CONFIDENCIAL - Solo para comentarios

ESTUDIO DE LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO AGRARIO DE NICARAGUA (IAN) Y RECOMENDACIONES PARA MEJORARLOS

IICA ZONA NORTE
GUATEMALA, C.A.

Agosto de 1967

PREFACIO

El presente Estudio se hizo en base a la solicitud escrita que el Presidente-Director del Instituto Agrario de Nicaragua (IAN), le hiciera al Director Regional para la Zona Norte del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA (IICA), el 15 de marzo del corriente año.

La Dirección Regional solicitó la colaboración del Centro Interamericano de Reforma Agraria y Desarrollo Rural (IICA-CIRA), para la realización de este trabajo, el cual fué encomendado al Licenciado Eugenio Herrera, Especialista en Administración Pública de dicho Centro.

Hasta la fecha este documento tiene carácter de restringido y de distribución limitada, no pudiendo ser publicado parcial o totalmente sin la autorización del IAN de Nicaragua y del IICA, Zona Norte.

CONTENIDO

INTRODUCCION

Un análisis de los objetivos y naturaleza del Instituto Agrario de Nicaragua (IAN), nos indica que éste se justifica dentro de la estructura del Gobierno de ese país, por ser el único ente público con atribuciones para recibir tierras a cualquier título, administrar las mismas y entregarlas a los agricultores.

Esta función es privativa y obligatoria del IAN. Es indelegable, es decir, el IAN debe llevarla adelante por sí mismo y no puede delegar a otras entidades el cumplimiento de estas funciones.

Aparte de esta actividad fundamental del IAN, la ley le da atribuciones para complementar la acción primaria antes descrita a través de otras actividades como las de asistencia técnica y social, asistencia crediticia y de infraestructura.

La diferencia entre las actividades de dotación de tierras y las de asistencia e infraestructura, como se ha dicho, es que en las primeras el IAN es el único organismo en Nicaragua con atribuciones para realizarlas. (Si el IAN no recibe, administra y entrega tierras no hay otro organismo que lo pueda hacer). Por el contrario, en las actividades de asistencia e infraestructura, hay otros organismos dentro del Gobierno de Nicaragua que puedan realizarlas y por tanto, si el IAN no existiera, los agricultores podrían continuar disfrutando de estos servicios a través de esas otras entidades (Ministerio de Agricultura, Banco Nacional de Nicaragua, Ministerio de Fomento y Obras Públicas, etc.)

El IAN no puede ni debe preocuparse de que otros organismos reciban y distribuyan tierras, pero sí puede preocuparse de que las actividades de asistencia técnica y social, asistencia crediticia e infraestructura sean suministradas al agricultor por las entidades especializadas en estos servicios que ya existen en el país.

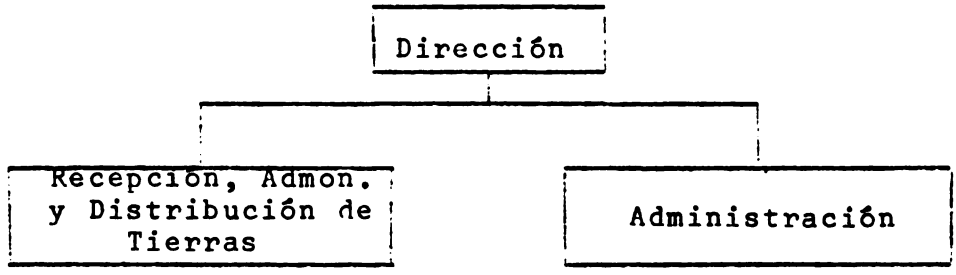
De lo expuesto anteriormente se desprende que el IAN, de acuerdo a la decisión que tome con respecto a sus actividades, tiene la obligación de recibir, administrar y entregar tierras y puede otorgar asímismo los servicios de asistencia e infraestructura directa o indirectamente.

En ambos casos, aparte de las actividades técnicas del IAN, están las actividades administrativas que debe realizar, como complemento de las primeras.

Representadas gráficamente las posibles alternativas de organización y funcionamiento del IAN, serían las siguientes:

Alternativa 1

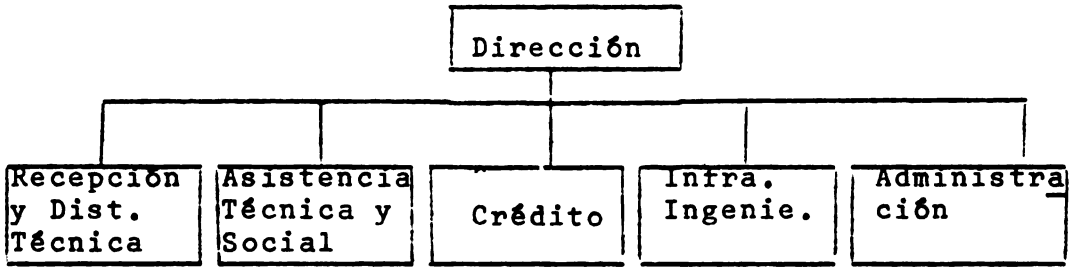
El IAN recibe, administra y distribuye tierras.



En este caso, el personal necesario para el cumplimiento de sus obligaciones sería principalmente de topógrafos, ingenieros agrónomos, especialistas en administración rural y suelos, agrónomos y abogados. Requeriría recursos para la compra y expropiación de tierras y para el mantenimiento del personal encargado de realizar estas tareas.

Alternativa 2

El IAN decide abarcar todo el proceso de servicios y dar directamente todos ellos, es decir, recibe y dota de tierras, dá asistencia técnica y social, dá asistencia crediticia y trabaja en infraestructura física.

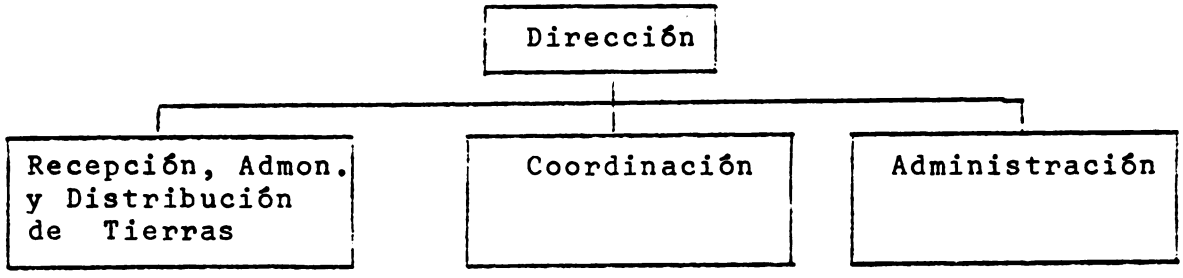


En este caso, el IAN debería integrar su personal con topógrafos, ingenieros agrónomos, especialistas en administración rural y suelos, extensionistas, abogados, especialistas

en desarrollo social, especialistas en crédito, ingenieros civiles, mejoradoras del hogar, agrónomos, arquitectos y sociólogos, en el número que la intensidad de las actividades en cada campo lo requiera. Los recursos para llevar adelante esta organización serían significativamente más altos que en la Alternativa anterior.

Alternativa 3

El IAN decide abarcar todo el proceso de servicios, pero se preocupa de dar directamente sólo los de dotación de tierras y de procurar que otras entidades del Estado otorguen a sus beneficiados el resto de los servicios.



En esta alternativa el IAN necesitaría topógrafos, ingenieros agrónomos, especialistas en suelos y administración rural, agrónomos, abogados y un grupo de otras personas de cualquier profesión pero altamente calificadas,encargadas de procurar y obtener que los servicios del Estado estén a la disposición de los beneficiarios de la Reforma Agraria tan pronto como estos estén ubicados en sus parcelas. Los recursos necesarios serían los descritos en la Alternativa No. 1, más los que pudiera ocasionar el equipo de coordinación que habría que crear.

Las tres alternativas expresadas se refieren exclusivamente a la estructura que debería tener el IAN para llevar adelante la decisión a que se llegara sobre la amplitud de las actividades que la organización quisiera cubrir.

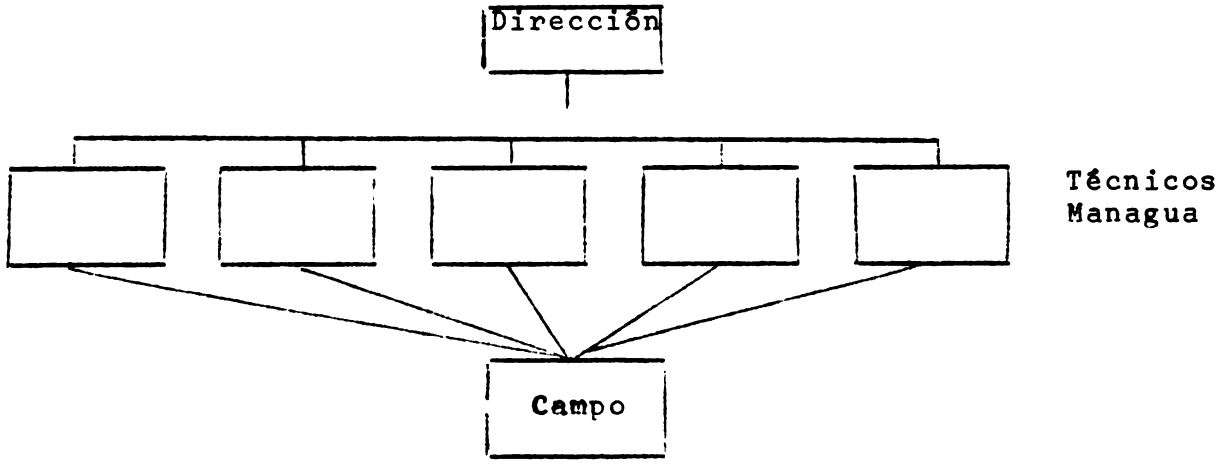
Ahora bien, cualesquiera que sean las actividades que decidiera cubrir el IAN, parece útil analizar las alternativas que se presentan con relación a la forma en que el IAN otorgue el servicio.

Existen dos alternativas extremas: (1) Que los servicios se organicen en Managua para ser otorgados por especialistas

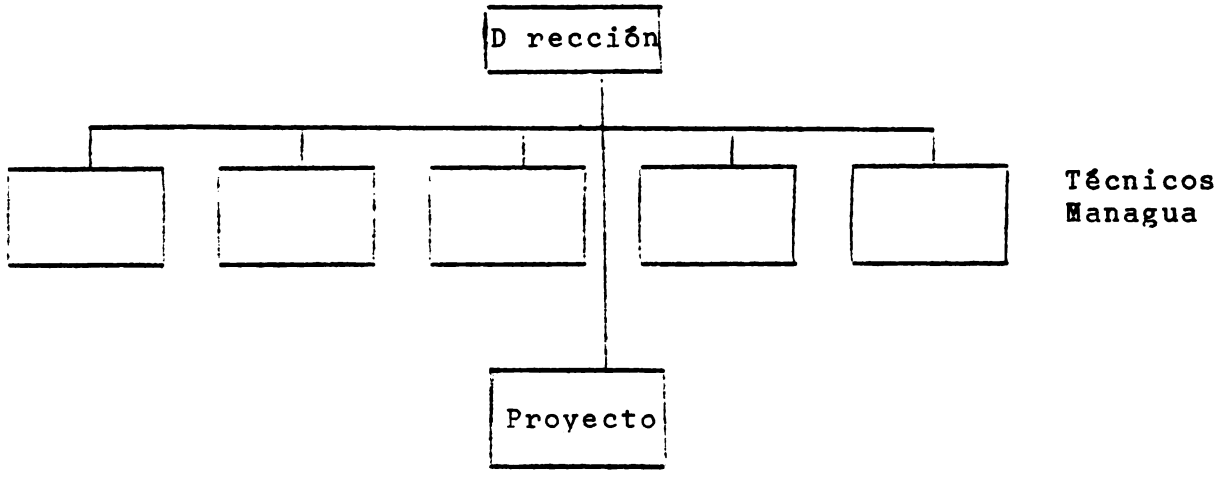
cuya sede sea Managua y que viajen al campo para darlos. (2) Que los mismos servicios se otorguen a través de especialistas cuya sede sean los proyectos, dependiendo directamente deun jefe de proyecto, el que a su vez dependería de la Presidencia directamente o de ésta a través de un jefe de operaciones o sub-director, habiendo en Managua un pequeño grupo de técnicos que asesorarían a la Presidencia en la planificación, control de la ejecución y evaluación de las actividades de campo y además apoyarían técnicamente, a través de la Presidencia, a los técnicos de campo. El número de proyectos dependería del ámbito de actividades que pretendiera cubrir el IAN.

Gráficamente la situación se podría presentar así:

Alternativa 1



Alternativa 2



POLITICA DEL IAN

Hasta el momento, parece que ha sido aceptado por los ejecutivos del IAN como una obligación del Instituto la de dar directamente a sus beneficiarios los servicios de asistencia técnica, social y crediticia, condición de infraestructura y la de otorgamiento de títulos. Un análisis de la estructura administrativa y la distribución de sus presupuestos así nos lo demuestra.

Vale la pena tal vez analizar esta política, no en cuanto a que los beneficiarios de la Reforma Agraria no deban recibir servicios, sino en cuanto a quién debe otorgarlos.

Hasta el momento, el IAN gasta aproximadamente el 80% de su presupuesto en el otorgamiento de estos servicios. Los resultados económicos de las explotaciones agrícolas a las que el IAN dá asistencia técnica, las recuperaciones de los préstamos otorgados y los costos de construcciones de obras de infraestructura, nos demuestran que los servicios otorgados no han sido suficientemente significativos como para justificar este desembolso. Por otra parte, se presenta la pregunta de cuál sería el uso alternativo más eficiente de los mismos recursos por parte del IAN, si otras agencias tuvieran a su cargo el otorgamiento de los servicios.

El IAN, para supervisar el crédito del Banco de Nicaragua a 1,200 campesinos, ha presupuestado en el año 1967 3.000.000 de Córdobas; para supervisar créditos de AID para 1,300 familias ha presupuestado 2.000.000 de Córdobas. Si ambos programas reciben el próximo año la expansión que se ha pensado, el IAN deberá duplicar sus aportes a la realización de esas actividades debiendo recibir, del Fisco, mayores aportes económicos para financiar sus operaciones en estos campos, lo que es altamente difícil. Pero, lo más grave es que el IAN insensiblemente se irá transformando en una institución especializada en la supervisión de los créditos e irá restando esfuerzos a la finalidad fundamental del Instituto, la cual es la de hacer más propietarios por medio de la adquisición y mejor redistribución de tierras.

Al parecer esta política es irreversible, al menos en lo que respecta a la supervisión que el IAN debe hacer con el Programa de Crédito Supervisado que mantiene con AID. Pero tal vez vale la pena analizar en este momento las implicaciones que pudieran resultar de que continúe esta política, no sólo respecto al programa con AID sino también con el Programa de Crédito Rural con el Banco de Nicaragua.

Las actividades de supervisión del crédito a beneficiarios de la Reforma Agraria, que se otorga, sea por el Banco de Nicaragua o con fondos de AID, opera de la siguiente manera:

a) Préstamos del Departamento de Crédito Rural del Banco de Nicaragua a los colonos del IAN.

El B.N.N. otorga un préstamo global a la colonia del IAN en el que es garantizado por el Instituto. El IAN dá asistencia técnica a los beneficiarios del crédito y controla que los mismos hagan sus pagos individuales. Si los campesinos no pagan, los saldos deudores son cargados al IAN. A su vez, el B.N.N. cobra al IAN 1% de interés sobre el crédito.

b) Préstamos de AID.

Por haberse iniciado este programa este año (1967) aún no está claro cuál será la relación en que se coordinarán el IAN y AID, pero AID es partidaria de emplear un sistema parecido al descrito en el párrafo anterior.

Creo que el IAN debe delegar toda la responsabilidad del crédito en el B.N.N., el que por lo demás tiene la obligación de otorgar estos créditos a campesinos de bajos ingresos. Debe ser el B.N.N. el que corra con la administración y el riesgo del crédito pues esa es su función y el IAN debe preocuparse de que los beneficiarios de sus programas reciban la asistencia técnica adecuada, ya sea directamente de los servicios del Banco o del Ministerio de Agricultura, a través de su Servicio Nacional de Extensión, cuya reorganización se discute en estos momentos en Nicaragua.

La intervención del IAN debe limitarse a otorgar a los beneficiarios de la Reforma Agraria los requerimientos jurídicos que los habiliten para obtener créditos del B.N.N. y a la vez debe convencer a dicho Banco de la conveniencia de que otorgue de preferencia créditos a los beneficiarios de Reforma Agraria.

La situación con relación a los préstamos de AID al IAN, para dar crédito supervisado a los campesinos, no sujetos a otro tipo de crédito ni miembros de colonias del IAN, es teóricamente la misma. Pero aquí no es sólo cuestión de que el IAN y el B.N.N. se pongan de acuerdo, sino que hay un convenio con una tercera parte no nicaraguense a través del que ya se han tomado decisiones que obligan al IAN a implementarlas. Pero aún con las limitaciones anotadas, el IAN bien puede descansar

más en el B. N.N. para cumplir sus obligaciones respecto al convenio con AID. Por ejemplo, el IAN puede entregar al B.N.N. todos los aspectos de control contable tanto de los préstamos individuales como globales que se hagan; las entregas, pagos, etc. El B.N.N. debería por tanto crear los centros administrativos u oficinas necesarias para la operación de esta nueva clientela. Los técnicos del IAN darían asistencia técnica por un período determinado (a lo sumo dos cosechas) a los beneficiarios de crédito supervisado, pero luego entraría a reemplazar al IAN el B.N.N., el sistema bancario nacional o cualquier otra institución crediticia.

Como se ha dicho, si el IAN sigue dedicando a esta actividad combinada de asistencia técnica y crédito los esfuerzos que actualmente dedica y los programas reciben la expansión normal que deben recibir en los próximos años, es evidente que a menos que el IAN se convierta en una super-institución dotada de amplios recursos de capital y humanos, no podrá atender adecuadamente otras actividades de mayor envergadura desde el punto de vista de la función primordial de la Reforma Agraria.

Creo que es necesario un cambio en la política del IAN respecto al otorgamiento directo a sus beneficiarios de todos los servicios antes indicados y de que la institución se dedique fundamentalmente a recibir, administrar y entregar tierras, que es para lo que existe y que al mismo tiempo provoque decisiones a otros niveles que obliguen a las demás instituciones especializadas del Estado a dar sus servicios a los beneficiarios de Reforma Agraria y que corresponde a la Alternativa No. 3 que hemos descrito en la introducción.

Una vez convencida la Presidencia del IAN de la conveniencia del cambio de política, es necesario que se elabore una estrategia adecuada e implementar la misma dentro del IAN y en los organismos que participen en el otorgamiento de los servicios a los beneficiarios de la Reforma Agraria.

Desde luego, el Consejo Directivo del IAN está integrado, entre otros, por el Ministro de Agricultura, el Gerente del B.N.N., el Presidente del IAN, que es designado por el Presidente de la República. Ello significa que el Consejo está en capacidad de discutir las implicaciones del cambio de política, ya que las principales entidades que serían afectadas participarían en la decisión. En entrevistas informales con agentes del B.N.N. y del Minagro, éstos me expresaron muy enfáticamente que sus entidades estarían en mejores condiciones que el IAN de dar a los beneficiarios de la Reforma Agraria sus servicios. Por otra parte, es público que el propio Presidente de la República está interesado en hacer más propietarios de tierra y en intensificar la Reforma Agraria en Nicaragua.

Si el IAN, que ya ha sido criticado por haber burocratizado la Reforma Agraria en Nicaragua, plantea ante el Presidente de la República y ante su Directiva la necesidad del cambio de política y la integración de la maquinaria regular del Estado a la Reforma Agraria, como forma de acelerar el proceso de distribución de tierras y los consiguientes servicios a los beneficiarios, tiene grandes posibilidades de que este cambio se acepte y sea entusiastamente adopatado por todos aquellos implicados en la ejecución de las tareas a cumplir.

El rol del IAN, y por ende, de su Consejo, vendría a ser entonces el de dotar a los campesinos de tierras y el de abogar porque el resto de los servicios del Estado fuera colocado al alcance de los mismos. Para ello el IAN debería hacer estimaciones necesarias de las cantidades, actividades y forma de que esos organismos participarían en el servicio a los beneficiarios de la Reforma Agraria. Esta tarea sería difícil y llena de obstáculos. Muchas veces los organismos públicos no quieren que otros organismos les recomienden tales o cuales medidas. A veces, la idea de coordinación de esfuerzos no obtiene el respaldo de los funcionarios de alto nivel; otras veces, la colaboración ofrecida al nivel de ejecutivos tropieza con dificultades a nivel operacional. A la vez, ello ha servido en no pocos casos como pretexto a los ejecutivos de los organismos de Reforma Agraria para justificar que sus entidades deben hacer todo por su clientela.

El IAN, por ser una institución relativamente joven donde aún los grupos de presión internos de los funcionarios no son fuertes, puede tratar de impulsar este cambio de política y procurar pues de este modo que los beneficiarios de la Reforma Agraria reciban más servicios y al mismo tiempo dar posibilidades de que haya un mayor número de campesinos sin tierra que tengan acceso a la misma.

Otro aspecto de la política del IAN que podría ser reevaluado, es el que se relaciona con la ubicación de las próximas colonias o proyectos. Un simple vistazo al mapa de actividades del IAN en Nicaragua nos demuestra que la acción del Instituto está dispersa más o menos entre 40 puntos geográficos del país. La mayoría de las colonias ha sido instalada en tierras públicas y menos del 10% del total de los colonos derivan sus títulos de propiedades privadas.

Si el IAN pudiera liberar recursos de los que actualmente gasta en asistencia técnica o crediticia, podría usar los mismos para comprar tierras en lugares cercanos o colindantes a las colonias. Por ejemplo, en el Departamento de León, el IAN mantiene 8 proyectos, todos separados y sin

conexión aparente. Algunos de estos proyectos son pequeños en cuanto al número de beneficiarios y área a explotar y por la misma razón, el costo de los servicios que se pueden dar a los beneficiarios de dichos proyectos es muy elevado. En esos proyectos están ubicadas 600 familias (casi un 40% del total de familias beneficiadas por el IAN) y están comprometidos para el año 1967 casi con 800,000 Córdobas. Una acción conjunta y dirección única en todos los proyectos indicados, creo que sería de bastante impacto, permitiría dar asistencia permanente a menor costo a todos los beneficiarios y serviría de ejemplo para dar a conocer las bondades de la Reforma Agraria y por ende del IAN (Caso de la Alternativa 2).

Como el IAN, también tiene los programas de crédito supervisado, podría lograr una adecuada coordinación para permitir que esos servicios también se extendieran a los grupos de proyectos como el de León que se ha indicado.

Es difícil resistir la tentación y las presiones para hacer del proceso de Reforma Agraria un programa nacional y masivo, pero tal vez estratégicamente valga la pena concentrar un mayor número de esfuerzos en zonas colindantes, que continuar atomizando la acción de la institución en muchos centros dispersos donde se diluya la acción del organismo.

ANALISIS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA DEL IAN

A. Aspectos Generales;

La actual política del Instituto indica que la institución debe otorgar a los beneficiarios de la Reforma Agraria los servicios de asistencia técnica, social y crediticia, hacerles infraestructura y además recibir, administrar y distribuir tierras.

Todo lo anterior es atendido en la siguiente forma:

1. Las actividades de asistencia crediticia se otorgan a través de dos departamentos, como consecuencia de arreglos diferentes para el otorgamiento de los mismos: del Departamento de Desarrollo Comunal que otorga y supervisa el crédito del B.N.N. y del Departamento de Crédito Supervisado, que otorga y supervisa el crédito financiado con fondos de AID.

2. La asistencia técnica y social se otorga por los mismos agentes de crédito, aún cuando hay unidades especiales de capacitación, cooperativas, promoción comunal, etc.

3. Recepción, administración y distribución de tierras se otorga a través del Departamento Jurídico, Departemento de Ingeniería (la parte de análisis de suelos y topografía) y de Desarrollo Comunal (la parte de distribución).

4. Las actividades ejecutivas (planeación y evaluación) estan entregadas teóricamente al Consejo Directivo y a la Presidencia-Dirección, asesoradas por la Oficina de Programación y Relaciones Públicas.

5. La actividad de administración está a cargo del Departamento Administrativo.

Las bases para el funcionamiento del IAN están contenidas en la Ley de Reforma Agraria, Reglamento Interno del Consejo Directivo, Reglamento de las Colonias Agrícolas y de los Consejos Agrarios locales. No existe un Manual de organización aprobado que distribuya funciones y responsabilidades a departamentos y personas; un organograma actualizado y aprobado; reglamento de suministros, de personal, etc. Hay abundantes proposiciones del personal del IAN de distintos niveles, tendientes a definir las áreas de actividad y responsabilidad de los departamentos y secciones, pero hasta el momento me parece que ninguna de ellas ha sido aprobada por el Consejo Directivo y Presidencia.

En cuanto a la forma que el IAN se ha organizado para dar los servicios a sus beneficiarios, tenemos que hay diversas formas a través de las cuales los mismos se otorgan.

Desde luego, existe en Managua un grupo de 201 personas (entre personal técnico y administrativo) que ocasionalmente da servicios directos a los beneficiarios, pero que en su mayoría se ocupa de aspectos de dirección y rutina y toma la mayoría de las decisiones que afectan los trabajos de campo. Los técnicos que trabajan en el campo dependen de la Sección de Asistencia y Colonización, si son jefes de colonias; del Departamento de Crédito Supervisado, si están en dicho programa; del Departamento de Ingeniería o del Departamento Legal.

Otro tipo de actividades del IAN en el campo son los proyectos de titulación (Rigoberto Cabezas, Jalapa, Matiguas, Murra, Somoza García), en los que existe un jefe de proyecto ante el cual responden todos los técnicos de campo y en los que en estos momentos se encuentra en etapa de medición, etc. El jefe del proyecto depende directamente de la Dirección.

B. Distribución de Recursos 1967

Por Programa

Programa 1 - Consolidación de colonias existentes	2.536.485
Programa 2 - Desarrollo de nuevas áreas	2.229.434
Programa 3 - Régimen de precarismo	377.931
Programa 4 - Transformación de Comunidades Indígenas	502.127
Programa 5 - Crédito Supervisado	2.059.944
Programa 6 - Proyecto Rigoberto Cabezas	1.011.841
Programa 7 - Coordinación General	1.649.866
	10.367.628

Por Departamentos

Dirección General	1.649.866
Programas y estudios	929.478
Administración	2.141.669
Jurídico	334.455
Ingeniería Rural	1.714.204
Crédito Supervisado	1.997.682
Desarrollo Comunal	1.598.294
Diferencia por concepto de distribución	1.980
	10.367.628

C. Personal

El personal total del IAN es de 392 personas, distribuídas por departamentos en la siguiente forma:

Dependencia	No. personas	Costo mensual nómina
Dirección	39	89,000
Depto. Administrativo	96	109,200
Depto. Jurídico	19	37,500
Depto. Ing. Rural	24	33,600
Depto. Comn.	43	82,850
Depto. Cred. Supervisado	30	58,050
Proyecto R. Cabezas	76	137,480
Proyecto Jalapa	22	15,600
Proyecto Matiguas	22	14,380
Proyecto Somoza García	11	7,800
Proyecto Mura	10	6,900
	392	592,360

El costo anual de la actual burocracia del IAN, por tanto, es de 7,095.120, a los que se les agrega un 10% de costo de prestaciones sociales (709,512), lo que nos da un total de 7,804,622.

De ésto hay aproximadamente $1.5 millones que son pagados con un préstamo del BID y que corresponden a los honorarios y sueldos de 61 de las 76 personas del Proyecto Rigoberto Cabezas.

Del total de 392 personas hay 201 que tienen sede en Managua; 191 están ubicadas en los Proyectos Rigoberto Cabezas, Matiguas, Somoza García y Mura.

En cuanto a la clasificación del personal por profesiones, tenemos:

Ingenieros Agrónomos	12
Agrónomos	46
Abogados	34
Ingenieros Civiles	6
Topógrafos	5
Contadores	31
Secretarias	37
Otros (porteros, choferes, mensajeros, mecánicos, etc.)	221
	392

D. Metas

Con estos recursos y este personal, el IAN pretende realizar este año (1967), las siguientes actividades:

1. Otorgar 3,123 títulos de propiedad o usufructo.

2. Dar 26 cursos de capacitación a 1,498 campesinos.

3. Dar asistencia técnica y crédito a 3,147 familias campesinas (1,300 a través del Programa de Crédito Supervisado financiado por AID y 1,847 a través de los créditos que el Banco Nacional de Nicaragua otorga a los colonos del IAN y a los que el IAN da asistencia técnica y social)

4. Deslindar y medir 160,800 manzanas para ser distribuidas.

5. Construir 24 kms. de caminos.

6. Vacunar y dar medicinas a 6,722 personas.

7. Construir 11 oficinas, 8 viviendas, 15 escuelas, 18 dispensarios, 18 bodegas y un pozo.

8. Realizar 26 cursos, estudios o encuestas entre las que hay comprendido un estudio agrológico de 160,000 hectáreas en Rigoberto Cabezas.

9. Realizar las operaciones directivas, legales y administrativas necesarias para que las metas se aclaren.

Al mes de mayo, que es cuando se hacen estas observaciones, parece que las metas a lograr no estarán en relación con lo realizado. Especialmente es difícil que sean cumplidas las metas de titulación, capacitación y construcciones. Es útil hacer notar, que a la fecha de este informe, no había en el IAN un calendario de actividades para los doce meses del año, a través del cual se pudiera medir el desarrollo de los programas.

ANALISIS POR DEPENDENCIAS

A. Consejo Directivo

El Consejo Directivo del IAN tiene a su cargo la dirección superior del Instituto y su administración. Orienta la política general; aprueba planes y programas; aprueba o modifica presupuestos; establece remuneraciones del personal; declara la afectabilidad a las tierras que considere conveniente y, en general, adopta las resoluciones necesarias para el desempeño de las funciones del Instituto.

El Consejo Directivo está integrado por:

1. Presidente-Director del IAN, que es miembro propietario ex oficio y preside las sesiones del Consejo Directivo.

2. El Ministro de Agricultura y Ganadería que ejerce la Vice-Presidencia.

3. El Gerente del Banco Nacional de Nicaragua.

4. Un representante de los trabajadores del campo.

5. Un representante de las asociaciones agropecuarias del país.

6. Un representante del Partido de Minoría.

El Presidente del IAN y los miembros 4, 5 y 6 son designados por el Presidente de la República. Los últimos tres son propuestos por las entidades o instituciones que representan.

El Consejo tiene varios comités que se reúnen para estudiar y recomendar al Consejo materias específicas de administración. Del Consejo dependen la Secretaría del Consejo y la Auditoría.

1) Secretaría del Consejo

La persona que sirve la Secretaría del Consejo sirve también la Secretaría de la Presidencia y en realidad, la Secretaría General de la organización.

En cuanto al Secretario del Consejo, debe tomar actas del mismo y someterlas a la aprobación del Consejo. Sirve también de "Ministro de Fe" de los acuerdos del Consejo.

En cuanto al Secretario de la Presidencia, lleva el archivo de la correspondencia ingresada al IAN y de su distribución.

Tal vez sería aconsejable que esta separación tan sutil de las actividades de una misma persona, se eliminara, creando un cargo de Secretario General del IAN, dependiendo de la Presidencia, a cargo del archivo, oficina de partes, correspondencia del IAN y ser el Secretario de actas del Consejo. Es útil que la actividad que significa el archivo y oficina de partes se una con la de Secretario de las actas del Consejo. Ambas tienen relación con la historia de los actos de la organización, sean ellos acuerdos del más alto nivel o de una simple oficina. Un archivo centralizado es de gran utilidad en cualquier organización y mucho más puede serlo en el IAN, donde no existe una oficina que lleve el registro de todos los papeles que salen y entran en la misma (prácticamente hay tantos archivos como oficinas) hay una duplicación de papeles que se guardan incluso dentro de una misma oficina (por ejemplo, en los departamentos se guarda copia de cada pedido de material o papelería solicitado . Cada 15 días la oficina de suministros envía a cada departamento un resumen de los materiales entregados a ese departamento, el que también se archiva duplicando por tanto la información que se guarda) y ninguna oficina ejerce control sobre si las informaciones solicitadas o cartas recibidas han sido contestadas o no.

En el Anexo 1 se acompaña un proyecto de organización de la Secretaría General del IAN, con especial énfasis en la oficina de partes y archivo.

2) Auditoría

Del Consejo Directivo depende directamente la Auditoría, la que tiene por misión la de inspeccionar y fiscalizar las operaciones y las cuentas del Instituto.

Esta oficina dispone actualmente de tres personas para realizar sus tareas, lo que ha hecho que las mismas estén reducidas considerablemente en cuanto a la oportunidad y amplitud con que pueden realizarse.

Es necesario que se dote la Auditoría de personal capacitado (contadores) para que la misma pueda llevar en cualquier momento las inspecciones y fiscalizaciones que sea necesario. Así mismo, debe dotársele de los elementos materiales (vehículos, viáticos) para poder realizar inspecciones donde y cuando sea necesario. Prácticamente en este momento la Auditoría se reduce a tomar nota de las operaciones realizadas, pero no evalúa ni analiza la conveniencia de las operaciones realizadas desde un punto de vista del precio, la concurrencia o legitimidad.

De hace algún tiempo está pendiente del Consejo Directivo un Proyecto de Reglamento de la Auditoría elaborado por el actual Auditor, el que es de urgencia que sea aprobado.

B. Presidencia-Dirección y Sub-Dirección

Un aspecto interesante en la administración del IAN es la identificación en una sola persona en la Presidencia del Consejo y en la Dirección del Instituto; otro, la existencia de un cargo de Sub-Director.

Al Presidente-Director le corresponde la Dirección del Instituto y control de las operaciones del mismo y su representación legal. Es la autoridad ejecutiva máxima.

Al Sub-Director, como atribución propia, sólo le corresponde ser el jefe inmediato del personal y despachar los asuntos rutinarios y corrientes. Por delegación del Presidente puede encargarse de los asuntos que éste le recomiende.

De lo que se ha expuesto se desprende que en el IAN no hay co-dirección, sino dirección unipersonal, que puede ser delegada en el Sub-Director; pero, y ésto hay que

tenerlo muy presente, lo delegable es la tarea específica de que se trate, pero no la responsabilidad de que la misma se realice, ni las implicaciones de una ejecución defectuosa.

La cantidad y amplitud de las materias que el Presidente-Director delegue en el Sub-Director dependerá fundamentalmente de la voluntad del primero.

Por ejemplo, la ley faculta al Sub-Director para "proponer al Presidente-Director los nombramientos, asignaciones, traslados, suspensiones y remociones de los funcionarios y empleados del IAN". En este caso, el Presidente deberá instruir al Sub-Director cómo quiere, con qué grado de detalle y número de candidatos se haga la proposición; bien puede ser que el Sub-Director proponga, pero el Director bien puede no aceptarlo. Y ésto se presenta también con relación a las demás instituciones.

Es muy frecuente que en las organizaciones donde se han establecido este tipo de relaciones se produzcan problemas de personalidades entre Presidente-Director y Sub-Director. La fórmula, si bien es cierto presenta ventajas, tambien tiene desventajas. Por ello, los Presidentes en esta situación deben exigir siempre que la persona que se designe como su segundo sea de su absoluta confianza y hacer ver a éste claramente desde el comienzo de su gestión, cuáles serán sus obligaciones y atribuciones. Si esta confianza e identificación no existe, el sistema no opera. Por ello en otras entidades (INCORA de Colombia y CORA de Chile), se han buscado otros sistemas de gestión directiva. En INCORA el Gerente dirige y manda, siendo asesorado en el análisis de las operaciones, coordinación y planificación por la Oficina de Coordinación Ejecutiva.

Dado que en Nicaragua es la ley la que ha creado ambos cargos, no se puede pensar en una solución a corto plazo, que signifique modificaciones de la ley, pero sí es posible por razones de conveniencia que entre el Presidente-Director y Sub-Director se llegue a un acuerdo en el que quede claramente establecido qué actividad está de acuerdo en delegar el Presidente; qué amplitud de decisión tendrá el Sub-Director en esas materias y qué materias el Presidente-Director no desea delegar.

Que el Presidente-Director delegue parte de las tareas que le corresponda ejecutar por razón de su cargo, es evidentemente necesario. De otra forma él se recargaría

con la ejecución de tareas que pueden ser resueltas a niveles más bajos de la organización. El Presidente tiene que tener una especie de "colador" que califique o defina qué debe y qué no debe llegar al conocimiento de éste.

Por ejemplo, el Presidente no tiene que ver con lo relacionado con la tramitación de un contrato de trabajo; con los detalles de programación o ejecución de un área; con los detalles de los problemas de los colonos o solicitudes de tierras, trabajo o plazos de los beneficiarios de la Reforma Agraria. Pero sí él debe establecer la política de la institución en cada uno de esos casos y debe tener instrumentos adecuados de control de que lo que se está haciendo corresponda a tal política.

Estos instrumentos de control podrían ser: el Sub-Director, que sería el jefe de operaciones diarias; las oficinas de Programación y Evaluación sobre la base de lo que es hoy la oficina de Programación y Estudios; se establecería el sistema de control de correspondencia que se recomienda en el Anexo 1, sin perjuicio de los medios informales, reuniones, informes, etc. que pudieran establecerse para reforzar el referido control.

Pero como decía anteriormente, cualesquiera que sean las materias que el Presidente-Director quiera delegar, lo vital es la relación personal de confianza y respaldo que pueda existir entre él y quienes reciban la delegación.

Como asesores de la Presidencia figuran: 1) la Oficina de Programación y Estudios; y 2) la Oficina de Relaciones Públicas.

1. Oficina de Programación y Estudios

Se supone que una oficina de esta naturaleza, por la ubicación misma que tiene dentro de la organización, debe asesorar a la Presidencia-Dirección en la formulación de la política, planes y programas de la institución, evaluación y control técnico de los mismos. Una actividad secundaria de esta oficina podría ser la de encargarse excepcionalmente de operaciones o gestiones relacionadas directamente con operaciones. Se supone que esta oficina cuenta con pleno respaldo de la Presidencia y que todos los departamentos y secciones del IAN deben entregarle oportunamente los antecedentes técnicos y estadísticos que sean necesarios para el adecuado cumplimiento de sus labores.

Problema general de estas oficinas es que de una parte los jefes no planifican, usan a los miembros de las oficinas de planificación para actividades operacionales; las personas de la organización se resisten a entregar los antecedentes técnicos y estadísticos necesarios para la labor de análisis que las oficinas de programación deben realizar.

La Oficina de Programación y Estudios del IAN no se exceptúa de esta situación.

En el IAN no existe un plan de actividades a largo plazo. No se sabe cuáles son las metas de la organización en cuanto a número de parcelas a entregar en un plazo largo o mediano; no se sabe cuál será la política de la entidad respecto a los servicios que dará a sus beneficiarios, hasta dónde de su crecimiento se les ayudará y cuál será la amplitud de sus operaciones. Lo que más se asemeja a un plan es el Programa-Presupuesto para 1967, pero el mismo es más bien una estimación financiera de cómo distribuir los recursos presentados en la forma de presupuesto programa, que un verdadero programa de actividades, con un calendario de cumplimiento para las mismas y que fue realizado sin haber consultado a los agentes de campo del IAN respecto de la posibilidad de las metas.

El rol que se recomienda para la Oficina de Programación es precisamente el de ser el cuerpo especializado del IAN encargado de asesorar a la Presidencia Dirección en esos aspectos. Para ello debería ser reforzado con un administrador rural; un administrador público o de empresa y un analista financiero. La Oficina así integrada tendría las siguientes facultades:

a) Preparar un plan de actividades para el IAN a 5 años plazo.

b) Estudiar políticas y estrategias adecuadas para la implementación del plan.

c) Compatibilizar los planes anuales con el plan a largo plazo.

d) Proponer la distribución, año a año, de los recursos del IAN, de acuerdo con las necesidades de los mismos departamentos, para los efectos de alcanzar las metas trazadas.

e) Evaluar los avances de las obras ejecutadas y hacer las proposiciones del caso a la Presidencia.

f) Llevar las estadísticas del Instituto, elaborarlas y analizarlas.

g) Realizar estudios y proposiciones sobre el manejo y administración de las actividades del IAN.

En el Anexo 3 se propone un sistema de programación que podría adoptarse en el IAN.

2. Oficina de Relaciones Públicas

Esta Oficina está constituída por ocho personas y tiene un presupuesto mensual superior a los de varios otros departamentos. No obstante, lo importante de esta función, creo que podría reducirse a la mitad en lo que respecta a personal. De otra parte, es conveniente reforzar el aspecto comunicaciones hacia los campesinos dentro del IAN, pero no colocarla como actividad de un Departamento de Relaciones Públicas, que tiene objetivos y públicos distintos. La Oficina de Relaciones Públicas debe estar reducida a lo que su nombre indica y dirigida a la preparación de material de información general del IAN para el gran público.

C. Departamentos

Como se ha dicho, el IAN trabaja con cinco departamentos. Dentro del esquema teórico descrito en la introducción, las actividades que están servidas por estos departamentos son las de administración; adquisición y distribución de tierras; asistencia técnica y social; crédito e infraestructura, pero las mismas actividades no están agrupadas bajo unidad operacional. Por ejemplo, las actividades de crédito están siendo cumplidas por personeros de departamentos distintos, pese a que esas actividades a nivel del campesino son las mismas (planeamiento de fincas, recomendaciones para el financiamiento de las operaciones y asistencia técnica durante el período agrícola y gestiones para obtener la restitución de lo prestado). La única diferencia es que la fuente de donde provienen los recursos del crédito son distintas (AID y B.N.N.). También dentro del Departamento Administrativo hay diversas dependencias que realizan actividades semejantes (contraloría rural, contabilidad).

Las funciones de los actuales departamentos del IAN están descritas en un Proyecto de Reglamento y Funciones del IAN que fuera aprobado en reuniones de Jefes de Departamento y Ejecutivos, pero que todavía no ha sido ratificado por el Consejo. La clasificación de funciones y responsabilidades propuesta parece adecuada para la actual estructura del IAN, con algunas modificaciones que sería conveniente implementar.

A pesar de que se recomienda fuertemente el cambio de política en el IAN, descrito en las páginas anteriores, y el que de llevarse adelante significaría una reestructuración total en la organización a este nivel, con relación a la actual estructura y un caso de que no se aprobara el cambio recomendado, se cree conveniente hacer las siguientes observaciones:

1) Debe tratarse de unificar las funciones semejantes, bajo un mismo mando.

2) Debe tratarse de sacar gente de Managua a trabajar en los proyectos, dándoles las obligaciones y atribuciones necesarias para hacer posible la toma de decisiones a ese nivel.

3) Debe crearse un sistema de programación, coordinación y evaluación de actividades en el que las personas que realizan los trabajos en el campo tengan participación.

4) Debe hacerse un cuidadoso control de los costos de operaciones del IAN.

5) Debe simplificarse el sistema operacional del IAN.

6) Debe informarse sobre la acción del IAN, incluyendo en estas actividades zonas en las que el IAN tenga proyectos caminando.

Estas recomendaciones están basadas en los siguientes hechos:

1) Tal como se ha dicho anteriormente, por ejemplo: las actividades que con relación a la asistencia crediticia realizan los técnicos, tanto del Depto. de Crédito Supervisado como de DESCO del IAN, son las mismas pese a que dependen de dos departamentos diferentes.

Del mismo modo, en el control contable de dichos créditos (que como se ha propuesto debería ser hecho por el B.N.N.) intervienen las secciones de contraloría rural, IBM, contabilidad, departamento de crédito supervisado y otras.

2) En estos momentos hay en las oficinas de Managua más del 60% del personal permanente del IAN. El edificio es incapaz de brindar facilidades para que todas estas personas puedan trabajar eficientemente. Al mismo tiempo, para justificar esta burocracia se han ideado sistemas de manejo de papeles y control totalmente innecesarios (el pago de horas extras a un chofer requiere 13 pasos, siendo 10 por lo menos absolutamente innecesarios, ya que el monto de la cantidad a pagar queda determinado en el momento en que el jefe de la oficina reconoce las horas trabajadas por el chofer). Por otra parte, el equipo IBM adquirido por el IAN permitirá realizar operaciones más rápidamente de lo que hoy lo hacen los funcionarios. Pero la información que debe proporcionarse a la máquina debe ser tomada a nivel de campo por personal capaz de comprender el sistema. Por tanto, es conveniente que el personal de contabilidad, especialmente trabaje en el campo, incluso para liberar al personal técnico de la realización de actividades administrativas y que la mayoría de las decisiones pueda ser tomada a ese nivel.

3) El Programa-Presupuesto 1967 fue confeccionado totalmente en Managua, sin haberse consultado para nada a los agentes de campo; actualmente éstos aún no conocen lo programado para el presente año. Muchos ignoraban las metas asignadas y, al conocerlas, expresaron sus dudas sobre las posibilidades de alcanzarlas. En el examen del Programa-Presupuesto se encontraron diferencias entre las áreas de los proyectos sobre las que se programarán actividades, costos excesivamente bajos respecto a ciertas actividades y uniformes para todos los proyectos. Por ejemplo, mantenimiento de semovientes, oficinas, etc. que indudablemente si hubieran sido consultados deberían haber sido diferentes. (Ver anexo 2).

4) Un ligero examen de los costos de operación del IAN (ver anexo 4) demostró que los mismos en general son excesivamente altos en cuanto al costo por familia atendida, uso de los técnicos, etc. El solo Programa 1 podría ser atendido a un costo de aproximadamente un millon de Córdobas menor que el actual,

realizando las mismas actividades a nivel de colonia. Creo que un análisis semejante al resto de los programas presentaría situaciones semejantes.

5) Los diversos procedimientos a través de los cuales se moviliza la maquinaria del IAN, en algunos casos están excesivamente regulados (caso del pago de horas extras ya descrito) o simplemente no están regulados (sistema de compras).

Existen actualmente alrededor de 60 formularios que hay que usar para realizar las diversas operaciones. Hay para compra de diarios, control de llamadas telefónicas, tarjetas para depreciación de equipo, etc. y en la mayoría de las oficinas los jefes guardan colecciones de las solicitudes hechas a través de los formularios; pero no se encontró evidencia que la información que se solicita a través de los formularios esté siendo usada o tabulada por nadie con propósitos de información o control. Incluso, las órdenes o diligencias que se solicitan a dependencias distintas de la originaria (a través de un formulario), la mayor parte de las veces no son contestadas y no hay evidencia para el que ha solicitado la diligencia u orden de saber si la misma ha sido o no ha sido llevada a cabo.

El procedimiento para pago de sueldos es sumamente primitivo y peligroso. Aún se usa el sistema de sobres que se entregan conteniendo el dinero en efectivo. Ello significa problemas (cada quince días) para llenar los sobres con la cantidad correspondiente, que el interesado lo reclame, cuente y, sobre todo, que el cajero del IAN debe tener durante tres o cuatro días grandes cantidades de dinero en efectivo que ha debido retirar de los bancos. Se espera que el IAN use el equipo IBM que acaba de adquirir para que se incorpore el sistema de pagos por cheques.

Ya se ha hablado de la gran cantidad de papeles que se guardan o archivan en la mayor parte de las oficinas. Existe una gran cantidad de archivadores llenos de papeles que suponemos ya deben constituir historia y nunca se usan.(Esta excesiva burocratización no está de acuerdo, por otra parte, con la liberalidad de otras actividades como las de compra de bienes muebles. Hoy el IAN puede comprar prácticamente, sin formalidad alguna, vehículos, máquinas

de escribir, muebles, etc. Indudablemente que es conveniente que los entes autónomos tengan agilidad para operar y que cuando no hay bienes de uso diario o existencia, se puedan comprar los mismos rápidamente. Pero, al mismo tiempo, ha de haber un mecanismo que asegure que el IAN compre al mejor postor, o luego de haber estudiado varias ofertas escritas. No se trata de crear un sistema de compras engorroso y complicado, sino uno que asegure el dinero público que usa el IAN y lo canalice hacia las mejores ofertas y que los proveedores concurran en igualdad de condiciones.

El Auditor del IAN ha preparado un proyecto de adquisiciones y compras que considero es conveniente se discuta ampliamente en el IAN, se apruebe y se haga conocer a los proveedores.

Durante la redacción de este informe se tuvo conocimiento de que un grupo de choferes del IAN cobraba más por pago de horas extra que por sueldos; que la mayoría de las actividades de los mismos se realizaba en días festivos; que en algunos casos se llegaron a cobrar 16 horas de trabajo diario y que estos choferes constituían un pequeño grupo del total. Situaciones como ésta respecto a los choferes es probable que no tengan nada de ilegal, pero desde luego puede que signifiquen otra cosa. El sistema de mantenimiento de vehículos es caro, partiendo del costo de la sección de transportes. Considerando que la mayoría de los vehículos son nuevos, no hay estudio de costo de mantenimiento por vehículo, ni depreciación de maquinaria. No se sabe el costo de kilómetros recorridos, metro cuadrado edificado o kilómetro pavimentado, lo que en el fondo significa que no hay elementos de peso para evaluar las actividades del IAN en los campos de la infraestructura, mantenimiento, etc.

Todos estos aspectos han sido discutidos por el responsable de elaborar este estudio con los ejecutivos del IAN y se les ha indicado sobre la conveniencia de destinar personal a analizar las operaciones y estudiar los costos de las mismas. En una asesoría de 20 días no se puede entrar en mayores detalles sobre la manera de solucionar los problemas encontrados, pero los administradores del IAN están en situación de evaluar y analizar sus propias operaciones y decidir si los costos que están pagando se justifican con relación a lo que se obtiene de los mismos.

6) Debe tratarse de ensayar un sistema diferente de manejar los proyectos geográficamente colindantes, con el objeto de asegurar, al mismo costo actual, mejores servicios a los beneficiarios. Tal vez la zona adecuada para el experimento es la del Departamento de León, donde el IAN ya tiene caminando 8 proyectos aislados. En este caso, habría que establecer en la zona el centro de operaciones del proyecto, delegar en los administradores atribuciones suficientes y dejarlos trabajar. Para las 600 familias habría recursos por más de 800,000 Córdobas y más de 15 técnicos trabajando a nivel de finca.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Al iniciar este estudio, el Señor Presidente-Director del IAN expresó su deseo de que el mismo comprendiera el análisis del funcionamiento de la institución y que especialmente se detuviera a analizar las relaciones Presidencia-Dirección-Sub-Dirección; análisis de las operaciones de la institución y comportamiento del personal.

No obstante que en el texto del informe y durante la estadía del autor de este informe en Managua se discutieron ampliamente los aspectos señalados, el énfasis del estudio se hace más bien en los aspectos de política y programación del IAN, que son los que en definitiva influyen decisivamente en las operaciones de la institución y la actuación del personal.

Del texto se desprende que en realidad en el IAN hay personal en cantidad suficiente como para cumplir metas más ambiciosas que las programadas; que la dispersión de actividades es tan extensa, geográfica y funcionalmente, que el costo de operaciones es también excesivamente alto; que para hacer uso más eficiente de sus recursos, el IAN debe circunscribir sus actividades a lugares geográficos y campos funcionales específicos que permitan un aprovechamiento máximo de su personal y mayor especialización del mismo; que la acción del IAN, tan dispersa, no ha producido un impacto significativo en el país y por tanto la imagen de la institución no es favorable; las decisiones excesivamente centralizadas y formalistas, para traducirse en operaciones más eficaces deben forzosamente delegarse a varios niveles más bajos de los que se toman hoy; el personal, que en estos momentos no se puede evaluar por no haber tareas específicas ni responsabilidades asignadas, pero que parece ser bastante numeroso en relación al número de beneficiarios y por la cantidad que tiene su sede en Managua, es probable que al ser trasladado a actividades de campo con tareas específicas a realizar, pueda demostrar la justificación que hoy es cuestionable.

Es probable que un informe de esta naturaleza aparezca como excesivamente crítico al señalar errores y deficiencias. Pero como se expresó al Señor Presidente en reiteradas oportunidades, los errores y deficiencias son perfectamente subsanables y, es más, parece conveniente que los mismos se hagan notar. Se sabe que muchos de los errores o deficiencias señalados tienen justificación, pero una vez identificadas las deficiencias no hay razón para que se persevere en las mismas so pretexto

de que la recomendación tiene algún punto débil, por razones de amor propio o alegando desconocimiento de otras alternativas.

Es sumamente agradable haber podido apreciar en el IAN un ambiente favorable al cambio y al autoanálisis. Ojalá que el estudio que se entrega o las conversaciones que se han sostenido con los directivos y personal del IAN sean de utilidad para esos propósitos.

ANEXO 1

Proposición de una Oficina de Partes para el I. A. N.

Se propone la creación de una oficina de partes y archivo, dependiente de la Secretaría General, la que tendría a su cargo la recepción, distribución y contestación de toda la correspondencia que llegue y salga del IAN. Así mismo tendría que clasificar y ordenar la correspondencia a objeto de poder dar a los interesados la información pertinente.

Llevaría también la historia de cada uno de los expedientes administrativos que ingresaren al Instituto.

Para la organización y funcionamiento de la referida oficina se proponen los siguientes procedimientos:

I. Aspectos de política

Nadie del IAN debe contestar ni recibir correspondencia oficial sino a través de la oficina de partes.

II. Toda la correspondencia que llegue al IAN será llevada a la oficina de partes.

III. La oficina de partes procederá a distribuir, sin abrir la correspondencia que llegue dirigida personalmente a algún funcionario.

IV. La que llegue sin destinatario personal será abierta y se seguirán los procedimientos que más adelante se detallan.

V. Si algún funcionario recibiere correspondencia de la considerada como personal y que se refiera a asuntos de la organización, procederá a enviarla de inmediato a la oficina de partes a objeto de que ésta la reciba, anote, distribuya y conteste de acuerdo a las reglas generales que a continuación se expresan.

1. Toda nota abierta será leída por los funcionarios de la oficina de partes. Se le colocará un número de recepción anual correlativo y se señalará la fecha y hora de recepción.

2. Habrán papeletas especiales, original y 4 copias, que tendrán espacio para hacer las siguientes anotaciones:

a. Control de recibo
b. Registro y control de correspondencia
c. Procedencia.
d. Naturaleza del documento (oficio, carta)
e. Fecha de recepción
f. Asunto.
g. Anexos.
h. Espacios para anotar el paso del documento de una a otra oficina con indicación de:

   1) Fecha
   2) Pasado a
   3) Recibido por

i. Respuesta No.
j. Agregado a:
k. Archivo Central

Para mayor claridad de este punto se acompaña el formato de lo que podría ser la tarjeta en referencia.

IAN	Control de recibo	Registro y control de correspondencia Nº
Procedencia		
Oficio Nº		Fecha
Asunto:		
Anexos		
Fecha	Pasado a:	Recibido por:
Respuesta Nº		Agregado a:
		Archivo Central

3. El funcionario que reciba la correspondencia procederá a llenar la papeleta antes descrita y enviará original y una copia a la oficina (a la que llamaremos A) a quien crea deba ser encaminada la correspondencia.

4. Otra copia se reúne diariamente y se pasa al Presidente-Director que de esta forma resumida y en no más de 15 minutos tiene conocimiento de toda la correspondencia entrada al IAN y si está interesado en un caso especial llamará al funcionario al que se envió la nota para conversar o darle instrucciones. Una vez leída por el Presidente, este manojo vuelve a la oficina de partes donde se destruye. La cuarta copia se archiva de inmediato por orden de procedencia de la persona o entidades que la envían.

5. La copia firmada (paso 3) vuelve a la oficina de partes y es colocada en un cajón o gaveta correspondiente a dicha oficina A. Esto significa que tal expediente o correspondencia ha sido "cargado" a tal oficina A y permanece en esa situación hasta que sea "descargada" sea por la respuesta que la oficina A ha dado al solicitante y porque es enviada por la misma oficina A a otra dependencia (B,C), a través de la Oficina de Partes.

6. En la referida Oficina A la secretaria o el funcionario respectivo procederá a firmar la copia como certificiado de recibo colocando su media firma en el espacio correspondiente.

7. Los documentos que han sido enviados a la oficina A deben ser estudiados y contestados por el personal de dicha oficina, dentro de un plazo máximo de 10 días sin indicar la fecha. Para llegar a esta contestación el jefe debe decidir si la materia debe ser contestada por él mismo, por algún subalterno o por otra oficina.

8. Si la respuesta debe ser dada por un funcionario subalterno, el jefe procede a dar la orden de hacer la respuesta, o de prepararla para él, etc. Para este caso y para el caso del Nº 6 en el IAN podrían distribuirse a los jefes las hojas de envío como las anexas.

   Estas hojas se enviarían para circulación interna dentro de una oficina y el jefe se guardaría una copia firmada de la misma para saber a quién se la mandó.

9. La oficina de partes debe tener una lista de personas que puedan firmar correspondencia. Podrán firmar el Presidente-Director, Subdirector, Jefes de Departamentos y demás funcionarios en que estas autoridades deleguen.

10. La respuesta de la oficina A a la nota debe llevar los siguientes documentos:

    a. Papeleta original roja firmada como devuelta
    b. La respuesta
    c. Tres copias de la respuesta (o más si es necesario).

        1) Copia para un archivo que se formará en la oficina de partes y formado de acuerdo a la oficina, persona o proyecto que envió la nota.

        2) Copia para archivo consecutivo que se llevará en la oficina de partes y que se pasará día a día al Presidente para que éste vea lo que sale y

        3) Copia que se devuelve a la dependencia del IAN que contestó la nota.

11. Una vez realizados estos pasos la oficina de partes procede a poner el sello de la institución en la carta y la fecha de la misma enviándola.

12. Si la oficina de partes al recibir la correspondencia, o la persona (oficina A) que recibe la correspondencia considera que la misma debe ser estudiada conjuntamente con personal de otra oficina, podrá hacer sacar copias de la misma para hacer su estudio simultáneo y hacer un borrador o respuesta conjuntamente.

Control de Correspondencia

1. Cada diez días la oficina de partes envía a las dependencias un amable recordatorio indicándoles los asuntos que tienen allí más de 10 días.

2. A los 30 días de retraso de una contestación, el recordatorio lo firma el Secretario General.

3. Si es más de 30 días y no hay explicaciones, el recordatorio lo firma el Presidente.

ANEXO 2

Diferencias encontradas en el Programa Presupuesto 1967 entre capacidad de las colonias y extensión actualmente en uso

Colonias	Hay anotadas manzanas	de		Diferencia
En los Laureles	1.600	2.116	del proyecto	- 516
En San Benito	980	1.280	" "	- 300
En La Borgona	530	540	" "	- 10
En Sta. Marta	500	532	" "	- 32
En Sta. Isabel	220	168	" "	+ 52
En Máximo Jerez	900	990	" "	- 90
En Angélica	550	462	" "	+ 88
En Pte. Shick	800	811	" "	- 11
En Lechecuajos	600	1.074	" "	- 574
En San Jacinto	1.600	2.944	" "	-1.344
En Cristo Rey	1.000	1.800	" "	- 800
En San Luis	2.500	4.396	" "	1.896
En Gral. Somoza	2.800	4.995	" "	2.195
En San José de Tonala	400	986	" "	- 586
En San Pedro	210	252	" "	- 42
En San Blas	---	12	" "	---
El Baston (Pendiente)	---	---		---
En Toro Venado	690	609	" "	+ 81
En El Naranjo	1.500	1.712	" "	- 212
En San Cayetano	2.000	4.040	" "	-2.040
En San Ignacio	100	155		- 55
Nueva Guinea	2.100	14.450		-12.350

ANEXO 3

Proposición de un Sistema de Programación

Una de las mayores deficiencias que se encuentran en el IAN en este momento es lo inadecuado de los mecanismos del programa de actividades de la institución.

Ya en el texto se ha anotado que la Oficina de Programación y Estudios del IAN ha encontrado dificultades en proyectarse dentro de la organización y que, por otra parte, la actual programación de actividades -hecha fundamentalmente con criterio exclusivamente contabilista- no ha considerado el rol que pueden tener las personas que realizan actividades de campo, tanto en la programación como en la evaluación de actividades.

Por las razones anotadas se propone un sistema de programación que tenga la siguiente secuencia:

1. En el mes de enero, la Presidencia del IAN debe establecer las bases de política que informarán las actividades de la institución para el año siguiente. Estas bases deben ser discutidas ampliamente a nivel de Junta Directiva.

2. Las bases son comunicadas a cada unidad operacional del IAN en el mes de febrero, a objeto que los jefes de las unidades programen sus actividades y las cuantifiquen en consideración a dichas metas.

3. En el mes de marzo y abril, deben reunirse en Managua y en los centros de ejecución, personeros de la Oficina de Programación y los ejecutivos de campo, para analizar las prioridades dentro de cada proyecto y evaluarlas con relación a las líneas de política del IAN.

4. Con mérito a las observaciones de lo que se estime sea necesario para llevar adelante las actividades que se requieran, debe elaborarse un anteproyecto de presupuesto para ser sometido al Ministerio de Hacienda y Oficina de Planificación Nacional. Las autoridades del IAN deben tener buen cuidado de no contentarse con la presentación del anteproyecto, sino que también debe hacer esfuerzos para que sea comprendido y aceptado por las instituciones que tienen que decidir sobre dicho presupuesto.

5. Con base en los acuerdos alcanzados con Planeamiento Nacional y la Dirección de Presupuestos, debe elaborarse el Programa-Presupuesto que vaya a ejecutar la institución en el año siguiente y que debe ir al Congreso.

Debe tenerse buen cuidado de que en esta elaboración las sugerencias y necesidades de acción expresadas por los técnicos de campo sean en lo posible aprobadas y rechazadas sólo luego de haberlas discutido con los mismos, a objeto de impedir que ellos hagan promesas a los interesados sobre bases falsas o se sientan defraudados por no haber sido tomadas en consideración sus proposiciones.

6. A cada nivel de la organización donde el presupuesto vaya a ser ejecutado, debe procurarse se hagan calendarios de las actividades a realizar, con estimaciones de las necesidades económicas y de personal para cada etapa en el desarrollo del programa. En la Oficina de Programación de la Presidencia debe llevarse un calendario de actividades y realizaciones que debe revisarse mes a mes, a objeto de poder tomar nota de los atrasos que pueda tener la ejecución y providenciar las medidas necesarias para corregirlos.

   No debe olvidarse que el uso del presupuesto por programas, si bien es útil desde el punto de vista de la cuantificación y costo de cada actividad, es al mismo tiempo un excelente medio de evaluación de las metas propuestas.

7. Durante todo el desarrollo del presupuesto, ha de haber un contacto permanente entre las oficinas ejecutoras de las actividades de campo con las financieras y de evaluación del IAN, a objeto de ir perfeccionando el sistema. Dentro del regimen de evaluación de personal, promociones, becas, etc., debe darse valor a la aptitud de un ejecutivo de programar adecuadamente sus actividades y ejecutarlas.

ANEXO 4

Análisis de costos por proyecto

Gastos directos en		Análisis Herrera		Análisis Proyecto	Herrera costo familia	Proyecto costo familia
Los Laureles	dan	96,290	contra	201,459	783	1,637
San Benito	"	50,326	"	160,236	699	2,225
La Bogoña	"	66,344	"	155,456	921	3,861
Sta. Marta	"	22.608	"	63,957	754	2,131
Sta. Isabel	"	66,774	"	147,837	1,712	4,304
Máximo Jerez	"	139,090	"	168,169	1,179	1,425
Angélica	"	140,306	"	100,861	1,002	
Pte. Schick	"	40,031	"	94,571	2,002	4,728
Lechecuajos	"	53,486	"	61,691	1,486	1,880
San Jacinto	"	67,988	"	60,353	450	443
Cristo Rey	"	54,742	"	60,356	615	790
San Luis	"	206,562	"	290,969	774	1,089
Gral. Somoza	"	177,715	"	247,946	854	1,192
Tonala	"	57,115	"	143,599	892	2,243
El Bastón	"	51,514	"	63,435	644	792
Toro Venado	"	32,430	"	64,201	954	1,888
El Naranjo	"	59,070	"	73,337	609	858
San Cayetano	"	54,815	"	49,166	602	573
San Ignacio	"	20,968	"	49,433	1,048	2,471
Nueva Guinea	"	185,155	"	274,641	2,374	3,252
		1,683,652		2,531,673		

Este análisis podría servir de base a medidas futuras que adoptara el IAN en relación con el punto a concentrar sus esfuerzos. Parece evidente que hay algunas colonias en las que el costo por familia es menor que en otras, aún cuando generalmente las actividades a realizar son las mismas. El costo promedio por familia atendida podría ser un índice a utilizar para determinar las necesidades de financiamiento de la Reforma Agraria en Nicaragua, con una clientela mayor que la actual.

Proyecto Los Laureles

En el Presupuesto por Programas de 1967 del IAN, se han destinado ₡ 201,459 para cubrir las actividades programadas en este Proyecto para 123 familias en un área de 2,116 manzanas.

Creo que los gastos que deben cargarse al proyecto son los siguientes:

1 Agrónomo Jefe	₡ 30,000	anuales
1 Agrónomo Ayudante	18,000	"
1 Asistente de Contabilidad	18,000	"
Prestaciones Sociales (10%)	6,600	"
Remuneraciones Especiales	80	"
Becas a Campesinos	7,372	"
Donaciones y ayudas	150	"
Medicinas	1,850	"
Viáticos y Gastos de Viaje	6,633	"
Mantenimiento de Oficinas	1,925	"
Mantenimiento Equipo Rodante	2,657	"
Herramientas Consumibles	32	"
Mantenimiento Semovientes	50	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	2,941	"
	₡ 96,290	"

El costo por familia del presupuesto IAN es de ₡ 1,637 y por manzana de ₡ 95.oo. El presupuesto propuesto daría ₡ 783 por familia y ₡ 45.oo por manzana. Los costos que se dan en el PP del IAN para las actividades de mantenimiento, etc. se han mantenido lo mismo que las actividades programadas. Lo que se ha cambiado es que en el PP del IAN gran parte del presupuesto del proyecto es de gastos de administración que se hacen en Managua. Con la composición del equipo propuesta, muchas decisiones que era necesario tomar en Managua y actividades que se realizaban por técnicos de la sede central, será realizadas a nivel de proyecto lo que significa menor costo.

Esta aclaración es válida para el resto de los proyectos que se analizan.

Proyecto San Benito

En éste proyecto para 72 familias en una extensión de 1,280 manzanas se han programado gastos por ₡ 160,236.

Creo que los gastos que deberían cargarse al proyecto son los siguientes:

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente de Contabilidad	9,600	"
Prestaciones Sociales	3,900	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	244	"
Medicinas	1,756	"
Viáticos y Gastos de Viaje	3,874	"
Mantenimiento de Oficinas	40	"
Mantenimiento Equipo Rodante	754	"
Herramientas Consumibles	10	"
Mantenimiento Semovientes	13	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	135	"
	₡ 50,326	"

El costo por familia en el Presupuesto por Programas es de ₡ 2,225 por familia y ₡ 125 por manzana. El presupuesto que se propone para la colonia significaría un costo de ₡ 699 por familia y ₡ 39 por manzana.

Proyecto La Borgoña

En éste proyecto para 72 familias en un área de 540 manzanas se han destinado ₡ 155,456.

Creo que los gastos que deben cargarse al proyecto son los siguientes:

1 Agrónomo Jefe	₡ 30,000	anuales
1 Asistente de Contabilidad	12,000	"
Prestaciones Sociales	3,600	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	7,500	"
Donaciones y ayudas	259	"
Medicinas	1,241	"
Viáticos y Gastos de Viaje	6,680	"
Mantenimiento de Oficinas	1,986	"
Mantenimiento Equipo Rodante	2,663	"
Herramientas Consumibles	32	"
Mantenimiento Semovientes	48	"
Honorarios y Gastos Legales	12	"
Misceláneos e Imprevistos	323	"
	₡ 66,344	"

El costo por familia del Presupuesto IAN es de ₡ 3,861 y por manzana de ₡ 287. El presupuesto propuesto daría 921 por familia y 123 por manzana.

Proyecto San Luis

Hay ₡ 290,000 para 267 familias en un área de 4,396 manzanas (2,500 en explotación)

Se sugiere:

1 Agrónomo Jefe	₡ 36,000	anuales
2 Agrónomos ayudantes	36,000	"
1 Asistente contador	24,000	"
Caminos	47,779	"
Prestaciones Sociales	9,600	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	15,000	"
Donaciones y ayudas	1,186	"
Medicinas	4,814	"
Viáticos y Gastos de Viaje	9,000	"
Mantenimiento de Oficinas	4,282	"
Mantenimiento Equipo Rodante	11,356	"
Herramientas Consumibles	138	"
Mantenimiento Semovientes	207	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos o Imprevistos	7,200	"
	₡206,562	"

En el Presupuesto por Programas proponen gastos promedio de ₡ 1,089 por familia y ₡ 88 por manzana. El nuevo cálculo significa ₡ 774 por familia y ₡ 47 por manzana.

Proyecto General Somoza

Hay ₡ 247,946 para una colonia con 208 familias en 4,995 manzanas.

Se propone:

1 Agrónomo	₡ 56,000	anuales
2 Agrónomos	30,000	"
1 Asistente Contador	15,000	"
Construcciones Rurales	20,713	"
Prestaciones Sociales	8,100	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	15,000	"
Donaciones y ayudas	1,210	"
Medicinas	3,790	"
Viáticos y Gastos de Viaje	9,600	"
Mantenimiento de Oficinas	4,090	"
Mantenimiento Equipo Rodante	7,598	"
Herramientas Consumibles	95	"
Mantenimiento Semovientes	138	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	6,381	"
	₡ 177,715	"

El proyecto significa ₡ 1,192 por familia y ₡ 49 por manzana, la proposición significa ₡ 854 por familia y ₡ 36 por manzana.

Proyecto San José de Tonala

Hay ₡ 143,599 para una colonia de 64 familias en 586 manzanas.

Se propone:

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente Contador	15,000	"
Prestaciones Sociales	4,500	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	1,288	"
Medicinas	1,712	"
Viáticos y Gastos de Viaje	3,535	"
Mantenimiento de Oficinas	60	"
Mantenimiento Equipo Rodante	773	"
Herramientas Consumibles	16	"
Mantenimiento Semovientes	21	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	210	"
	₡ 57,115	"

En el Proyecto por Programa se calcula un promedio de ₡ 2,243 por familia y ₡ 245 por manzana. Se propone ₡ 892 por familia y ₡ 97 por manzana.

Proyecto El Bastón

Hay ₡ 63,435 para una colonia de 80 familias en una extensión de 500 manzanas.

Se propone:

1 Ingeniero Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente Contador	12,000	"
Prestaciones Sociales	4,200	"
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	500	"
Medicinas	1,500	"
Viáticos y Gastos de Viaje	2,526	"
Mantenimiento de Oficinas	45	"
Mantenimiento Equipo Rodante	565	
Herramientas Consumibles	10	"
Mantenimiento Semovientes	15	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e imprevistos	153	"
	₡ 51,514	"

Falta asignación para asentamiento de 20 familias.

Costo por familia proyecto ₡ 792. El costo por familia propuesto ₡644.

Costo por manzana proyecto ₡ 126, costo por familia propuesto ₡103.

Proyecto Toro Venado

Hay ₡64,201 para una colonia de 34 familias en un área de 609 manzanas.

Se propone:

1 Agrónomo	₡ 24,000	anuales
Prestaciones Sociales	2,400	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	884	"
Medicinas	1,116	"
Viáticos y Gastos de Viaje	2,610	"
Mantenimiento de Oficinas	308	"
Mantenimiento Equipo Rodante	570	"
Herramientas Consumibles	14	"
Mantenimiento Semovientes	21	"
Honorarios y Gastos Legales	250	"
Misceláneos e Imprevistos	257	
	₡ 32,430	"

Costo por familia presupuesto ₡ 1,888. Propuesto ₡ 954.

Costo por manzana presupuesto proyecto ₡ 105. Propuesto ₡ 53.

Proyecto El Naranjo

Hay asignados ₡73,337 para una colonia con 97 familias en un área de 1,712 manzanas.

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente de Contabilidad	18,000	"
Prestaciones Sociales	4,800	"
Remuneraciones Esp-ciales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y Ayudas	255	"
Medicinas	745	"
Viáticos y Gastos de Viaje	4,385	"
Mantenimiento de Oficinas	60	"
Mantenimiento de Equipo Rodante	580	"
Herramientas Consumibles	14	"
Mantenimiento Semovientes	21	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	210	"
	₡ 59,070	

El costo por familia en el Presupuesto por Programa del IAN es de ₡858; el propuesto ₡609.

El costo por manzana en el Programa es de ₡42; el propuesto ₡34.

Proyecto San Cayetano

En este proyecto hay asignados ₡49,166 en el Presupuesto por Programas, para una colonia con 91 familias en una extensión de 4,040 manzanas.

Se propone la siguiente distribución de recursos:

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente de Contabilidad	15,000	"
Prestaciones Sociales	4,500	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	286	"
Medicinas	714	"
Viáticos y Gastos de Viaje	3,550	"
Mantenimiento de Oficinas	51	"
Mantenimiento Equipo Rodante	500	"
Herramientas Consumibles	12	"
Mantenimiento Semovientes	18	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	184	"
	₡ 54,815	"

El costo por familia del Presupuesto por Programas es de ₡540 por familia y ₡12 por manzanas. En la proposición que se hace el costo por familia es de ₡602 y por manzana ₡14.

Proyecto San Ignacio

En este proyecto el Pr to por Programas ha destinado la cantidad de ₡49,433 para una colonia con 20 familias en un área de 155 manzanas.

Se considera que deben cargarse al proyecto los siguientes gastos:

1/3 de tiempo Agrónomo	₡ 10,000	an les
1/3 tiempo Asistente de Contabilidad	4,000	"
Prestaciones Sociales	1,400	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	565	"
Medicinas	435	"
Viáticos y Gastos de Viaje	3,782	"
Mantenimiento de Oficinas	53	"
Mantenimiento Equipo Rodante	515	"
Herramientas Consumibles	12	"
Mantenimiento Semovientes	20	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	186	"
	₡ 20,968	"

En este proyecto resultan ₡2,471 por familia y ₡325 por manzana. De la proposición salen ₡1,048 por familia y ₡135 por manzana.

Proyecto Nueva Guinea

En el Presupuesto por Programas del IAN se han destinado ₡274,641 para 78 familias en un área de 14,450 manzanas. El presente año se espera aumentar el número de familias a 200.

Se propone la distribución siguiente de los recursos:

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Agrónomo Ayudante	15,000	"
1 Asistente Contabilidad	18,000	"
Prestaciones Sociales	6,300	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	6,600	"
Donaciones y ayudas	590	"
Medicinas	3,215	"
Viáticos y Gastos de Viaje	6,410	"
Mantenimiento de Oficinas	2,439	"
Mantenimiento Equipo Rodante	13,109	"
Herramientas Consumibles	159	"
Mantenimiento Semovientes	239	"
Honorarios y Gastos Legales	800	"
Misceláneos e Imprevistos	5,232	"
Censos y estudios	908	"
Estudios agrológicos	2,834	"
Caminos	73,320	"
	₡185,155	"

Del Presupuesto por Programas resultaba un costo por familia de ₡3,252 y en la nueva proposición resulta de ₡2,374 por familia y ₡ 13 por manzana.

Proyecto Santa Marta

En este proyecto se han destinado ₡63,957 para una colonia de 30 familias en una extensión de 532 manzanas.

1/2 tiempo experto agropecuario	₡ 9,000	anuales	
Prestaciones Sociales	900	"	
Remuneraciones Especiales			
Becas a Cempesinos	7,500	"	(1)
Donaciones y ayudas	338	"	
Medicinas	1,162	"	
Viáticos y Gastos de Viaje	2,996	"	
Mantenimiento de Oficinas	35	"	
Mantenimiento Equipo Rodante	573	"	
Herramientas Consumibles	8	"	
Mantenimiento Semovientes	12	"	
Honorarios y Gastos Legales			
Misceláneos e Imprevistos	84	"	
	₡ 22,608	"	

En el Presupuesto propuesto por el IAN el costo por familia es de ₡2,131 y de ₡120 por manzana. El presupuesto propuesto aquí daría ₡754 por familia y por manzana ₡42.

Este proyecto podría estar asimilado en su administración al de Santa Isabel, Máximo Jerez, Angelica, Lecheguados, Cristo Rey y San Jacinto.

---

1) Se han agregado 30 becas para campesinos.

Proyecto Santa Isabel

Hay destinados ₡147,837 para una colonia de 39 familias en un área de 168 manzanas.

Creo que los gastos que deben cargarse al proyecto son los siguientes:

1/2 tiempo agrónomo	₡ 9,000	anuales
Prestaciones sociales	900	"
Remuneraciones especiales		
Becas a Campesinos	4,880	"
Donaciones y Avudas	326	"
Medicinas	1,174	"
Viáticos y Gastos de Viaje	6,226	"
Mantenimiento de Oficinas	1,735	"
Mantenimiento de Equipo Rodante	2,156	"
Herramientas Consumibles	34	"
Mantenimiento Semovientes	124	"
Honorarios y Gastos Legales	400	"
Misceláneos e Imprevistos	2,176	"
	₡ 29,131	"
Curso programado	37,643	
	₡ 66,774	"

El Presupuesto Programa del IAN indica un costo de ₡4,304 por familia y ₡885 por manzana.

El propuesto aquí indica ₡1,712 por familia y ₡397 por manzana.

Proyecto Máximo Jerez

En el Presupuesto del IAN hay destinados ₡168,169 para una colonia de 118 familias en un área de 990 manzanas.

Creo que la distribución de los recursos debería ser la siguiente:

1 Agrónomo Jefe	₡ 30,000	anuales
1 Agrónomo Auxiliar	15,000	"
1 Asistente de Contabilidad	15,000	"
Prestaciones Sociales	6,000	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	1,600	"
Donaciones y ayudas	154	"
Medicinas	1,848	"
Viáticos y Gastos de Viaje	2,750	"
Mantenimiento de Oficinas	2,577	"
Mantenimiento Equipo Rodante	11,485	"
Herramientas Consumibles	166	"
Mantenimiento Semovientes	252	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	5,009	"
Construcciones rurales	21,434	"
Obras por Contrato	25,815	"
	₡139,090	"

El costo por familia del Presupuesto del IAN y el aquí propuesto es aproximadamente el mismo: ₡1,425 por familia y ₡140 por manzana.

Este proyecto debería ser la sede de un gran proyecto que comprendiera los del Departamento de León (San Jacinto, Cristo Rey., Angélica, Santa Isabel, Lechecuagos y posiblemente Presidente Schick y Santa Marta).

Proyecto Angélica de Schick

En este proyecto se han destinado ₡100,861 para dar servicios a 140 familias en una superficie de 462 manzanas.

Se cree que los gastos del proyecto deberían distribuirse de la siguiente forma:

1 Agrónomo Jefe	₡ 30,000	anuales
1 Técnico Agrónomo Auxiliar	15,000	"
1 Asistente de Contabilidad	12,000	"
Prestaciones Sociales	5,700	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	4,469	"
Donaciones y a udas	149	"
Medicinas	1,851	"
Viáticos y Gastos de Viaje	4,771	"
Mantenimiento de Oficinas	1,366	"
Mantenimiento Equipo Rodante	4,287	"
Herramientas Consumibles	62	"
Mantenimiento Semovientes	94	"
Honorarios y Gastos legales		
Misceláneos e Imprevistos	2,426	"
Construcciones Rurales	20,714	"
	₡104,829	"
Curso	35,477	
	₡140,306	

El costo por familia en el Presupuesto del IAN sería de ₡720 y de ₡219 por manzana. La proposición indica ₡1002 por familia y ₡304 por manzana.

Este proyecto podría estar asimilado en su administración a los del Depto. de León (San Jacinto, Cristo Rey, Santa Isabel, Máximo Jerez, Lechecuagos, y ., Presidente Schick y Santa Marta).

Proyecto Presidente Schick

En este proyecto hay asignados ₡94,571 para 20 familias ubicadas en 811 manzanas.

Creo que los gastos que deben imputarse al proyecto son los siguientes:

1/4 de tiempo de un agrónomo	₡ 7,500	anuales
Prestaciones Sociales	750	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos	3,955	"
Donaciones y ayudas	500	"
Medicinas	1,200	"
Viáticos y Gastos de Viaje	300	"
Mantenimiento de Oficinas	1,153	"
Mantenimiento Equipo Rodante	3,598	"
Herramientas Consumibles	65	"
Mantenimiento Semovientes	99	"
Honorarios y Gastos Legales	300	"
Miscelánceos e Imprevistos	2,300	"
Construcciones rurales	17,501	"
Titulación	810	"
	₡ 40,031	

El Presupuesto del IAN indica un costo por familia de ₡4,728 y de ₡166 por manzana. La proposición dá ₡2,002 por familia y ₡49 por manzana.

Este proyecto debería estar asimilado en su administración a los del Departamento de León (San Jacinto, Cristo Rey, Angélica, Máximo Jerez, Lechecuagos, Santa Isabel, Santa Marta).

Proyecto Lechecuagos

Para este año en el proyecto hay destinados ₡61,691 para 36 familias actualmente instaladas en las 1,074 manzanas. En el transcurso del año se instalarán otras 50 familias, lo que hace un total de 86 familias. El Presupuesto que se propone es para las 36 familias, pero considerando que el agrónomo y el asistente de contabilidad son suficientes para las 86 familias.

Se proponen los siguientes gastos imputables al proyecto:

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente de Contabilidad	12,000	"
Prestaciones Sociales	4,200	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	445	"
Medicinas	1,555	"
Viáticos y Gastos de Viaje	3,191	"
Mantenimiento de Oficinas	52	"
Mantenimiento Equipo Rodante	685	"
Herramientas Consumibles	12	"
Mantenimiento Semovientes	20	"
Honorarios y Gastos Legales		
Miscelláneos e Imprevistos	186	"
Censos y estudios	350	"
Titulaciones	540	"
Adq. Tierras	250	"
	₡ 53,486	

El Presupuesto del IAN calcula ₡1,713 por familia y ₡62 por manzana. La proposición indica ₡1,486 por familia y ₡50 por manzana.

Este proyecto debería tener una administración común con los del Departamento de León (San Jacinto, Cristo Rey, Angélica, Maximo Jerez, Santa Isabel, Presidente Schick y Santa Marta).

Proyecto de San Jacinto

En este proyecto el Presupuesto del IAN ha destinado para 1967 la cantidad de ₡60,353 para una colonia de 136 familias en un área de 2,944 manzanas.

Se propone la siguiente distribución de los recursos:

1 Agrónomo Jefe	₡ 30,000	anuales
1 Agrónomo Ayudante	15,000	"
1 Asistente de Contabilidad	12,000	"
Prestaciones Sociales	5,700	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	152	"
Medicinas	1,848	"
Viáticos y Gastos de Viaje	2,530	"
Mantenimiento de Oficinas	51	"
Herramientas Consumibles	12	"
Mantenimiento Equipo Rodante	496	"
Mantenimiento Semovientes	19	"
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	180	"
	₡ 67,988	

El Presupuesto por Programas del IAN cancula un costo de ₡443 por familia y ₡20 por manzana. El propuesto da ₡ 450 por familia y ₡23 por manzana.

Este proyecto debería tener administración común con los del Departamento de León (Lechecuagos, Santa Marta, Santa Isabel, Máximo Jerez, Angélica, Presidente Schick y Cristo Rey).

Proyecto Cristo Rey

Hay ₡60,356 para una colonia de 89 familias con 1,800 manzanas.

1 Agrónomo	₡ 30,000	anuales
1 Asistente Contador	15,000	"
Prestaciones Sociales	4,500	"
Remuneraciones Especiales		
Becas a Campesinos		
Donaciones y ayudas	1,526	"
Medicinas	474	"
Viáticos y Gastos de Viaje	2,529	"
Mantenimiento Equipo Rodante	478	"
Mantenimiento Oficinas	49	"
Herramientas Consumibles	12	"
Mantenimiento Semovientes		
Honorarios y Gastos Legales		
Misceláneos e Imprevistos	174	"
	₡ 54,742	

Lo que se propone da ₡615 por familia y ₡50 por manzana contra ₡790 por familia y ₡33 por manzana, que está calculado en el Presupuesto por Programas.

Este proyecto debería tener administración común con los restantes del Departamento de León (San Jacinto, Lechecuagos, Santa Isabel, Máximo Jerez, Presidente Schick, Santa Marta y Angélica.

Estudio de lo
cionamiento
de Nicaraqu
nes para m