances, estados financieros, informes.		-Balances y auxiliares revisados -Informes de cartera revisados.
	-Ejercer control financiero sobre los contratos y enpréstitos internacionales.		-Informe financiero sobre los contratos y empréstitos internacionales.
	-Supervisar y controlar la contabilidad financiera y presupuestal de las regionales.		-Comisiones de supervisión y seguimiento a las regionales -Circulares de orientación emitidas.
	-Presentar informes contables.		-Informes producidos.
2.5 Sección de Análisis Financiero	-Presentar los estados financieros consolidados y de los programas financiados.	Función de Apoyo	-Informe financiero (general, consolidado, por programas) -Informe de ingresos y egresos. -Informe de origen y aplicación.
3. División de Suministros y Contratos	-Dirigir y orientar las políticas que en suministros y contratos fije el gerente general.	Función Directiva	-Instrucciones emitidas (circulares, memorandos)
	-Asesorar a la Subgerencia Administrativa en aspectos relacionados con los suministros y contratos.		-Número de propuestas presentadas -Programación anual aprobada
	-Asesorar a las gerencias regionales en aspectos relacionados con suministros, contratos y almacén.		-Número de conceptos emitidos -Número de circulares de orientación -Número de visitas (orientación, inspección) -Número de informes presentados

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Supervisar y controlar la ejecución del programa.		-Informes de evaluación -Número de recomendaciones para adopción de correctivos -Registros de control -Informes especiales presentados.
3.1 Sección de Contratos e Interventoría	-Preparar el material para las licitaciones de obra, servicios o elementos que el instituto contrate.	Función de Apoyo	-Número de pliegos estudiados -Número de estudios jurídicos -Número de estudios técnicos.
	-Coordinar o ejercer la interventoría de obras, de convenios y de contratos		-Número nombramientos interventores. -Número liquidaciones de contratos -Informes de evaluación sobre ejecución de los contratos.
	-Preparar los contratos y convenios que requiera el instituto.		-Número de contratos y valor de los contratos -Número de pólizas aprobadas.
3.2 Sección de Compras	-Llevar el registro de proveedores.		-Número de proveedores (bienes muebles, constructores, consultores) -Número de registros cancelados.
	-Elaborar el programa de compras.		-Programa de compras de funcionamiento. -Programa de compras de inversión. -Número de solicitudes estudiadas. -Número de solicitudes atendidas.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
3.3 Sección de Almacén	-Adelantar las actividades relacionadas con la recepción, clasificación e inspección de elementos, equipo y demás bienes muebles.		-Registro de ingreso y control de equipo y muebles.
	-Llevar los inventarios de almacén, efectuar periódicamente los inventarios físicos y tramitar la orden de descuento cuando sea necesario.	Función de Apoyo	-Inventario físico anual -Inventario de almacén actualizado.
	-Determinar los niveles mínimos de existencia de elementos y proveerlos para el normal desarrollo de las actividades.		-Registro de las existencias de almacén.
	-Coordinar el traspaso entre almacenes y tramitar la autorización fiscal para dar de baja los elementos obsoletos e inservibles.		-Registro de control de traspasos -Instrucciones de los almacenes de las regionales sobre traspasos -Actas de registro de la baja de elementos.
4. División de Servicios Generales	-Dirigir, orientar las políticas que en materia de servicios generales fije el Gerente General.		-Instrucciones emitidas (circulares de orientación memorandos).
	-Asesorar a la Subgerencia Administrativa en los aspectos relacionados con los servicios.		-Número de propuestas presentadas -Programación anual aprobada .
	-Asesorar a las Gerencias Regionales sobre aspectos relacionados con el área de servicios generales.		-Número de circulares de orientación -Número de visitas (orientación, inspección) -Número de informes presentados -Conceptos emitidos .

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Supervisar y controlar el programa de servicios generales a nivel de oficinas centrales.		-Número de informes de evaluación -Número de recomendaciones para adopción de correctivos -Número de registros de control -Número de informes especiales.
4.1 Sección de Comunicaciones y Archivo	-Recibir, distribuir y controlar la correspondencia y resoluciones.		-Registro de seguimiento y control de la correspondencia oficial.
	-Organizar y controlar el archivo general y la planoteca.		-Archivo general actualizado -Archivo de la planoteca actualizado.
	-Programar y adelantar la microfilmación e incineración de acuerdo con las normas establecidas.	Función de Apoyo	-Documentos microfilmados -Actas de incineración.
4.2 Sección de Mantenimiento y Transporte	-Prestar los servicios de mantenimiento y reparación (equipos de oficina, radio, teléfono, vehículo, instalaciones, etc) aseo y vigilancia.		-Programación de servicios de mantenimiento y reparación elaborada -Informe de los servicios de mantenimiento y reparación realizados.
	-Organizar y controlar la utilización del equipo automotor del instituto.		-Informe sobre la utilización de los vehículos.
	-Realizar estudios sobre los medios de movilización oficial, financiación de vehículos y subvenciones.		-Normas y reglamentos actualizados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Tramitar y controlar el suministro de viáticos y pasajes.		-Registro de entrega de viáticos y pasajes -Registro de informes de comisión.
4.3 Sección de Publicaciones	-Programar, adelantar y controlar la ejecución de los trabajos de impresión, fotografía, fotolitografía, fotocopiado y publicaciones.	Función de Apoyo	-Programación de los trabajos a ejecutar. -Informe de los trabajos de impresión y fotografía realizados.
	-Llevar archivos y registros de las publicaciones realizadas.		-Archivo de publicaciones actualizado.
B. SUBGERENCIA DE PLANEACION	-Asesorar a la Gerencia en la formulación, preparación y evaluación de planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas que trace el gobierno nacional.	Función Directiva	-Alternativas o sugerencias de política, planes, programas y proyectos presentados para la decisión de la Gerencia.
	-Asesorar, controlar y evaluar a las dependencias centrales y regionales en el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo y la distribución de los recursos.		-Orientaciones y directrices para la definición de metas.
	-Coordinar con los organismos del Estado lo relacionado con los planes de corto, mediano y largo plazo.		-Logros obtenidos con los demás organismos del Estado para la realización de programas de corto, mediano y largo plazo.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Asesorar y coordinar la elaboración del presupuesto anual.		-Proyecto de presupuesto presentado y sustentado.
	-Planificar y orientar el sistema de información estadística.		-Orientaciones y directrices para la marcha del sistema de información estadística.
1. Oficina de Planes y Programas	-Dirigir, coordinar y supervisar la realización de estudios socio-económicos, planes y programas.	Función Directiva	-Número de circulares de orientación para la realización de estudios -Programación anual aprobada y difundida -Acuerdos y compromisos en el cumplimiento de la programación.
	-Dirigir, coordinar y supervisar el anteproyecto de presupuesto anual.		-Directrices trazadas para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.
	-Dirigir, coordinar y supervisar el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos que se adelantan.		-Recomendaciones sobre la ejecución de los programas y proyectos. -Presentación de informes de seguimiento y evaluación.
1.1' Sección de Estudios Básicos	-Realizar estudios para formular proyectos de desarrollo regional en áreas de reforma agraria, colonización y para fomento agroindustrial.		-Número de estudios -Número de informes de seguimiento de los estudios realizados y entregados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Asesorar a las regionales en la formulación de los proyectos de desarrollo regional.		-Número de recomendaciones emitidas.
	-Realizar el seguimiento y evaluación de la implementación de los planes de desarrollo y la ejecución de los préstamos nacionales e internacionales.		-Número de informes oportunos de seguimiento y evaluación.
	-Rendir los correspondientes informes de avance y monitoría de los proyectos implementados.		-Número de informes de avance -Número de informes de monitoría.
1.2 Sección de Programación y Evaluación	-Asesorar a las gerencias regionales y oficinas centrales en la conformación del programa operativo anual con base en la estrategia anual.		-Número de recomendaciones emitidas.
	-Consolidar el Programa Operativo Anual.		-Programa operativo anual consolidado.
	-Ajustar periódicamente la metodología de programación, seguimiento y evaluación.	Función de Apoyo	-Cartilla actualizada de programación, seguimiento y evaluación.
	-Consolidar los requerimientos preliminares de presupuesto para el instituto.		-Requerimiento de presupuesto presentado oportunamente.
	-Elaborar en coordinación con las Subgerencias el anteproyecto de presupuesto.		-Anteproyecto de presupuesto elaborado.
	-Analizar el proyecto de presupuesto.		-Número de propuestas de modificación al proyecto de presupuesto.
	-Analizar y divulgar la ley de presupuesto al interior de la institución.		-Informe presupuestal del instituto.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Realizar el seguimiento y evaluación al programa operativo y dar recomendaciones.		-Informe de seguimiento y evaluación. -Número de recomendaciones presentadas.
	-Asesorar a las dependencias del Instituto en la aplicación y manejo de los recursos presupuestales acordes con las normas vigentes.		-Número de conceptos técnicos emitidos.
2.0 Oficina de Sistematización y Estadística	-Programar, dirigir y coordinar las actividades de análisis, diseño, desarrollo, procesamiento, clasificación y archivo magnético de la información de INCORA.		-Número de orientaciones en la Programación -Programación anual aprobada -Número de acuerdos, y compromisos en el cumplimiento de la programación.
	-Coordinar, y controlar los sistemas de computación para que la información producida sea confiable, eficiente y oportuna.	Función Directiva	-Número de memorandos de orientación.
	-Dirigir la elaboración de estudios tendientes a mejorar los sistemas y equipos de procesamiento y manuales de aplicación.		-Memorandos circulares de orientación.
2.1 Sección de Estadística	-Recolectar, organizar, tabular y analizar los datos estadísticos suministrados por los diferentes programas que adelanta el Instituto.		-Número de informes periódicos.
	-Producir, actualizar y suministrar los informes periódicos u ocasionales que se requieren.	Función de Apoyo	-Número de informes especiales.
	-Revisar, actualizar y divulgar el manual de normas técnicas.		-Manual actualizado.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
2.2 Sección de Transcripción de Datos	-Organizar y controlar la operación de los equipos y la ejecución de los trabajos de grabación y verificación para el proceso adecuado de la información.		-Información grabada y verificada.
	-Supervisar y controlar el proceso de la información.	Función de Apoyo	-Información procesada.
	-Conservar, salvaguardar y mantener actualizados los archivos maestros y la cintoteca.		-Actualización del archivo.
	-Controlar el consumo de los elementos requeridos para las diferentes etapas de procesamiento.		-Número de órdenes de pedido.
2.3 Sección de Análisis y Programación	-Realizar estudios para diseñar y sugerir la utilización óptima del equipo electrónico y los sistemas aplicativos.		-Número de estudios de utilización óptima.
	-Determinar la factibilidad técnica y económica de sistematizar nuevas aplicaciones o mejorar las existentes.	Función de Apoyo	-Número de estudios de factibilidad técnica y económica para sistematizar nuevas aplicaciones y mejorar las existentes.
	-Efectuar el mantenimiento a los programas de computador y establecer los controles necesarios.		-Número de controles efectuados a los programas de computador.
	-Adecuar los programas a los requerimientos de los usuarios.		-Manual actualizado de codificación.
3.0 Oficina de Organización y Metodos	-Asesorar a las distintas unidades administrativas en aspectos de organización, metodos y procedimientos administrativos.		-Número de conceptos emitidos a las diferentes unidades administrativas.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	-Realizar estudios sobre organización, funcionamiento, áreas de influencia y zonas de trabajo a nivel regional.		-Número de estudios realizados. -Número de mapas.
	-Realizar estudios sobre organización administrativa, métodos y procedimientos.		-Número de estudios realizados.
	-Elaborar y actualizar los manuales sobre métodos, procedimientos administrativos, normas de carácter administrativo.	Función Directiva	-Número de manuales aprobados -Número de manuales actualizados.
	-Impulsar la implementación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos adoptados.		-Normas y procedimientos institucionalizados.
	-Adelantar estudios de optimización de la planta física, los recursos humanos y materiales con que se cuenta.		-Número de estudios de optimización, planta física. -Número de estudios de optimización recurso humano.
	-Diseñar, controlar y distribuir las formas que requiere la entidad y mantener actualizados los registros de éstas.		-Número de formas diseñadas -Número de instructivos -Registro de normas actualizado.

ANEXO NO.5

-CLASIFICACION Y DEFINICION DE LOS GASTOS

A. CLASIFICACION DE LOS GASTOS

1. Servicios personales

-Sueldos del personal de nómina
-Gastos de representación
-Horas extras, festivos y dominicales 1/
-Prima de vacaciones
-Bonificación por servicios prestados
-Bonificación especial por recreación
-Prima anual de diciembre
-Otras primas: subsidio medios de movilización 1/ Auxilio de localización. Prima anual de junio. Bonificación quinquenal.
-Subsidio de alimentación
-Auxilio de transporte
-Indeminización por vacaciones
-Honorarios.

2. Gastos generales

-Compra de equipo 1/
-Materiales y suministros 1/
-Mantenimiento
-Seguros
-Impresos y publicaciones 1/
-Servicios públicos
-Comunicaciones y transporte
-Gastos de viaje 1/
-Viáticos 1/
-Arrendamientos
-Impuestos, tasas y multas
-Pólizas de manejo
-Fideicomiso
-Gastos imprevistos 1/

1/ Estos conceptos también pueden clasificarse en la categoría de Inversión Complementaria.

3. Transferencias

-Bienestar social
-Capacitación de personal
-ICBF
-SENA
-Cajas de Compensación
-Cesantías
-Pensiones
-Servicios médicos.

B. SERVICIOS PERSONALES

1. Sueldos de personal de nómina

Asignación básica e incrementos por antigüedad para retribuir la prestación de los servicios personales de los empleados posesionados en los cargos de planta del INCORA.

2. Gastos de representación

Remuneración especial para el desempeño de cargos de Gerente General, Subgerentes, Directores Regionales y Asesores de Gerencia General.

3. Horas extras, festivos y dominicales

Remuneración al trabajo en horas adicionales a la jornada ordinaria, diurna o nocturna, o en días dominicales y festivos, para los cargos establecidos en la Resolución No. 4333/84.

4. Prima de vacaciones

Pago a que tienen derecho los empleados equivalente a quince (15) días de salario por cada año de servicio, pagadero con cargo al presupuesto vigente cualquiera sea el año de su causación.

5. Bonificación por servicios prestados

Pago por cada año continuo de servicio a que tienen derecho los empleados, equivalente a los porcentajes señalados por las normas legales vigentes, considerando la asignación básica, incrementos por antigüedad y gastos de representación.

6. Bonificación especial de recreación

Pago a los empleados que teniendo derecho a las vacaciones inicien el disfrute de las mismas dentro del año civil de su causación, equivalente a dos (2) días de la asignación básica mensual.

7. Prima anual de diciembre

Pago a que tienen derecho los empleados, equivalente a un mes de remuneración por el semestre comprendido entre el 1o. de junio y el 30 de noviembre del mismo año o proporcionalmente al tiempo laborado si éste fuere menor.

8. Otras primas

Para el INCORA constituye este renglón presupuestal lo siguiente:

a) Prima anual de junio.

Pago a que tienen derecho los empleados equivalente a un mes de remuneración por cada semestre trabajado entre el 1o. de diciembre y el 31 de mayo del año siguiente, o proporcionalmente al tiempo laborado durante el semestre si éste fuere menor.

b) Subsidio medios de transporte.

Pago a que tienen derecho los empleados que ponen a servicio del Instituto el medio de movilización de su propiedad.

c) Auxilio de localización.

Pago compensatorio a que tienen derecho los empleados por prestar sus servicios en zonas de dificultades de orden público, alejadas o con riesgos a su integridad física.

d) Bonificación quinquenal.

Pago que se origina, como su nombre lo indica, por cinco (5) años de servicios al Instituto, o por cada año cumplido si el período fuere menor y el empleado se desvincula del servicio.

9. Subsidio de alimentación

Pago a los empleados del INCORA por determinados niveles salariales para contribuir a su manutención.

10. Auxilio de transporte

Pago a los empleados que laboren en las ciudades señaladas por el artículo 2o. del Decreto 1072 de 1967, en la cuantía y condiciones establecidas por el Gobierno Nacional.

11. Indemnización por vacaciones

Compensación en dinero por vacaciones causadas y no disfrutadas que se paga al personal que se desvincule de la entidad o a quienes por necesidades del servicio no pueden tomarlas en tiempo. Su cancelación se hará con cargo al presupuesto vigente, cualquiera que sea el año de su causación.

12. Honorarios

Estipendios por los servicios profesionales prestados en forma esporádica por personas naturales o jurídicas para desarrollar actividades que no sean las ordinarias del INCORA.

Con cargo a este rubro se pagan los estipendios de los miembros de la Junta Diretiva.

C. GASTOS GENERALES

1. Compra de equipo

Adquisición de bienes de consumo duradero que deben inventariarse y no están destinados a la producción de otros bienes y servicios, como muebles y enseres; equipos de oficina, cafetería, mecánico y automotor.

Las adquisiciones se harán con sujeción al programa general de compras que el Instituto debe estructurar anualmente según el Decreto 751/84 en funcionamiento. Los gastos de inversión no están sujetos a este trámite.

2. Materiales y suministros

Adquisición de bienes de consumo final, que no son objeto de devolución, como papel y útiles de escritorio, insumos automotores con excepción de repuestos, elementos de aseo y cafetería, dotación de uniformes, elementos para campañas agrícolas y educativas, y gastos funerarios.

Las adquisiciones para gastos de funcionamiento se harán con sujeción al programa general de compras (Decreto 751 de 1984).

3. Mantenimiento

Conservación de bienes muebles e inmuebles, adquisición de repuestos y accesorios para equipos de oficina y mecánico.

4. Reparaciones

Pago por trabajos de reparación de bienes inmuebles para enmendar el deterioro normal de los mismos.

5. Seguros

Pago de primas de seguros, comprendidas las pólizas de manejo y su reintegro, todas las cuales deberán tomarse y cancelarse prioritariamente para garantizar que en caso de siniestro se reconozca la indemnización respectiva.

6. Impreso y publicaciones

Edición de formas, escritos, publicaciones y libros, trabajos tipográficos, sellos, suscripciones, adquisición de libros y pago de avisos.

7. Servicios públicos

Erogaciones por concepto de servicios de acueducto, alcantarillado, recolección de basuras, energía y teléfono, cualquiera que sea el año de su causación. Incluye su instalación y traslado.

8. Comunicaciones y transporte

Pagos por concepto de mensajería, correos, telégrafos y otros medios de comunicación, y alquiler de líneas, embalaje y acarreos de elementos. Así mismo, el transporte colectivo de los funcionarios del INCORA.

9. Gastos de viaje

Pago por concepto de pasajes y transporte de los empleados públicos al servicio del INCORA, cuando previo trámite de comisión deban desempeñar funciones en un lugar diferente a la sede habitual de su trabajo. Incluye los gastos de traslado de los empleados y sus familias, cuando haya lugar a ello. No se podrán imputar los gastos correspondientes a la movilización dentro del perímetro urbano de cada ciudad. Tampoco podrán imputarse a este rubro gastos de viaje a contratistas, salvo que se estipule así en el respectivo contrato.

10. Viáticos

Reconocimiento para alojamiento y alimentación de empleados cuando previo trámite de comisión deban desempeñar

funciones en un lugar diferente a su sede habitual de trabajo. A este rubro no podrán imputarse viáticos a contratistas, salvo que se haya estipulado así en el respectivo contrato.

11. Arrendamientos

Alquiler de muebles e inmuebles para el adecuado funcionamiento de la entidad. Incluye el pago de garajes.

12. Impuestos, tasas y multas

Erogaciones que legalmente deba hacer el INCORA por estos conceptos. Incluye estampillas de timbre nacional y gastos notariales y de registro.

13. Pólizas de manejo

Pago de la póliza de manejo, o reintegro al asegurado sobre valor de la prima de seguro, por constitución o renovación de las finanzas de manejo, exigidas por la ley para el desempeño de determinados cargos.

14. Fideicomiso

Cuantía que el INCORA paga a un fideicomisario especializado por la administración de la cartera vigente de tierras y de crédito.

15. Gastos imprevistos

Erogaciones excepcionales de carácter eventual o fortuito de inaplazable e imprescindible realización para el funcionamiento de la entidad. No podrán imputarse a este rubro gastos suntuarios o correspondientes a conceptos ya definidos, vigencias expiradas, erogaciones periódicas o permanentes, ni utilizarse para completar partidas insuficientes.

D. TRANSFERENCIAS

1. Bienestar social

Comprende aquellos gastos exclusivamente destinados a mejorar el nivel social, cultural, recreativo y deportivo de los empleados y sus familias, según lo consagrado en el Decreto 752 del 30 de marzo de 1984.

2. Capacitación de personal

Comprende los gastos destinados a programas que tienen por objeto la formación, el adiestramiento y el perfeccionamiento de los empleados, de acuerdo con las necesidades y el nivel de preparación que el INCORA requiera para su funcionamiento. Todo lo anterior en concordancia con el Decreto 752/84.

3. ICBF

Cuota establecida por la Ley que debe pagar el INCORA para coadyuvar al desarrollo de los programas de esa entidad.

4. SENA

Cuota legal que debe pagar el INCORA para contribuir al desarrollo de los programas de esa entidad.

5. Caja de Compensación Familiar

Cuota para el pago del subsidio familiar correspondiente al personal vinculado.

6. Cesantías

Transferencia que el INCORA debe efectuar mensualmente con base en las doceavas partes de los factores salariales que se incluyen para la liquidación de esta prestación social. También se cubre por este renglón el monto de los intereses sobre el auxilio de cesantía.

7. Pensiones

Transferencia que el INCORA debe hacer para financiar el pago de la nómina de pensionados, así como un componente de previsión para obligaciones futuras por este concepto.

8. Servicios médicos

Gastos ocasionados por la prestación directa de atenciones médicas, odontológicas, de laboratorio, radiología y suministro de drogas, a los empleados y en los casos excepcionales al cónyuge e hijos, así como la cancelación de la póliza de seguro familiar.

ANEXO NO.6

RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

INCORA	RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

PROGRAMA :	AÑO DE EJECUCION : RESPONSABLE :
SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS
1	2

Formato 1

ASPECTOS : (ADMINISTRATIVOS O DE PLANEACION)	AÑO DE EJECUCION RESPONSABLE
ACTIVIDADES BASICAS	INDICADORES Y METAS
3	4

ESTRATEGIA ANUAL

5

Formato I

INCORA	RESUMEN PROGRAMACION DE RECURSOS
	DEPENDENCIA — AÑO DE EJECUCION (MILLONES DE $)

DISTRIBUCION POR ORGANIZACION FUNCIONAL / RECURSOS SEGUN SU NATURALEZA Y DESTINO	OFICINAS CENTRALES															OFICINAS REGIONALES														
	JURIDICA			ASENTAMIENTOS			ADMINISTRATIVA			PLANEACION			TOTAL			JURIDICA			ASENTAMIENTOS			ADMINISTRATIVA			PLANEACION			TOTAL		
	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R	A	R	A/R
1 INVERSION GLOBAL																														
1.1 INVERSION																														
1.2 INVERSION COMPLEMENTARIA																														
2 GASTOS FIJOS																														
2.1 RECURSO HUMANO																														
2.2 GASTOS GENERALES																														
3 PRESUPUESTO DE LA VIGENCIA (1+2)																														
4 INFRAESTRUCTURA ‡‡																														
4.1 RECURSO FISICO																														
4.1.1 DEPRECIABLE																														
- PARQUE AUTOMOTOR																														
- MAQUINARIA Y EQUIPO																														
- OTROS																														
4.1.2 NO DEPRECIABLE																														
- TERRENOS																														
9 TOTAL RECURSOS (3+4)																														

‡‡ Valoración según los inventarios del INCORA

OBSERVACIONES

Formato 2

INSTRUMENTO: RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

INSTRUCTIVO

A. Descripción

El Resumen del Programa Operativo Anual, es un instrumento que permite consolidar y presentar de manera ordenada la información sobre los logros que los programas de "Adjudicación de Tierras" y "Desarrollo Campesino" pretenden en el año. La información que en él se consigna representa el consenso y el compromiso de la institución sobre los objetivos, metas, la estrategia anual y los recursos definidos para los programas en el ámbito nacional, así como sobre los resultados que en materia administrativa y de planeación se espera alcanzar.

Es por lo tanto, la concreción de la política; recoge las decisiones de orientación del nivel superior y permite disponer entre los funcionarios de una visión completa y agregada de la acción institucional.

El instrumento contiene dos formatos para consignar el resumen de las programaciones referentes a:

- -Síntesis de los programas de "Adjudicación de Tierras" y "Desarrollo Campesino".
- -Síntesis de las programaciones de Administrativa y Planeación.
- -Resumen de la estrategia anual acordada.
- -Consolidación de los recursos programados.

Los formatos permiten registrar la acción institucional y los resultados que se desea lograr con base en indicadores y metas, facilitando de esta forma el seguimiento y la evaluación posterior.

B. Instrucciones

FORMATO 1 "Resumen del Programa Operativo Anual"

1. La Subgerencia de Planeación es la responsable de consolidar la información que proviene del nivel regional y central, previo análisis que realizan también las Subgerencias Jurídica, de Asentamientos Campesinos y Administrativa. Esta consolidación debe estar aprobada el 15 de Diciembre anterior al año de ejecución de corresponde.

2. En vista de que esta es una información agregada, es importante recordar que las programaciones de las dependencias se hacen teniendo en cuenta los indicadores establecidos; de esta forma se facilita la uniformización y consolidación oportuna de los datos.

3. El formato se utiliza conforme a lo siguiente:

Columna 1. "Síntesis de Objetivos". En esta parte se presenta la transcripción de los objetivos general, específico e intermedios de los programas de Adjudicación de Tierras y Desarrollo Campesino, ordenados y explicitados conforme a lo acordado a nivel institucional.

Columna 2. "Indicadores y Metas". Se registra la información consolidada en términos cuantitativos y cualitativos que corresponde a cada nivel de objetivos y conforme a los indicadores definidos. La información se refiere a los resultados que se esperan en términos de calidad y magnitud, anotándose también para cada uno de ellos, las fechas de logro en el año. A cada objetivo corresponden unos resultados a obtener.

Columna 3. "Actividades Básicas". Se debe anotar los enunciados de las actividades básicas del nivel central y regional de las áreas Administrativa y de Planeación que son objeto de programación. Siendo este un resumen de programación anual, aparecerán aquellas actividades bajo las cuales han sido previstos resultados importantes. En el caso de las dependencias regionales las actividades comunes servirán para presentar en forma agregada los resultados respectivos de este nivel.

Columna 4. "Indicadores y Metas". Se presenta información consolidada en términos cualitativos y cuantitavos, relacionada con las actividades básicas consideradas

para el resumen. También se señalan las fechas estimadas para la obtención de los resultados previstos.

Columna 5. "Estrategia Anual". Esta sección es utilizada para presentar una breve descripción de la estrategia anual previamente acordada y que es utilizada por la institución como los lineamientos básicos para la elaboración del programa operativo anual. Se consignan en forma resumida las acciones prioritarias definidas para el año, indicando la manera como operará el instituto.

FORMATO 2. "Resumen de Programación de Recursos"

1. Es usado para registrar los recursos totales asignados para el año a los Programas de Adjudicación de Tierras y Desarrollo Campesino a nivel nacional, así como para las actividades administrativas y de planeación.

2. Esta información diferencia para los niveles central y regional, los recursos presupuestales asignados y requeridos por la institución para financiar los gastos fijos, la inversión y la infraestructura. El desglose de estos recursos es según naturaleza y destino, y las categorías definidas se explican por sí solas.

INCORA

RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

PROGRAMA: ADJUDICACION DE TIERRAS

AÑO DE EJECUCION: 1986
RESPONSABLE:

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS
Objetivos Intermedios:	
1. Adquirir, extinguir y clarificar las tierras objeto de la Reforma Agraria.	1. En Diciembre de 1986 se han logrado las siguientes metas: Adquisición — Predios / Has Ordinaria — 131 / 35.758 P.N.C. — 96 / 34.017 Cesión — 8 / 4.810 Expropiación — 40 / 16.769 Arrendatarios y aparceros — 18 / 2.991 Mejoras — 136 / – Definición de Actuac. — 69 expedientes. Extinción — Predios / Has Iniciación — 46 / 6.945 Terminación — 356 / 165.694 Oficinas Centrales Clarificación — Predios / Has Iniciación — 18 / 23.439 Terminación — 115 / 238.511 2. . . .
2. Administrar y titular las tierras baldías nacionales.	1. Durante 1986 se ha alcanzado lo siguiente: Recuperación de baldíos : 30 predios, 32.676 Has. Titulación de baldíos: 13.888 predios, 543.577 Has Familias beneficiadas: 13.888 Saneamiento de reservas: 40 predios, 37.000 Has. Conservación de resguardos indígenas: 36 resguardos, 917.423 Has. 2. En julio se ha elaborado un manual que contiene las normas y procedimientos de baldíos y dotación de tierras del Fondo Nacional Agrario. 3. . . .
3. Parcelar y adjudicar las tierras del Fondo Nacional Agrario.	1. En 1986 se logra. . . .

INCORA

RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

PROGRAMA: DESARROLLO CAMPESINO

AÑO DE EJECUCION: 1986
RESPONSABLE:

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS

Objetivos Intermedios

1. Otorgar y canalizar crédito en áreas de Reforma Agraria y colonización, y a las comunidades indígenas.

1. En 1986 se han otorgado los siguientes montos de crédito:

Préstamos recursos propios	Miles $	Préstamos recursos garantizados	Miles $
Supervisado corriente	952.159.0	Mixtos Fondo Rotatorio Banco	
Integral	2.134.592.0	Ganadero	58.300.0
BID FIDA FASE II	203.913.0	Garantizados Caja Agraria	4.405.850.0
Indígenas	3.360.0	Garantizados otras entidades	2.030.058.0
Subtotal.	3.294.024.0	Otros créditos	419.150.0
		PAN-DRI	590.273.0
		Subtotal.	7.503.631.0

TOTAL PRESTAMOS $ 10.797.655.0

2. Prestar asistencia técnica integral en producción, transformación y comercialización.

1. Durante 1986 se ha realizado lo siguiente:

Asistencia Agrícola	Has	Visitas	Familias atendidas	Fomento Agrícola	Area instalada	Area instalar
Cultivos semestrales	48.880	27.725	8.250	Cacao	5.179	1.483
Cultivos anuales	17.740	20.980	5.270	Caucho	643	258
Cultivos permanentes	18.880	11.420	4.940	Higuerilla	1[illegible]0	
Pan coger	55.800	16.750	16.750	Cítricos	201	834
				Reforestación	1.917	2.657
				. . .		

Asistencia Pecuaria y a Especies Menores

Bovinos	547.521 cabezas
Porcinos	11.041 cabezas
Equinos	13.420 cabezas
Caprinos	11.408 cabezas
Avicultura	122 explotaciones y 55.285 cabezas
Acuacultura	149 explotaciones y 299 estanques.

INCORA

RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

PROGRAMA: DESARROLLO CAMPESINO

AÑO DE EJECUCION: 1986
RESPONSABLE:

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS
3. Impulsar y apoyar las organizaciones y capacitar a los campesinos ubicados en áreas de reforma agraria, colonización y comunidades indígenas.	1. En 1986 se han constituído y organizado los asentamientos siguientes:

	Nuevos	Antiguos
Empresas y grupos comunitarios	82	433
Individuales	3.095	18.998
Cooperativas	13	19
Asociaciones de parceleros	45	91
Resguardos indígenas	48	99
Total.	3.283	19.640

2. En capacitación se ha logrado lo siguiente:

Capacitación campesina:	Eventos	Participantes
Básica	447	7.620
Empresarial	338	5.639
Técnica	1.084	13.848
Social	579	8.870
Mejoradoras hogar	939	11.866
Subtotal. . .	3.387	47.843
Reuniones	6.291	47.840
Días campo	259	7.530
CAPACA		
Capacitación funcionarios	23	428
Capacitación campesinos	222	3.803
Capacitación indígenas	17	341
Capacitación líderes	67	1.494

ANEXO NO.7

-OBJETIVOS E INDICADORES

PROGRAMAS DE ADJUDICACION DE TIERRAS

Y DESARROLLO CAMPESINO

FIGURA 1

MARCO GENERAL DE ACCION DEL INCORA

RED DE OBJETIVOS

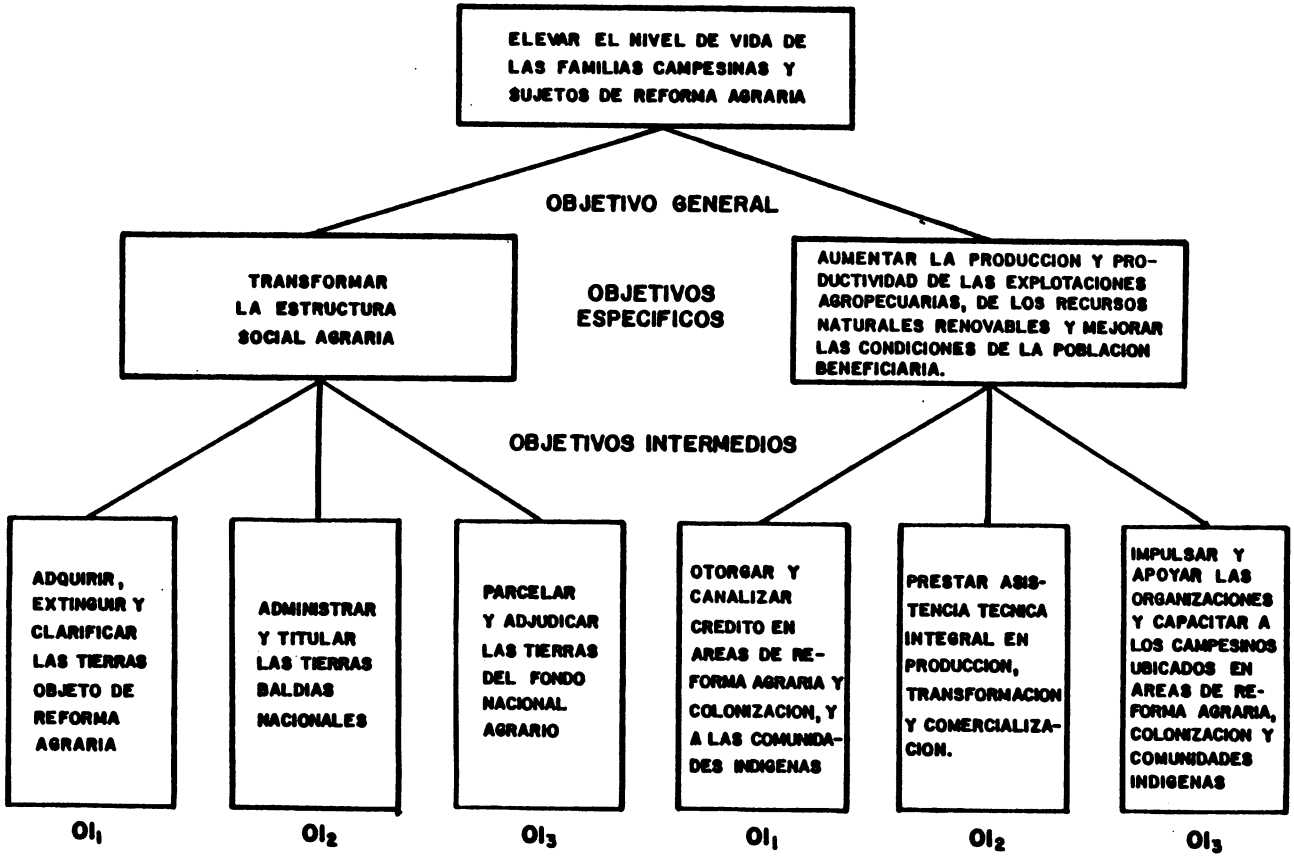


FIGURA 2. PROGRAMA DE ADJUDICACION DE TIERRAS
MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
OBJETIVO GENERAL	
Elevar el nivel de vida de las familias campesinas y sujetos de reforma agraria.	-Ingreso neto -Ingreso familiar -Ingreso por producción agropecuaria -Patrimonio
OBJETIVO ESPECIFICO	
Transformar la estructura social agraria.	-Grado de concentración de la propiedad privada -Número de minifundios reestructurados, superficie, No. de familias beneficiadas. -Número de hectáreas incorporadas a la frontera agrícola
OBJETIVOS INTERMEDIOS	
1. Adquirir, extinguir y clarificar las tierras objeto de Reforma Agraria.	-Número de predios ingresados al Fondo Nacional Agrario, superficie, cabida familiar y valor. -Número de predios cedidos y superficie -Número de predios clarificados y superficie -Número de predios extinguidos y superficie -Número de predios expropiados, superficie, cabida familiar y valor -Número de conceptos emitidos sobre expedientes de extinción -Número de conceptos emitidos sobre expedientes de clarificación -Número de expedientes de clarificación en decisión inicial, hectáreas -Número de expedientes de clarificación en decisión final, hectáreas -Número de expedientes de extinción en decisión inicial, hectáreas -Número de expedientes de extinción en decisión final, hectáreas -Número de mejoras adquiridas, superficie y valor -Número de providencias que adoptan la adquisición de tierras -Número de expedientes presentados a Junta Directiva -Número de trámites presentados sobre adquisición -Número de ofertas, promesas de venta y minutas elaboradas

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
	-Número de levantamientos topográficos -Número de cálculos y dibujos -Número de Resoluciones preparadas sobre decisión final -Número de Resoluciones sobre afectación de predios -Número de Resoluciones sobre desafectación de predios -Informe sobre el estado de los procesos de adquisición -Circulares de orientación
2. Administrar y titular las tierras baldías nacionales.	-Número de predios baldíos recuperados, superficie -Número de títulos, hectáreas, familias beneficiadas -Número de resguardos constituidos, familias beneficiadas , superficie -Número de levantamientos de reservas forestales, superficie -Manuales de normas y procedimientos para constituciones de resguardos y titulación de baldíos. -Número de estudios realizados sobre resguardos indígenas -Informe sobre saneamiento territorial -Número de proyectos de resolución que constituyen resguardos indígenas -Número de campesinos asistidos jurídicamente -Número de reservas constituidas y superficie -Circulares de orientación.
3. Parcelar y adjudicar las tierras del Fondo Nacional Agrario.	-Número de títulos individuales, superficie -Número de títulos comunitarios, superficie, familias beneficiadas -Normas y reglamentos sobre dotación de tierras -Número de empresas comunitarias constituidas de hecho. -Número de empresas comunitarias con personería jurídica -Número de nuevas Juntas de Administración reconocidas -Número de expedientes sustanciados sobre dotación de tierras -Número de obras de adecuación liquidadas -Número de providencias dictadas sobre contribución de valorización -Circulares de orientación -Número de recursos atendidos -Número de planes de amortización elaborados -Número de procesos iniciados -Número de procesos terminados -Cartera morosa recaudada -Montos recaudados por jurisdicción coactiva -Número de Empresas Comunitarias constituidas de hecho.

FIGURA 3. PROGRAMA DE DESARROLLO CAMPESINO
MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
OBJETIVO GENERAL	
Elevar el nivel de vida de las familias campesinas y sujetos de reforma agraria	-Ingreso neto -Ingreso familiar -Ingreso por producción agropecuaria
OBJETIVO ESPECIFICO	
Aumentar la producción y la productividad de las explotaciones agropecuarias, de los recursos naturales renovables y mejorar las condiciones de la población beneficiaria.	-Volumen de producción por producto -Rendimiento por renglón productivo -Area reforestada -Grado de conocimiento de los beneficiaros sobre técnicas de producción, administración empresarial. -Indice de analfabetismo -Grado de conocimiento de los beneficiarios en aspectos de salud, nutrición, vivienda.
OBJETIVOS INTERMEDIOS	
1. Otorgar y canalizar crédito en áreas de reforma agraria y colonización, y a las comunidades indígenas.	-Número de los créditos por fuente de financiación, monto, familias beneficiadas. -Valor de las inversiones (agricultura, ganadería, otras) -Valor financiado nuevas construcciones, saneamiento y reparación de viviendas. -Valor de los recaudos de Cartera (capital, intereses, seguros) -Valor de los tratamientos de Cartera (renovaciones, sustituciones, prórrogas, cobros ejecutivos, calificación difícil recaudo, calificación incobrable). -Número de actas sobre los acuerdos sobre solicitudes de crédito -Convenios revisados y firmados con entidades crediticias -Informe de análisis y distribución de recursos de crédito en las Regionales. -Número de planificaciones agroeconómicas realizadas, área

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
2. Prestar Asistencia Técnica Integral en producción, transformación y comercialización.	-Número de Unidades técnicas instaladas -Número de profesionales (agricultura, ganadería) involucrados -Número de auxiliares agropecuarios involucrados -Hectáreas atendidas, número de visitas y familias beneficiadas (cultivos semestrales, anuales, permanentes, pancoger) -Número de cabezas atendidas (bovinos, porcinos, equinos, caprinos) -Número de explotaciones avícolas, cabezas atendidas -Número de explotaciones piscícolas, estanques atendidos -Area instalada en fomento agrícola -Area a instalar para fomento agrícola -Número de muestras, superficie, predios con análisis de suelos -Número de estudios de suelos (generales, semidetallados, detallados) -Número de proyectos de adecuación predial, superficie -Superficie agrícola (útil, en otros usos) -Porcentaje de natalidad -U.G.G. por hectárea -Porcentaje de morbilidad (cría, adultos) -Rendimiento por cultivo -Número de estudios realizados en mercadeo y transformación -Número de mercados comunitarios establecidos -Número de agroindustrias operando -Compromisos adquiridos con las Regionales -Informes sobre tipo de explotación a implementar -Informe analítico sobre la prestación de asistencia técnica en las Regionales. -Número de convenios establecidos -Paquetes tecnológicos adecuados y disponibles en las Regionales -Manuales para el manejo de la asistencia técnica -Informes de supervisión sobre el uso y manejo del suelo -Informes analíticos sobre los programas de Adecuación de Tierras y Obras Complementarias. -Número de programas que se adelantan conjuntamente con otras entidades, número de familias beneficiadas.

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
3. Impulsar y apoyar las organizaciones y capacitar a los campesinos ubicados en áreas de Reforma Agraria, Colonización y Comunidades Indígenas.	-Número de estudios para la conformación de formas asociativas. -Organización de empresas y grupos comunitarios nuevos y antiguos -Organización de asentamientos individuales nuevos y antiguos -Organización de cooperativas nuevas y antiguas -Organización de Asociaciones de Parceleros nuevas y antiguas -Organización de Resguardos Indígenas nuevos y antiguos -Compromisos establecidos con las Regionales -Programas que se adelantan en coordinación con otras entidades -Evaluación de los estados financieros de cooperativas y empresas comunitarias -Número de instructivos elaborados y difundidos -Número de guías elaboradas y difundidas -Normas y reglamentos actualizados -Número de cursos de capacitación básica, participantes -Número de cursos de capacitación empresarial, participantes -Número de cursos de capacitación técnica, participantes -Número de cursos de capacitación social, participantes -Número de cursos para Mejoradoras de Hogar, participantes -Número de reuniones con campesinos, participantes -Días de campo, participantes -Contenidos de cursos diseñados -Número de cartillas distribuidas, plegables, sonovisos, películas, ayudas audiovisuales. -Número de Centros de Capacitación Campesina instalados -Número de demostraciones de métodos y participantes -Número de réplicas CAPACA -Número de líderes capacitados -Número de hectáreas sustraídas de zonas de reserva forestal, familias beneficiadas.

FECHA DE DEVOLUCION

Autor

Título Metodología para definir la estrategia y la programación anual del INCORA

Fecha Devolución	Nombre del solicitante

SERIE PUBLICACIONES MISCELANEAS AS/CO-86-008

ISSN 0534-5391

OFICINA EN COLOMBIA