

**BASES DE LA ESTRUCTURA
PROGRAMATICA INSTITUCIONAL
PROGRAMAS DE 'ADJUDICACION DE TIERRAS'
Y 'DESARROLLO CAMPESINO'**



ICA
M-A3/
0-85-
05

IICA-CIDIA

Center for International Development

In

17 OCT 1988

IICA — CIDIA

10/17/88

00001003

**BASES DE LA ESTRUCTURA
PROGRAMATICA INSTITUCIONAL
PROGRAMAS DE 'ADJUDICACION DE TIERRAS'
Y 'DESARROLLO CAMPEBINO'**



**BASES DE LA ESTRUCTURA
PROGRAMATICA INSTITUCIONAL
PROGRAMAS DE 'ADJUDICACION DE TIERRAS'
Y 'DESARROLLO CAMPESINO'**

MARIANO OLAZABAL B.,

LUZ AMALIA PACHECO G., HERNANDO URBINA A.,

GREGORIO ORTIZ D., GLADYS EMILIA MORA J.

BOGOTA, COLOMBIA, 1986

IICA
PM-A3/CO

85-005

BU-000502 C.1

BU-000503 C.2

- c Olazábal B., Mariano
Pacheco G., Luz Amalia
Urbina A., Hernando
Ortiz D., Gregorio
Mora J., Gladys Emilia
- c IICA, 1986

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-

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

IICA

PM-005

Olazábal B., Mariano
Pacheco G., Luz Amalia
Urbina A., Hernando
Ortiz D., Gregorio
Mora J., Gladys Emilia

Bases de la estructura programática institucional. Programas de adjudicación de tierras y desarrollo campesino.-Bogotá, Colombia: IICA, 1986

78 p. - (Serie de publicaciones misceláneas: no. 005)

ISSN-0534-5391

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

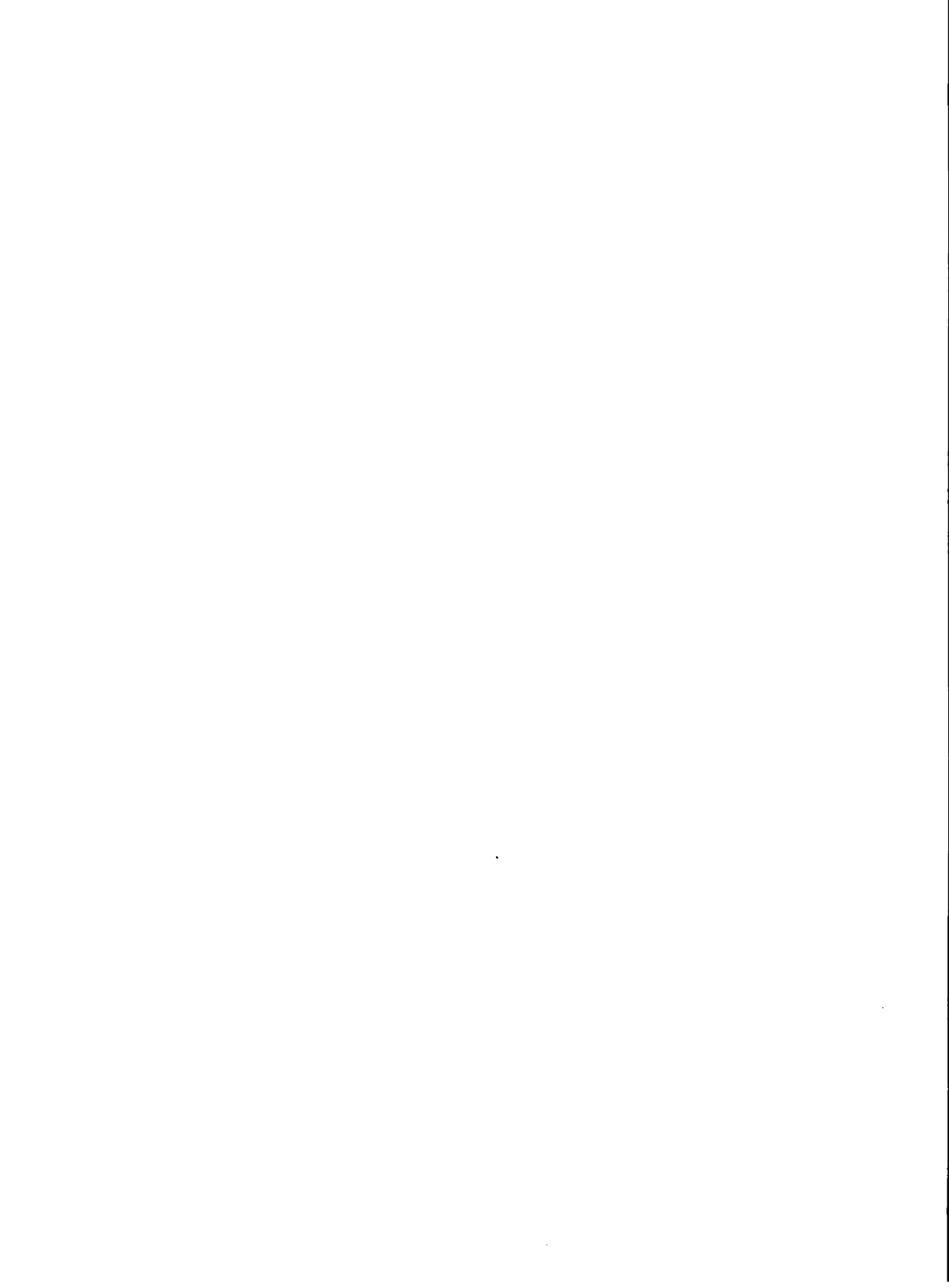
Serie de Publicaciones Misceláneas A3/CO-85-005

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

	<u>Pág.</u>
Presentación.	vii
Introducción.	ix
Antecedentes.	x
I. EL ENFOQUE DE DIRECCION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS	13
A. Objetivos y Resultados.	14
B. El proceso de Dirección por Objetivos y Resultados.	15
Figura No.1 -Principales Actividades de Dirección y Actores Clave.	18
Figura No.2 -Marco General de Acción del INCORA Red de Objetivos.	19
Figura No.3 -Programa de Adjudicación de Tierras Matriz de Objetivos e Indicadores.	22
Figura No.4 -Programa de Desarrollo Campesino Matriz de Objetivos e Indicadores.	24
Figura No.5 -Cuadro Analítico de Actividades Básicas Subgerencia de Asentamientos Campesinos, Subgerencia Jurídica y Regionales.	30-52
Figura No.6 -Cuadro Analítico de Actividades Básicas Subgerencia Administrativa, Subgerencia de Planeación.	53-68
II. LOS INDICADORES.	69
Bibliografía.	71
Anexo.	72



PRESENTACION

El documento presenta los fundamentos y la revisión de la estructura programática del INCORA, en lo que se refiere a objetivos, actividades básicas e indicadores. Estos aspectos son considerados como elementos centrales para un mejoramiento de la actividad de programación y evaluación institucional.

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 secretarías de la Oficina del IICA en Colombia.

INTRODUCCION

El documento que se presenta, constituye 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 bases más precisas que permitan un mayor ordenamiento de la acción institucional, es el motivo central de este trabajo.

El documento presenta el enfoque de dirección por objetivos y resultados, y propone los indicadores que deben considerarse en el manejo de los programas del INCORA. El trabajo es un aporte para el mejoramiento del mecanismo de dirección relacionado con la función de definir y ajustar permanentemente las actividades y recursos en los niveles central y regional de la institución, en concordancia con los resultados esperados y las políticas del nivel superior.

Una estructura programática clara y sólida, es requisito importante para un adecuado manejo institucional. A través de ellas se precisan y ordenan los resultados esperados.

El documento consta de dos capítulos; el primero presenta el enfoque de dirección por objetivos, los conceptos básicos y los procedimientos e instrumentos para una

labor participativa y coordinada de las oficinas centrales y regionales en la concreción de las bases para la estructura programática. El segundo capítulo trata de manera particular el concepto de indicadores y presenta aquellos definidos para cada nivel de objetivo y para las actividades básicas de todas las dependencias del INCORA.

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 recibieron las contribuciones que han hecho posible la presente publicación.

Antecedentes

Recientemente, los directivos y funcionarios del INCORA han venido realizando una serie de actividades y eventos orientados a fortalecer el desarrollo empresarial de la entidad con la asesoría del SENA³.

Las etapas principales del trabajo efectuado han sido las siguientes:

1. Elaboración de un diagnóstico dirigido a analizar determinadas áreas de la gestión institucional, a nivel de las Subgerencias, Divisiones y Gerencias Regionales.
2. Realización de un seminario con la participación del Gerente General, Subgerentes y Asesores de Gerencia, para analizar, complementar y priorizar la problemática indentificada y precisar los objetivos primordiales del Instituto.

3. Reunión de trabajo de Jefes de División, de Oficinas, y Asistentes de Subgerencias, con el grupo de subgerentes, para definir el diagnóstico de las Oficinas Centrales y Regionales, y un plan estratégico de desarrollo empresarial.

4. Sesión de trabajo de los Directivos de las Oficinas Centrales para analizar los diagnósticos elaborados por las regionales.

5. Seminario con la participación de los directivos del nivel central y los Gerentes Regionales (Paipa, 11-15 de agosto de 1985), para que los grupos de regionales conformados estudien su problemática y la confronten e integren con los trabajos efectuados en reuniones anteriores. Los Gerentes Regionales también ampliaron y mejoraron los objetivos y estrategias definidos en el plan de desarrollo empresarial.

La preocupación básica de este esfuerzo se orienta a mejorar la efectividad directiva y la operatividad interna de la entidad en la ejecución de los programas. En el marco de acción definido se destacan, entre otras prioridades, la necesidad de fortalecer los mecanismos de dirección para la programación y evaluación de la acción institucional. En este sentido se pueden señalar como actividades importantes el diseño o perfeccionamiento de los instrumentos, las normas y procedimientos que se utilizan particularmente en las tareas de programación anual y seguimiento y evaluación de programas y proyectos.

Esta necesidad manifestada por los directivos y funcionarios, dio origen a trabajos preliminares relacionados con la identificación y sistematización de información contenida en diversos documentos que expresan las orientaciones metodológicas y los medios de verificación que actualmente genera el INCORA en relación con el control y la evaluación.

Como frutos de esta revisión se lograron elementos valiosos para definir las bases de una estructura programática y los indicadores para la programación y evaluación permanente de los resultados.

Por otro lado, se conformó inicialmente un equipo con funcionarios de la Oficina de Planeación, a fin de emprender la elaboración de una propuesta para el mejoramiento de los mecanismos de dirección señalados anteriormente, y luego se vincularon funcionarios de otras dependencias a las actividades realizadas posteriormente.

I. EL ENFOQUE DE DIRECCION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

La dirección por objetivos y resultados es un enfoque lógico y aparentemente simple en su estructura; sin embargo, puede ser un ejercicio difícil y fastidioso en cuanto requiere que directivos y funcionarios cambien la forma en que han venido definiendo y realizando sus actividades.

El enfoque implica una identificación clara y precisa de los objetivos o resultados, el establecimiento de un programa de trabajo realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución en términos de resultados verificables.

Es necesario anotar la importancia que tiene la estructura de objetivos; ellos son la base de la programación, seguimiento y evaluación, y se constituyen en los puntos comunes de referencia de estas funciones y permiten la complementación de las mismas.

Este enfoque contrasta con aquél donde la eficiencia se mide por el número de actividades realizadas y por el esfuerzo desplegado, más que por los resultados obtenidos. En la práctica los directivos se ubicarán en un punto entre los dos extremos, dependiendo de las circunstancias que en determinado momento se presenten.

A. Objetivos y Resultados

El tema de fijación de objetivos o resultados ha sido estudiado por muchos autores que indistintamente lo han denominado Administración por Objetivos, Administración por Resultados e inclusive Administración por Objetivos y Resultados.

Teóricamente lo mismo es fijar los objetivos que habremos de conseguir, que precisar los resultados que deseamos obtener; ambos orientan, guían o sirven de base a la acción institucional. Aunque en el fondo objetivo y resultado se identifican, usar ambos términos de manera indistinta podría confundir. Para fines de nuestro trabajo práctico, el término de objetivo se atribuye a las orientaciones básicas de los programas del INCORA, en los cuales está contemplado el marco legal que delimita la acción de la entidad. En este caso los objetivos tienen una connotación de intención, mientras que el término de resultados lo usaremos para la determinación precisa de lo que queremos lograr. Por esta razón estaremos hablando de programación de resultados, tanto a nivel de oficinas centrales como de regionales, determinando con toda exactitud las cosas concretas que hemos de alcanzar a nivel de las distintas dependencias del Instituto, en función de los objetivos que se tienen establecidos para los programas de "Adjudicación de Tierras" y de "Desarrollo Campesino" a nivel nacional.

Estos resultados son particulares y forman parte de otros objetivos más amplios; por ejemplo, los resultados que pretende la División de Organización Campesina son específicos en relación con los objetivos del Programa de Desarrollo Campesino. Los resultados de una regional son particulares en relación con los objetivos de la Institución. Los objetivos y resultados se dividen entonces en estas dos categorías mediante un criterio puramente relativo; los primeros son generales y los segundos particulares, según se les compare con un aspecto más amplio o más concreto. Esta clasificación tiene especial importancia pues, para fijar los resultados de una Sección o División de Oficinas Centrales o Regionales, hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que ella actúa.

B. El Proceso de Dirección por Objetivos y Resultados

El proceso que se presenta tiene por finalidad aclarar los pasos que se siguen, las relaciones que se dan entre las distintas actividades y los principales actores que intervienen. La descripción del proceso se presenta de manera general con el fin de ofrecer un determinado orden para el desarrollo de las actividades directivas propias del enfoque, el cual no es desconocido y, en mayor o menor grado, siempre se ha utilizado.

Se pretende en este caso precisar los puntos fundamentales de su concepción y operación. El concepto de dirección por objetivos y resultados se define como "El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la entidad".

El proceso enfatiza en la necesidad de que directivos y funcionarios de la institución identifiquen por consenso los fines que se persiguen, definan las principales áreas de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan, y usen indicadores para precisar la contribución de cada una de las dependencias y para facilitar el manejo y la ejecución de los programas.

1. Soportes Básicos.

Los soportes básicos del enfoque para la implantación de los mecanismos de dirección son dos:

a. La participación, para que los directivos y funcionarios, a través de un trabajo de tipo grupal en todos los niveles, definan y ajusten permanentemente los resultados. El grado de responsabilidad de los funcionarios variará ampliamente. En este proceso intervienen los individuos y actores clave, es decir los directivos de oficinas centrales y regionales, y también aquellos equipos técnicos que ejercen esencialmente un rol asesor a nivel institucional.

Para efectos de diferenciar a los funcionarios con responsabilidad directiva, los dividimos en tres categorías:

-Funcionarios de alta dirección, incluye al Gerente General, la Junta Directiva, el Secretario General, los Subgerentes de Asentamientos Campesinos, de Jurídica, de Administración y de Planeación. Este grupo es el responsable de dictar las políticas y determinar los objetivos y estrategias de los programas a nivel nacional. Se preocupa sobre todo del "qué hacer" y relativamente poco del "cómo hacerlo".

-Funcionarios de dirección intermedia, que considera a los Gerentes Regionales, Jefes de División y Jefes de Oficina. Ellos determinan sus propios resultados en función de las decisiones del nivel superior y con base en los requerimientos de su propia área de acción. Tienen a su cargo a otros funcionarios de la entidad y son responsables de actividades estrechamente relacionadas con otras dependencias. Estas actividades se refieren a aspectos relativos a la Adjudicación de Tierras, Titulación de Tierras, Organización Campesina o Producción Agropecuaria. Este nivel se preocupa tanto del "qué hacer" como del "cómo hacerlo".

-Funcionarios de primera línea, donde se incluye a los Jefes de Sección, quienes supervisan a los funcionarios que ejecutan tareas para alcanzar los resultados y objetivos de la institución. Las funciones de este nivel están claramente definidas y los resultados que se buscan se refieren a aspectos tales como compra de tierras, titulación de tierras, asistencia técnica y elaboración de propuestas para el otorgamiento del crédito, entre otras. Los funcionarios de este nivel se preocupan principalmente por el "cómo hacerlo" y poco por el "qué hacer", que es definido por los niveles superiores.

b. La cuantificación, que es otro de los soportes básicos del enfoque, permite que los objetivos y resultados se fijen con mayor precisión. Ella debe en lo posible expresarse, para de esta manera evitar imprecisiones que podrían dificultar la determinación del progreso y del logro de los resultados, así como la introducción de los ajustes

necesarios en la ejecución de los programas. Para esto es importante la definición de indicadores conforme se analiza más adelante.

2. Principales Actividades de Dirección (Figura 1)

a. Actividad 1

Esta actividad es realizada por los directivos del nivel superior y se refiere a la actualización y ordenamiento de manera jerarquizada de los objetivos de la Institución. Esto con el fin de tener una mayor especificación y comprensión de dichos objetivos, en forma tal que se conviertan en herramientas efectivas de trabajo para la organización de la acción institucional. Los objetivos constituyen la base para la selección de indicadores y la programación de resultados, así como para el seguimiento y la evaluación.

El análisis para la actualización y ordenamiento de los objetivos tiene en cuenta el marco legal (Anexo 1), la experiencia de la entidad, la política vigente del Gobierno, los problemas centrales de las áreas de acción del Instituto y los recursos disponibles.

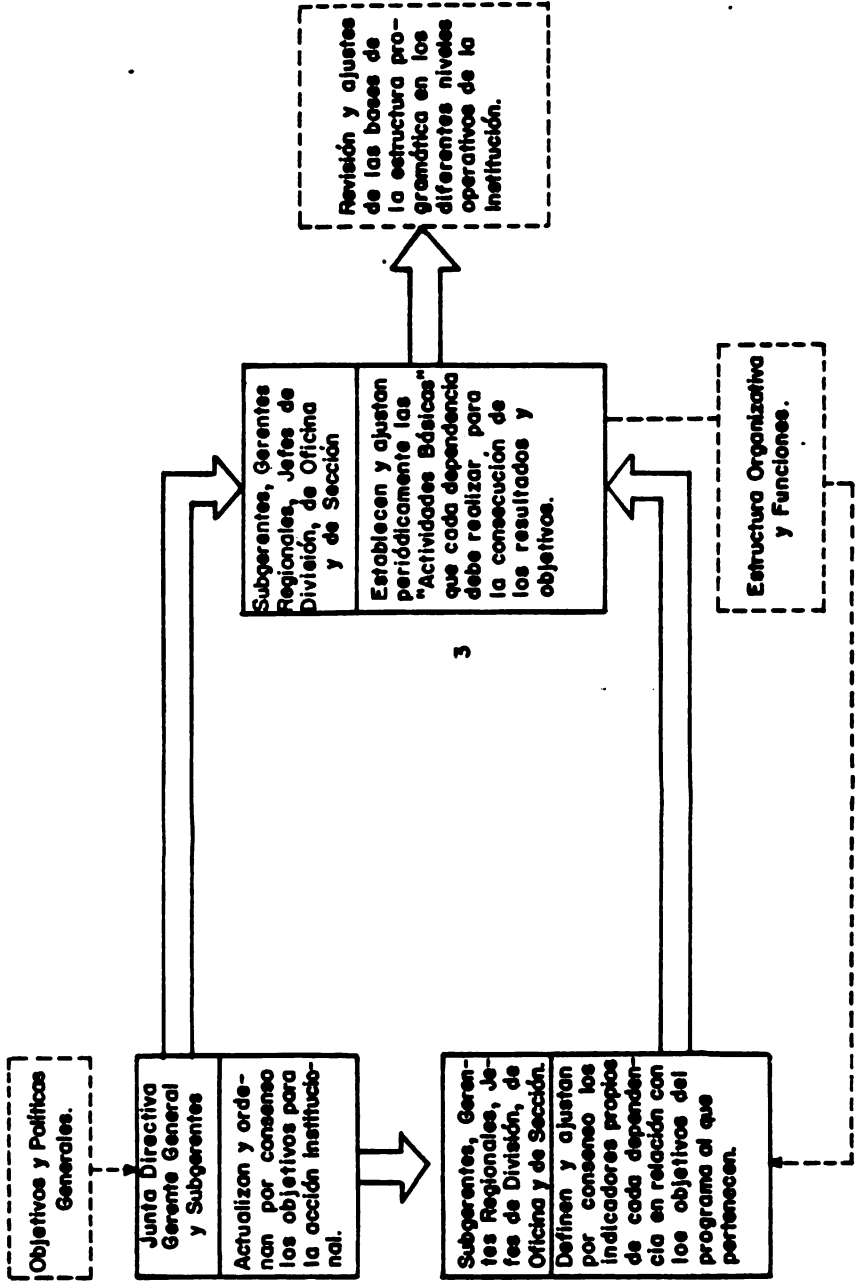
En esta tarea se busca la consistencia y la complementariedad de los objetivos y el ordenamiento jerarquizado de los mismos.

1) Instrumentos de dirección utilizados

a. Red de objetivos

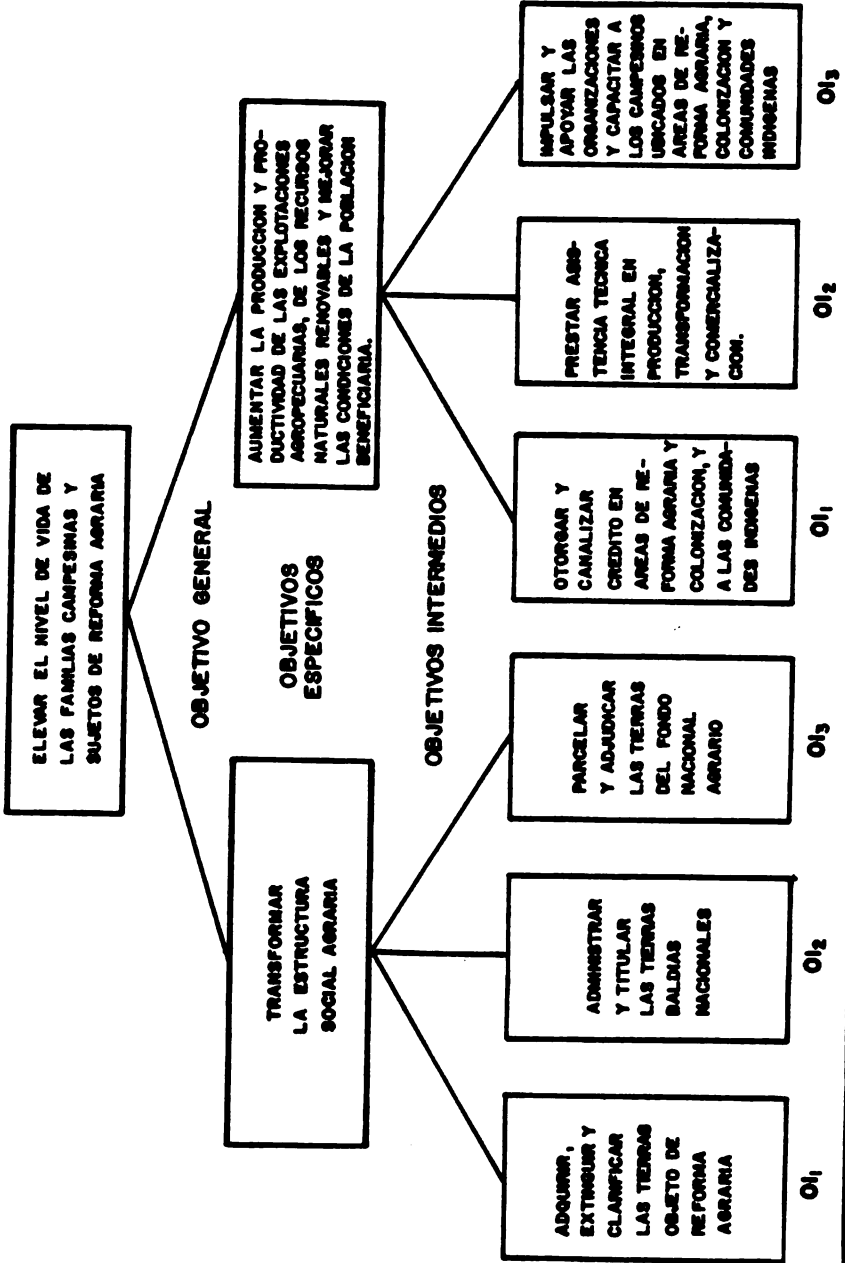
Este instrumento recoge el consenso de los directivos del nivel superior respecto a una visión actualizada sobre los enunciados de los objetivos. Así mismo, permite presentar de manera lógica, secuencial y resumida los objetivos que servirán de base para enmarcar las acciones del Instituto (Figura 2).

FIGURA 1 PRINCIPALES ACTIVIDADES DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



**MARCO GENERAL DE ACCION DEL INCORA
RED DE OBJETIVOS**

FIGURA 2



2) Técnicas

La técnica que se utiliza en esta actividad es la Red de Pertinencia¹⁰.

3) Relaciones principales

La actividad promueve el desarrollo de las relaciones horizontales del nivel superior, entre la Junta Directiva, el Gerente General y los Subgerentes principalmente. Permite asimismo que dichos funcionarios compartan una visión global de los objetivos que orientan la definición de resultados y actividades de los programas de "Adjudicación de Tierras" y de "Desarrollo Campesino". Estas relaciones se producen a través del trabajo participativo y grupal para la revisión, análisis y definición actualizada de los objetivos institucionales.

b. Actividad 2

Esta actividad es efectuada por los Subgerentes, Gerentes Regionales y Jefes de División, de Oficina y de Sección. Tiene por objeto definir y a justar por consenso los indicadores propios de cada dependencia en relación con los objetivos de los Programas que ejecuta la entidad.

A cada objetivo se le asignan varios indicadores que a su vez serán la base para especificar los resultados a nivel de las programaciones por dependencia. Estos indicadores permiten el encadenamiento entre los resultados y los objetivos de cada programa, y se constituyen en los elementos básicos de las actividades de programación, seguimiento y evaluación.

1) Instrumentos de dirección utilizados

a. Matriz de objetivos e indicadores

Este instrumento permite registrar el consenso de los directivos respecto a los objetivos y correspondientes indicadores. Los objetivos se ordenan para cada uno de

los Programas que desarrolla el INCORA, de acuerdo con las siguientes categorías.

.Objetivo General: Es el objetivo último, generalmente de orden nacional o sectorial, a cuyo logro contribuyen los Programas de "Adjudicación de Tierras" y "Desarrollo Campesino".

.Objetivo Específico: Expresa la razón de ser de cada Programa y señala lo que se quiere lograr en un tiempo determinado y con los recursos disponibles.

.Objetivos Intermedios: Son los resultados inmediatos que se espera obtener como consecuencia de la realización de actividades y el uso de los recursos a nivel de cada programa.

Los objetivos e indicadores establecen las bases para precisar los resultados a obtener y su alcance en las decisiones de orientación superiores y permiten actualizar los enunciados de los objetivos, los cuales tiene determinada estabilidad en el tiempo, mientras que los indicadores requieren ser revisados y ajustados con mayor periodicidad.

El instrumento permite que los directivos y técnicos dispongan de una visión compartida sobre los objetivos e indicadores que enmarcan la acción de los programas (Figura 3 y 4).

2) Técnicas

Las técnicas que se utilizan en esta actividad son las siguientes:

- a) Matriz de objetivos⁵.
- b) Técnica de grupos de discusión¹.

FIGURA 3. PROGRAMA DE ADJUDICACION DE TIERRAS
MATRIZ DE OBJETIVOS Y INDICADORES

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p>	
<p>Elevar el nivel de vida de las familias campesinas y sujetos de reforma agraria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso neto -Ingreso familiar -Ingreso por producción agropecuaria. -Patrimonio
<p><u>OBJETIVO ESPECIFICO</u></p>	
<p>Transformar la estructura social agraria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Grado de concentración de la propiedad privada -Número de minifundios reestructurados, superficie, No. de familias beneficiadas. -Número de hectáreas incorporadas a la frontera agrícola
<p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS</u></p>	
<p>1. Adquirir, extinguir y clarificar las tierras objeto de Reforma Agraria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -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 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
<p>2. Administrar y titular las tierras baldías nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -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 -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.
<p>3. Parcelar y adjudicar las tierras del Fondo Nacional Agrario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -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 4. PROGRAMA DE DESARROLLO CAMPESINO
MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES

DESCRIPCION DE OBJETIVOS	DESCRIPCION DE INDICADORES
<p><u>OBJETIVO GENERAL</u> Eleva<u>r</u> el nivel de vida de las familias campesinas y sujetos de reforma agraria</p> <p><u>OBJETIVO ESPECIFICO</u> Aumentar la producción y la productividad de las explotaciones agropecuarias, de los recursos naturales renovables y mejorar las condiciones de la población beneficiaria.</p> <p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS</u> 1. Otorgar y canalizar crédito en áreas de reforma agraria y colonización, y a las comunidades indígenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso neto -Ingreso familiar -Ingreso por producción agropecuaria -Volumen de producción por producto -Rendimiento por parcela productiva -Area reforestada -Grado de conocimiento de los beneficiarios sobre técnicas de producción, administración empresarial. -Índice de analfabetismo -Grado de conocimiento de los beneficiarios en aspectos de salud, nutrición, vivienda. -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 incoobrable). -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
<p>2. Prestar Asistencia Técnica Integral en producción, transformación y comercialización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -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 -Área instalada en fomento agrícola -Área 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.S. por hectárea -Porcentaje de morbilidad (cría, adultos) -Rendimiento por cultivo -Número de estudios realizados en mercado 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
<p>3. Impulsar y apoyar las organizaciones y capacitar a los campesinos ubicados en áreas de Reforma Agraria, Colonización y Comunidades Indígenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -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.

3) Relaciones principales

a) La actividad promueve las relaciones verticales entre directivos de oficinas centrales y gerentes regionales, a fin de lograr acuerdos sobre los objetivos e indicadores que deben considerarse para el desarrollo de los programas en un contexto nacional. De esta forma se enriquece el análisis y se definen de manera compartida las bases (objetivos e indicadores) para precisar los compromisos que cada dependencia tiene para con los Programas de "Adjudicación de Tierras" y "Desarrollo Campesino", a través de las programaciones de mediano plazo y anuales.

b) La actividad también favorece las relaciones horizontales de oficinas centrales para definir un conjunto ordenado de objetivos e indicadores, para fortalecer la coordinación en este nivel y propiciar una mayor integración mediante el trabajo grupal.

c. Actividad 3

Esta actividad la desarrollan los Subgerentes, Gerentes Regionales y Jefes de División, de Oficina y de Sección. Ella permite establecer y ajustar periódicamente "las actividades básicas" que cada dependencia debe realizar para la consecución de los resultados y objetivos.

Las actividades básicas son el conjunto de acciones de tipo global que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos intermedios de un programa y sus metas correspondientes. Es con base en estas actividades que se deben estimar los requerimientos de recursos. Cada objetivo intermedio abarca un conjunto de actividades básicas necesarias que deben ser realizadas por las dependencias del Instituto para el logro de los resultados definidos para cada programa.

La descripción de la naturaleza y el alcance del trabajo que representan las actividades básicas, contiene la razón de ser de la organización institucional. Ellas se aplican a todas las dependencias y las diferencias son de

grado y consecuencia; unas son para ejercer funciones de carácter directivo, de apoyo o asesoría, y otras son de tipo operativo. Estas últimas tienen una relación estrecha con los indicadores definidos para establecer el alcance y precisión de los resultados y objetivos.

La descripción de las actividades básicas ofrece un punto de partida para determinar los objetivos, analizar la consistencia de los mismos y precisar las responsabilidades para la obtención de resultados.

1) Instrumentos de dirección utilizados

a) Cuadro analítico de actividades básicas

El instrumento registra el consenso de los Subgerentes, Gerentes Regionales, Jefes de División, de Oficinas y de Sección respecto a las actividades básicas que deben realizar las diversas dependencias del Instituto, y su relación con los distintos objetivos intermedios de cada programa. Además permite analizar la consistencia de los objetivos e indicadores definidos y establecer su correspondencia con las actividades básicas (Figura 5 y 6).

Al contar con las descripciones claras de las actividades básicas en todos los niveles de la Institución, se sientan las bases operacionales para una organización adecuada del trabajo y para que los directivos puedan evaluar apropiadamente las actividades en las que él y su unidad se encuentran involucrados. Asimismo esas descripciones permiten determinar qué resultados y objetivos deben perseguirse.

2) Técnicas

La técnica que se utiliza en esta actividad es la de Grupos de Discusión¹.

3) Relaciones principales.

a) La actividad permite el desarrollo de las

relaciones entre directivos y técnicos de la entidad en sus diversos niveles, a través del trabajo en grupos. Se estimula una mayor comunicación y captación de iniciativas para enriquecer el análisis y la definición de actividades básicas.

b) Se favorecen además las relaciones horizontales y verticales entre los directivos de las distintas dependencias. Con ello se definen las articulaciones que deben existir entre las actividades básicas de las diferentes unidades, y se precisan las responsabilidades. Estas relaciones se fomentan también mediante el trabajo participativo y grupal que se desarrolla entre los funcionarios del Instituto.

FIGURA 5: CUADRO ANALITICO DE ACTIVIDADES BASICAS
SUBGERENCIA DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS, SUBGERENCIA JURIDICA Y REGIONALES

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

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<p>-Suministrar información sobre los procesos que se adelantan.</p> <p>-Controlar la sistematización de la información estadística de la actividad jurídica.</p>	Función Apoyo	<p>-Consecutivo de información entregada.</p> <p>-Manejo y suministro de la información jurídica actualizada.</p>
Asesoría Jurídica	<p>-Representar judicialmente a la entidad a nivel de Oficinas Centrales.</p> <p>-Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el programa de asistencia legal en todo el país.</p>	Función Directiva	<p>-Número de casos asistidos en representación de la entidad.</p> <p>-Programación anual definida.</p> <p>-Informes especiales de seguimiento y evaluaciones.</p> <p>-Circulares de orientación emitidos.</p>
1. División Extinción y Clarificación del Dominio	<p>-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.</p>	Función Directiva	<p>-Programación anual definida.</p> <p>-Informes de seguimiento y evaluación consolidados.</p> <p>-Soluciones a problemas presentados en la ejecución del programa.</p> <p>-Circulares de orientación emitidas.</p>
1.1. Sección de Extinción del Dominio	<p>-Promover y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con la extinción del dominio.</p>	OI ₁ , OI ₂ , OI ₃	<p>-Número de conceptos emitidos sobre expedientes recibidos</p> <p>-Número de expedientes tramitados.</p> <p>-Circulares de orientación emitidas.</p>
		OI ₁	<p>-Circulares de orientación preparadas para enviar a los proyectos.</p>

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTERMEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
1.2. Sección de Clarificación y Recuperación.	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar las providencias y tramitar los expedientes que le corresponden. -Promover y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con la clarificación de la propiedad. 	OI ₁	<ul style="list-style-type: none"> -Informes especiales de evaluación presentados. -Número de expedientes sus-tanciados.
2. División de Ingreso de Tierras	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar las providencias sobre la decisión final. -Dirigir, coordinar, organizar, evaluar y controlar el programa de adquisición de tierras. 	OI ₁	<ul style="list-style-type: none"> -Número de resoluciones preparadas. -Programación anual definida -Informes de seguimiento y evaluación consolidados. -Soluciones a problemas presentados en la ejecución del programa.
2.1. Sección de Adquisición de Tierras	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar los proyectos de providencias; conceptos, informes elaborados por las secciones. -Preparar los proyectos de resolución de Junta Directiva que adoptan programas. -Preparar proyectos de resolución de Gerencia General que afectan predios. 	OI ₁	<ul style="list-style-type: none"> -Número de providencias adoptadas para la adquisición de tierras. -Número de expedientes presentados a la Junta Directiva. -Número de resoluciones preparadas. -Número de resoluciones de afectación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS 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 INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	tierras baldías y del Fondo Nacional Agrario.	Función Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	0I ₂ , 0I 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.	0I ₂ , 0I ₃	- Circulares de orientación enviadas a las regionales.
	- Elaborar y actualizar el manual de normas y procedimientos que el programa de adjudicación y titulación exige.	0I ₂ , 0I ₃	- Informes de seguimiento y evaluación presentados.
	- Revisar la documentación para la constitución de empresas asociativas y tramitar la personería jurídica.	0I ₃	- Manual de normas y procedimientos elaborado.
	- Sustanciar los expedientes que sobre dotación de tierras debe resolver la Subgerencia, la Gerencia o la Junta Directiva.	0I ₂ , 0I ₃	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personerías jurídicas de empresas comunitarias tramitadas. - Número de nuevas Juntas de Administración reconocidas. - Número de expedientes sustanciados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS 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.
	-Suministrar la 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 INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Informar a las regionales, oficinas competentes y contribuyentes las providencias y decisiones sobre la contribución de valorización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número comunicaciones enviadas a las regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número notificaciones, particularcs, impuestos nacionales y registradores.
	<ul style="list-style-type: none"> -Adelantar los procesos por jurisdicción coactiva para el cobro a los contribuyentes morosos. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos iniciados -Procesos terminados -Cartera morosa recaudada.
	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar y evaluar el recaudo por contribución de valorización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informes trimestrales. -Circulares, guías, reglamentos, visitas de asesoría. -Montos recaudo por jurisdicción coactiva. 	
<p>4.2 Sección de Topografía, Cálculo y Dibujo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Promover, coordinar y controlar las actividades de topografía, cálculo y dibujo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Circulares de orientación enviadas a las regionales. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar y actualizar las normas y reglamentos sobre especificaciones para la realización del programa de topografía, cálculo y dibujo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Normas y reglamentos definidos para las actividades de topografía, cálculo y dibujo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Cálculo de carteras topográficas. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de carteras calculadas -Número de levantamientos.
	<ul style="list-style-type: none"> -Dibujo de planos para titulación de baldíos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de planos en borrador -Número de planos en tinta -Hectáreas dibujadas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Dibujo de planos para obras de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de planos en vías -Número de planos en salud -Número de planos en educación. 	

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS 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 .		-Número de carteras revisadas
	-Elaboración material gráfico .	Función de Apoyo	-Número planos revisados
	-Levantamientos topográficos .		-Número de ayudas
			-Número de cuadros
			-Número de diagramas
			-Número de mapas
			-Número de levantamientos
	-Visitas de asesoría a las regionales .		-Número de hectáreas levantadas.
	-Control de personal de topografía .		-Número de visitas
	-Controlar la utilización del equipo técnico de topografía y velar por su mantenimiento .		-Informe mensual
	-Promover, coordinar y controlar las actividades de fotogrametría y dibujo .		-Informes sobre el estado del equipo técnico
4.3 Sección de Fotogrametría	-Elaborar y actualizar normas para la realización de los programas de fotogrametría y dibujo .	Función de Apoyo	-Circulares de orientación enviadas a las regionales.
			-Normas definidas para las actividades de fotogrametría y dibujo cartográfico.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar los prediales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Area fotoidentificada -Planos dibujados -Areas calculadas -Número prediales preparados
	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar la utilización del equipo técnico y velar por su mantenimiento. -Redactar descripción técnica de linderos <ul style="list-style-type: none"> .Para resguardos indígenas .Para predios de titulación y clarificación de la propiedad. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Informes sobre el estado del equipo -Número descripciones técnicas -Número descripciones técnicas
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar restituciones planimétricas. -Elaborar material gráfico. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número planos restituidos -Número cuadros -Número ayudas -Número diagramas
B. SUBGERENCIA DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar en la definición de políticas y estrategias para el desarrollo integral de los campesinos. -Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las políticas relacionadas con la producción, asistencia técnica, crédito, comercialización, capacitación y organización. -Coordinar con las demás Subgerencias del Instituto y con otras entidades los aspectos del asentamiento y desarrollo integral de los campesinos. 	<p>Función Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Alternativas o sugerencias de política presentadas para decisión de gerencia. -Orientaciones y directrices para la ejecución del programa de desarrollo social campesino. -Acuerdos y convenios establecidos para la ejecución de los programas.

DEPENDENCIA	ACCIONES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
1. División de Producción Agroeconómica	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar y evaluar los requerimientos de crédito. -Coordinar el estudio de las solicitudes de crédito con Comité Central de Crédito, Comité de Junta Directiva y Junta Directiva. 	Función Directiva	<ul style="list-style-type: none"> -Directrices y orientaciones a las regionales. -Número de reuniones de Comité -Número de reuniones de Junta Directiva -Número de actas de los acuerdos sobre solicitudes
	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar las decisiones de los Comités Regionales de Crédito y dar las instrucciones pertinentes. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de comunicaciones a las regionales -Informes de evaluación. -Monto de las asignaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar la consecución y asignación de los recursos financieros. -Controlar y evaluar la ejecución del programa de crédito. 	OI ₁	<ul style="list-style-type: none"> -Número de visitas de asesoría. -Número de informes evaluativos. -Número de propuestas presentadas.
1.1 Sección Agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> -Participar en el Comité de Coordinación de la Subgerencia. -Adelantar los trámites para la distribución de los recursos de crédito logrados con otras entidades del sector. -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. -Analizar y recomendar la distribución y utilización de los recursos de crédito en las regionales. 	OI ₁	<ul style="list-style-type: none"> -Número de líneas de crédito canalizadas. -Montos de crédito canalizados. -Número de solicitudes estudiadas: aprobadas, aplazadas y rechazadas.
		OI ₁	<ul style="list-style-type: none"> -Circulares y comunicaciones a las entidades participantes. -Valor de las asignaciones por

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<p>-Capacitar y actualizar el personal del programa en los procesos de planificación y tramitación del crédito.</p>	<p>0I1</p>	<p>línea de crédito. -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.</p>
<p>1.2 Sección Control y Evaluación de Crédito</p>	<p>-Elaborar y actualizar los reglamentos para la ejecución y control del programa de crédito.</p>	<p>0I1</p>	<p>-Reglamento actualizado -Reglamento difundido.</p>
	<p>-Controlar el desarrollo del programa de crédito.</p>	<p>0I1</p>	<p>-Número de visitas de seguimiento y evaluación -Comunicaciones con recomendaciones.</p>
	<p>-Evaluar el programa de crédito.</p>	<p>0I1</p>	<p>-Número de informes de evaluación.</p>
	<p>-Capacitar y actualizar a los funcionarios del programa sobre el manejo y recuperación de la cartera.</p>	<p>0I1</p>	<p>-Número de seminarios realizados -Número de participantes -Cursos de capacitación solicitados a la sección de selección y capacitación.</p>
<p>2. División de Organización Campesina</p>	<p>-Coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los programas de organización campesina, capacitación y bienestar, mercadeo y transformación, asistencia técnica y recursos naturales.</p>	<p>Función Directiva</p>	<p>-Número de visitas de coordinación -Informe trimestral sobre el avance de los proyectos -Directrices y orientaciones a las regionales.</p>

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y asesorar la elaboración de estudios, planes, normas y reglamentos para el desarrollo y organización de los asentamientos. -Coordinar el establecimiento de sistemas de mercadeo y agroindustria. 	<p>Función Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de visitas de asesoría -Número de circulares de asesoría.
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar en otras entidades y organizaciones la implementación de acciones conjuntas que permitan un adecuado desarrollo del proceso de reforma agraria. 	<p>OI₂, OI₃</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de proyectos coordinados en mercadeo -Número de proyectos coordinados en agroindustria.
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar con entidades oficiales y privadas la implementación de programas de mercadeo y agroindustria. 	<p>OI₃</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de convenios establecidos -Número de acuerdos logrados.
	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir y coordinar la producción de cartillas y medios didácticos. -Participar en los Comités de Coordinación de la Subgerencia. 		<ul style="list-style-type: none"> -Orientaciones y directrices. -Número de propuestas presentadas.
<p>2.1 Sección de Asistencia Técnica y Recursos Naturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar y controlar la prestación de asistencia técnica en los asentamientos campesinos. 	<p>OI₂</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Informes analíticos sobre la prestación de asistencia técnica -Circulares de recomendación a las regionales.
	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar y recomendar el tipo de explotación que se debe desarrollar en los asentamientos. 	<p>OI₂</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de estudios sobre tipo de explotación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Revisar y ajustar los paquetes tecnológicos a usar en las regionales.	0I2	-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 cursos energéticos.	0I2	-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.	0I2	-Número de estudios -Tipo de estudios
	-Realizar estudios sobre el comportamiento de suelo - planta - agua.	0I2	-Número de estudios
	-Asesorar y promover proyectos de reforestación en los asentamientos.	0I2	-Número de proyectos promovidos -Número de proyectos asesorados -Número de hectáreas reforestadas.
	-Asesorar la elaboración de conceptos técnicos para la adquisición de tierras.	0I2	-Número de asesorías -Número de conceptos
	-Evaluar los resultados del programa de asistencia técnica.	0I2	-Número de informes
2.2 Sección de Organización Campesina	-Asesorar la elaboración de estudios para la conformación de formas organizativas.	0I3	-Número de estudios asesorados
	-Promover y apoyar la constitución de formas organizativas.	0I3	-Número de compromisos establecidos -Visitas de promoción
	-Evaluar el funcionamiento y desarrollo de las formas organizativas.	0I3	-Número de informes de evaluación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER-MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES	
	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar la elaboración de proyectos de desarrollo para comunidades indígenas. -Promover y asesorar a las regionales en la elaboración y puesta en marcha de proyectos agroindustriales. -Evaluar los asentamientos individuales y comunitarios. -Evaluar los proyectos agroindustriales. 	<ul style="list-style-type: none"> 0I3 0I3 0I3 0I3 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de proyectos asesorados -Número de proyectos en funcionamiento. -Número de proyectos asesorados -Número de proyectos en funcionamiento. -Informes de evaluación -Informes de evaluación 	
2.3	Sección de Capacitación Campesina	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar programas de capacitación para los usuarios. -Producir material didáctico. -Diseñar programas de vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> 0I3 0I3 0I3 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de contenidos de cursos diseñados. -Número de cartillas distribuidas, plegables, sonovisos, pelliculas, ayudas visuales. -Número de programas diseñados para capacitación en el mejoramiento de vivienda. -Compromisos establecidos con las regionales.
3.	División Auditoría de Empresas Asociativas	<ul style="list-style-type: none"> -Impulsar y coordinar programas de salud, nutrición, saneamiento ambiental. -Asesorar y apoyar a las regionales en la organización administrativa y contable de las cooperativas y empresas comunitarias. -Coordinar con las regionales la asesoría que se debe prestar a las formas asociativas y asentamientos individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> 0I3 	<ul style="list-style-type: none"> -Visitas de apoyo y asesoría -Informes de evaluación sobre aspectos administrativos y contables. -Número de asesorías prestadas a formas asociativas -Número de asesorías prestadas

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	ORJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar y difundir instructivos y guías en aspectos contables y administrativos. -Proponer normas, reglamentos y controles sobre los sistemas contables para las empresas y grupos comunitarios organizados. -Evaluar los informes y estados financieros, documentos y libros de contabilidad. 		<ul style="list-style-type: none"> a asentamientos individuales. -Número de instructivos elaborados y difundidos. -Número de guías elaboradas y difundidas. -Normas y reglamentos propuestos. -Controles diseñados e implementados. -Número de estudios financieros. -Implementación de las recomendaciones.
<p><u>OFICINAS REGIONALES</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Interpretar las políticas generales del Instituto, definir las acciones prioritarias dando orientaciones y asesoría para la ejecución de los programas con base en ellas. 	<p>Función Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de reuniones inter-institucionales. -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.
<p>C. GERENCIAS REGIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Promover el desarrollo integral de los asentamientos, las formas asociativas y el sistema cooperativo. 		<ul style="list-style-type: none"> -Circulares de orientación a las zonas de crédito. -Número de reuniones conjuntas de campesinos y funcionarios.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar la elaboración del programa anual y el presupuesto con base en las políticas que fijan la Junta Directiva y la Gerencia. -Dirigir y coordinar la gestión administrativa y financiera. -Coordinar con otras entidades la ejecución de programas conjuntos tendientes a desarrollar integralmente la región. -Tomar decisiones con base en los informes de seguimiento y evaluación de los programas que adelanta la regional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientaciones en la elaboración del Programa Anual y el Presupuesto. -Orientaciones administrativas y financieras. -Número de convenios, acuerdos, compromisos adquiridos con otras entidades. -Número de decisiones tomadas. 	
1. Sección Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> -Adelantar los trámites jurídicos para adquisición de tierras. 	<ul style="list-style-type: none"> OI PT 	<ul style="list-style-type: none"> -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. -Número de predios extinguidos, superficie. -Número de expedientes para de cesión 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 PXC	-Número de personas 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 INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	-Prestar asesoría jurídica	OI ₁ , OI ₂ OI ₃ , PT	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -Valor de los recaudos de cartera (capital, intereses, seguros). -Valor de los tratamientos de cartera (renovaciones, sustituciones, prórrogas, cobros ejecutivos, calificación difícil recaudo, calificación incobrabable).
	-Elaborar las planificaciones agro económicas.		-Número de planificaciones, área.
	-Efectuar el programa de asistencia técnica.	OI ₂ PDC	<ul style="list-style-type: none"> -Número de unidades técnicas instaladas. -Número de profesionales (agricultura, ganadería). -Número de auxiliares agropecuarios involucrados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
			<ul style="list-style-type: none"> -Número de cursos de capacitación técnica, participantes. -Número de cursos de capacitación social, participantes. -Número de cursos para Mejoras de Hogar, participantes -Número de reuniones con campesinos, 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	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -Número de hectáreas sustraidas de zonas de reserva forestal, familias beneficiadas.
	-Impulsar y fomentar los cultivos frutales, especies menores, huertas caseras, estanques piscícolas y agroindustrias.	OI ₁ , OI ₂ PDC	<ul style="list-style-type: none"> -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
		<ul style="list-style-type: none"> -Hectáreas atendidas, número de visitas, familias beneficiadas (cultivos semestrales, anuales, permanente, parcoger). -Número de cabezas atendidas (bovinos, porcinos, equinos, caprinos). -Número de explotaciones en avicultura, cabezas atendidas. -Número de explotaciones, estanques en acuacultura. -Área instalada en fomento agrícola. -Número de muestras, superficie, predios con análisis de suelos. -Estudios de suelos (generales semidetallados, detallados). -Número de proyectos de adecuación predial, superficie. -Superficie agrícola (frío, en otros usos). -Porcentaje de natalidad. -U.G.G. por hectárea. -Porcentaje de morbilidad (cría, adultos). -Rendimiento por cultivo. 	
		<p style="text-align: center;">OI₂</p> <p style="text-align: center;">PDC</p>	
	<p style="text-align: center;">-Efectuar el programa de capacitación campesina.</p>	<p style="text-align: center;">IO₃</p> <p style="text-align: center;">PDC</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de cursos de capacitación básica, participantes. -Número de cursos de capacitación empresarial, participantes.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Impulsar el programa de suelos, agua, adecuación predial y reforestación. 	<ul style="list-style-type: none"> IO₂ PDC 	<ul style="list-style-type: none"> -Monto de crédito para agroindustria, beneficiarios. -Número de fábricas asistidas. -Número de hectáreas asistidas para mejorar la utilización del suelo, aguas y reforestación.
3. Sección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Orientar, desarrollar y racionalizar el recurso humano. 	Función de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -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 capacitación para familiares de funcionarios.
	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar los ingresos y egresos programados. 	Función de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de ingresos de lo programado. -Porcentaje de pagos de lo programado.
	<ul style="list-style-type: none"> -Adelantar el programa de compras. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de unidades a adquirir, valor.
	<ul style="list-style-type: none"> -Amparar y controlar adecuadamente las obligaciones contractuales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de ejecución de las obligaciones contractuales.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<p>-Racionalizar los recursos físicos</p>		<p>-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.</p>
4. Sección Interventoría de Obras	<p>-Implementar obras y servicios de infraestructura en áreas de reforma agraria, colonización y mini fundios. -Implementar el uso de metodologías apropiadas.</p>	<p>Función de Apoyo</p>	<p>-Kilómetros de vías construidas. -Kilómetros de vías en mantenimiento. -Número de tecnologías implementadas.</p>
5. Grupo de Planeación	<p>-Programar la utilización del suelo y el manejo adecuado de los ecosistemas. -Estudiar la problemática agroecológica, social, política e institucional. -Proponer alternativas de política y estrategias para la regional y para su organización. -Presentar propuestas para la asignación de recursos financieros, humanos y físicos.</p>	<p>Función Asesora</p>	<p>-Número de ecosistemas desarrollados. -Número de ecosistemas acordados. -Número de estudios o informes especiales. -Propuestas presentadas. -Propuestas presentadas.</p>

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	OBJETIVOS INTER MEDIOS A LOS QUE CONTRIBUYE	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y participar en la elaboración de la programación anual, de proyectos y acciones. -Fomentar una adecuada coordinación interinstitucional. 	Función Asesora	<ul style="list-style-type: none"> -Programación anual -Proyectos -Planes de acción. -Anteproyectos de convenio .
	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -Seminarios, número de participantes. -Encuentros, número de participantes. -Acuerdos y compromisos. -Número de reuniones con funcionarios para identificar problemas y acciones.
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y participar en el seguimiento y la evaluación de las acciones de la regional y del comportamiento de las variables del desarrollo rural. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informes especiales.

FIGURA 6: CUADRO ANALITICO DE ACTIVIDADES BASICAS
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA, SUBGERENCIA DE PLANEACION

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

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
1.1 Sección de Registro y Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener actualizado el archivo de antecedentes administrativos.. -Elaborar las nóminas de oficinas centrales y revisar las nóminas de las regionales. -Aplicar debidamente las normas sobre factores salariales y prestaciones sociales. 	<p>Función de Apoyo</p>	<p>para adopción de correctivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Registros de control -Informes especiales presentados. -Número de hojas de vida -Márdex actualizado. -Producción oportuna de la nómina. -Registros actualizados -Número de providencias elaboradas y valores reconocidos -Informes sobre funcionarios con vacaciones pendientes. -Número solicitudes recibidas -Número de providencias elaboradas -Valores reconocidos.
1.2 Sección de Servicio Médico	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocer y pagar el auxilio de cesantías y pensiones. -Prestar servicio médico a los funcionarios de oficinas centrales y coordinar con las regionales este servicio. -Recomendar sobre pensiones de invalidez y reubicación de funcionarios por problemas médico-laborales. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de pacientes atendidos: Funcionarios, hijos, cónyuges y pensionados -Circuitos de orientación para las regionales -Informes de costos. -Número de casos tratados y definidos.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
1.3 Sección de Bienestar Social	<ul style="list-style-type: none"> -Llevar control sobre licencias por incapacidad y maternidad. -Adelantar programas de medicina preventiva. -Programar y desarrollar actividades de bienestar para funcionarios, familiares y pensionados. -Coordinar y supervisar el funcionamiento de los centros de capacitación y recreación. -Tramitar y legalizar los préstamos del fondo, INCORA, ICEYEX. 	Función de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Informe control mensual. -Número de programas -Número de beneficiarios -Informe de costos. -Programación anual -Número de beneficiarios (funcionarios, familiares y pensionados). -Informe de evaluación de los centros vacacionales -Eventos programados -Número de usuarios atendidos.
2. División Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar y programar el funcionamiento de la biblioteca. -Dirigir y orientar las políticas que en aspectos financieros fije el gerente general. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de solicitudes recibidas -Número de solicitudes aprobadas -Valores aprobados (funcionarios, hijos de funcionarios hijos de pensionados). -Convenios interbibliotecarios -Ficheros actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de instrucciones emitidas (circulares, memorandos).

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

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Presentar los informes de cartera. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informes evaluativos de cartera. -Informes clasificados de cartera por edad. -Informes del Estado de movimiento de tierras.
	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar procedimientos para descentralizar los fondos especiales. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Normas y procedimientos diseñados y difundidos. -Manuales e instructivos difundidos.
	<ul style="list-style-type: none"> -Recuperar las cuotas partes pensionales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Cuentas presentadas -Montos recuperados.
	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar financieramente los empréstitos internacionales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informe financiero de los empréstitos internacionales.
<p>2.2 Sección de Presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar los acuerdos de obligaciones y gastos con base en los lineamientos trazados por la Oficina de Planes y Programas. 		<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdos de obligaciones preparados -Acuerdos de gastos preparados.
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar y registrar certificados de disponibilidad presupuestal. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Certificados de disponibilidad presupuestal.
	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar y analizar mensualmente la ejecución del presupuesto a nivel central y regional. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informes especiales de evaluación de la ejecución presupuestal.
	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar y proponer las reservas presupuestales anuales. -Coordinar, asesorar, controlar la ejecución presupuestal. 		<ul style="list-style-type: none"> -Reservas presupuestales elaboradas. -Circulares de orientación a las regionales. -Visitas de orientación.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
2.3 Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> -Recaudar los ingresos, manejar los fondos tener la custodia de los documentos negociables y las garantías. -Registrar, tramitar y pagar las cuentas que se presenten a cargo del instituto. -Tramitar y pagar la nómina, efectuar los giros bancarios, traslados de fondos y avances. -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. -Registrar y consolidar el movimiento de tesorería. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Valores aprobados -Valores ingresados -Registro actualizado de ingresos. -Número de cuentas registradas, valor. -Número de cuentas pagadas, valor. -Nóminas recibidas -Nóminas pagadas -Giros bancarios realizados. -Libranzas autorizadas -Pago oportuno -Valores deducidos -Valores ingresados
2.4 Sección Operaciones Contables	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar y proponer las reservas de caja y relación de cuentas por pagar. -Rendir informes y cuentas a la contraloría general de la República. -Comprobar el registro y consolidación de los movimientos de la contabilidad financiera y presupuestal. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de boletines diarios entregados. -Registro de reservas de caja para cuentas por pagar. -Relación de cuentas por pagar -Cuentas e informes rendidos a la contraloría. -Comprobantes registrados -Cargues de movimiento -Informes de control.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Programar la revisión, conciliación de balances, estados financieros, informes. -Ejercer control financiero sobre los contratos y empréstitos internacionales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Balances y auxiliares revisados -Informes de cartera revisados.
	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar y controlar la contabilidad financiera y presupuestal de las regionales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informe financiero sobre los contratos y empréstitos internacionales. -Comisiones de supervisión y seguimiento a las regionales -Circulares de orientación emitidas.
	<ul style="list-style-type: none"> -Presentar informes contables. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informes producidos.
2.5 Sección de Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Presentar los estados financieros consolidados y de los programas financiados. 	Función de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Informe financiero (general, consolidado, por programas) -Informe de ingresos y egresos. -Informe de origen y aplicación.
3. División de Suministros y Contratos	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir y orientar las políticas que en suministros y contratos fije el gerente general. -Asesorar a la Subgerencia Administrativa en aspectos relacionados con los suministros y contratos. -Asesorar a las gerencias regionales en aspectos relacionados con suministros, contratos y almacén. 	Función Directiva	<ul style="list-style-type: none"> -Instrucciones emitidas (circulares, memorandos) -Número de propuestas presentadas -Programación anual aprobada. -Número de conceptos emitidos -Número de circulares de orientación -Número de visitas (orientación, inspección) -Número de informes presentados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<p>-Supervisar y controlar la ejecución del programa.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Informes de evaluación -Número de recomendaciones para adopción de correctivos -Registros de control -Informes especiales presentados.
<p>3.1 Sección de Contratos e Interventoría</p>	<p>-Preparar el material para las licitaciones de obra, servicios o elementos que el instituto contrate.</p> <p>-Coordinar o ejercer la interventoría de obras, de convenios y de contratos</p>	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de pliegos estudiados -Número de estudios jurídicos -Número de estudios técnicos. -Número nombramientos interventores. -Número liquidaciones de contratos -Informes de evaluación sobre ejecución de los contratos. -Número de contratos y valor de los contratos -Número de pólizas aprobadas.
<p>3.2 Sección de Compras</p>	<p>-Llevar el registro de proveedores.</p> <p>-Elaborar el programa de compras.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Número de proveedores (bienes muebles, constructores, consultores) -Número de registros cancelados. -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	<ul style="list-style-type: none"> -Adelantar las actividades relacionadas con la recepción, clasificación e inspección de elementos, equipo y demás bienes muebles. -Llevar los inventarios de almacén, efectuar periódicamente los inventarios físicos y tramitar la orden de descuento cuando sea necesario. -Determinar los niveles mínimos de existencia de elementos y proveerlos para el normal desarrollo de las actividades. -Coordinar el traspaso entre almacenes y tramitar la autorización fiscal para dar de baja los elementos obsoletos e insertables. 	<p>Función de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de ingreso y control de equipo y muebles. -Inventario físico anual -Inventario de almacén actualizado. -Registro de las existencias de almacén.
4. División de Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir, orientar las políticas que en materia de servicios generales fije el Gerente General. -Asesorar a la Subgerencia Administrativa en los aspectos relacionados con los servicios. -Asesorar a las Gerencias Regionales sobre aspectos relacionados con el área de servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de control de traspasos -Instrucciones de los almacenes de las regionales sobre traspasos -Actas de registro de la baja de elementos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Instrucciones emitidas (circulares de orientación memorandos). -Número de propuestas presentadas -Programación anual aprobada. -Número de circulares de orientación -Número de visitas (orientación, inspección) -Número de informes presentados -Conceptos emitidos.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar y controlar el programa de servicios generales a nivel de oficinas centrales. 		<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir, distribuir y controlar la correspondencia y resoluciones. -Organizar y controlar el archivo general y la planoteca. 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de seguimiento y control de la correspondencia oficial. -Archivo general actualizado -Archivo de la planoteca actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos microfilmados -Actas de incineración.
4.2 Sección de Mantenimiento y Transporte	<ul style="list-style-type: none"> -Programar y adelantar la microfilmación e incineración de acuerdo con las normas establecidas. -Prestar los servicios de mantenimiento y reparación (equipos de oficina, radio, teléfono, vehículo, instalaciones, etc) aseo y vigilancia. -Organizar y controlar la utilización del equipo automotor del instituto. -Realizar estudios sobre los medios de movilización oficial, financiación de vehículos y subvenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Programación de servicios de mantenimiento y reparación elaborada -Informe de los servicios de mantenimiento y reparación realizados. -Informe sobre la utilización de los vehículos. -Normas y reglamentos actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Función de Apoyo

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<p>-Tramitar y controlar el suministro de viáticos y pasajes.</p>		<p>-Registro de entrega de viáticos y pasajes -Registro de informes de comisión.</p>
4.3 Sección de Publicaciones	<p>-Programar, adelantar y controlar la ejecución de los trabajos de impresión, fotografía, fotolitografía, fotocopiado y publicaciones.</p> <p>-Llevar archivos y registros de las publicaciones realizadas.</p>	<p>Función de Apoyo</p>	<p>-Programación de los trabajos a ejecutar. -Informe de los trabajos de impresión y fotografía realizados. -Archivo de publicaciones actualizado.</p>
B. SUBGERENCIA DE PLANEACION	<p>-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.</p> <p>-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.</p> <p>-Coordinar con los organismos del Estado lo relacionado con los planes de corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Función Directiva</p>	<p>-Alternativas o sugerencias de política, planes, programas y proyectos presentados para la decisión de la Gerencia. -Orientaciones y directrices para la definición de metas. -Logros obtenidos con los demás organismos del Estado para la realización de programas de corto, mediano y largo plazo.</p>

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar y coordinar la elaboración del presupuesto anual. -Planificar y orientar el sistema de información estadística. 		<ul style="list-style-type: none"> -Proyecto de presupuesto presentado y sustentado. -Orientaciones y directrices para la marcha del sistema de información estadística.
1. Oficina de Planes y Programas	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir, coordinar y supervisar la realización de estudios socio-económicos, planes y programas. 	<p style="text-align: center;">Función Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de circulares de orientación para la realización de estudios -Programación anual aprobada y difundida -Acuerdos y compromisos en el cumplimiento de la programación.
	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir, coordinar y supervisar el anteproyecto de presupuesto anual. 		<ul style="list-style-type: none"> -Directrices trazadas para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.
	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir, coordinar y supervisar el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos que se adelantan. 		<ul style="list-style-type: none"> -Recomendaciones sobre la ejecución de los programas y proyectos. -Presentación de informes de seguimiento y evaluación.
1.1' Sección de Estudios Básicos	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar estudios para formular proyectos de desarrollo regional en áreas de reforma agraria, colonización y para fomento agroindustrial. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de estudios -Número de informes de seguimiento de los estudios realizados y entregados.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar a las regionales en la formulación de los proyectos de desarrollo regional. -Realizar el seguimiento y evaluación de la implementación de los planes de desarrollo y la ejecución de los préstamos nacionales e internacionales. -Rendir los correspondientes informes de avance y monitoría de los proyectos implementados. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de recomendaciones emitidas. -Número de informes oportunos de seguimiento y evaluación.
1.2 Sección de Programación y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar a las gerencias regionales y oficinas centrales en la conformación del programa operativo anual con base en la estrategia anual. -Consolidar el Programa Operativo Anual. 	Función de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Número de recomendaciones emitidas. -Programa operativo anual consolidado.
	<ul style="list-style-type: none"> -Ajustar periódicamente la metodología de programación, seguimiento y evaluación. -Consolidar los requerimientos preliminares de presupuesto para el instituto. -Elaborar en coordinación con las Subgerencias el anteproyecto de presupuesto. -Analizar el proyecto de presupuesto. 		<ul style="list-style-type: none"> -Cartilla actualizada de programación, seguimiento y evaluación. -Requerimiento de presupuesto presentado oportunamente. -Anteproyecto de presupuesto elaborado.
	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar y divulgar la ley de presupuesto al interior de la institución. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de propuestas de modificación al proyecto de presupuesto. -Informe presupuestal del instituto.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar el seguimiento y evaluación al programa operativo y dar recomendaciones. -Asesorar a las dependencias del Instituto en la aplicación y manejo de los recursos presupuestales acordes con las normas vigentes. 		<ul style="list-style-type: none"> -Informe de seguimiento y evaluación. -Número de recomendaciones presentadas. -Número de conceptos técnicos emitidos.
2.0 Oficina de Sistematización y Estadística	<ul style="list-style-type: none"> -Programar, dirigir y coordinar las actividades de análisis, diseño, desarrollo, procesamiento, clasificación y archivo magnético de la información de INCORA. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de orientaciones en la Programación -Programación anual aprobada -Número de acuerdos, y compromisos en el cumplimiento de la programación.
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar, y controlar los sistemas de computación para que la información producida sea confiable, eficiente y oportuna. 	Función Directiva	<ul style="list-style-type: none"> -Número de memorandos de orientación.
	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir la elaboración de estudios tendientes a mejorar los sistemas y equipos de procesamiento y manuales de aplicación. 		<ul style="list-style-type: none"> -Memorandos circulares de orientación.
2.1 Sección de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> -Recolectar, organizar, tabular y analizar los datos estadísticos suministrados por los diferentes programas que adelanta el Instituto. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de informes periódicos.
	<ul style="list-style-type: none"> -Producir, actualizar y suministrar los informes periódicos u ocasionales que se requieren. 	Función de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Número de informes especiales.
	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar, actualizar y divulgar el manual de normas técnicas. 		<ul style="list-style-type: none"> -Manual actualizado.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
2.2	Sección de Transcripción de Datos	<ul style="list-style-type: none"> -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. -Supervisar y controlar el proceso de la información. -Conservar, salvaguardar y mantener actualizados los archivos maestros y la cinta-teca. -Controlar el consumo de los elementos requeridos para las diferentes etapas de procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Información grabada y verificada. -Información procesada. -Actualización del archivo.
2.3	Sección de Análisis y Programación	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar estudios para diseñar y sugerir la utilización óptima del equipo electrónico y los sistemas aplicativos. -Determinar la factibilidad técnica y económica de sistematizar nuevas aplicaciones o mejorar las existentes. -Efectuar el mantenimiento a los programas de computador y establecer los controles necesarios. -Adecuar los programas a los requerimientos de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de órdenes de pedido. -Número de estudios de utilización óptima. -Número de estudios de factibilidad técnica y económica para sistematizar nuevas aplicaciones y mejorar las existentes. -Número de controles efectuados a los programas de computador. -Manual actualizado de codificación.
3.0	Oficina de Organización y Métodos	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar a las distintas unidades administrativas en aspectos de organización, métodos y procedimientos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de conceptos emitidos a las diferentes unidades administrativas.

PREVENCIONES	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar estudios sobre organización, funcionamiento, áreas de influencia y zonas de trabajo a nivel regional. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de estudios realizados. -Número de mapas.
	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar estudios sobre organización administrativa, métodos y procedimientos. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de estudios realizados.
	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar y actualizar los manuales sobre métodos, procedimientos administrativos, normas de carácter administrativo. 	<p>Función Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de manuales aprobados -Número de manuales actualizados.
	<ul style="list-style-type: none"> -Impulsar la implementación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos adoptados. 		<ul style="list-style-type: none"> -Normas y procedimientos institucionales.
	<ul style="list-style-type: none"> -Adelantar estudios de optimización de la planta física, los recursos humanos y materiales con que se cuenta. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de estudios de optimización, planta física. -Número de estudios de optimización recurso humano.
	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar, controlar y distribuir las formas que requiere la entidad y mantener actualizados los registros de éstas. 		<ul style="list-style-type: none"> -Número de formas diseñadas -Número de instructivos -Registro de normas actualizado.

II. LOS INDICADORES

Los indicadores son datos concretos que permiten medir, generalmente en términos cuantitativos, la evolución de determinadas variables ⁴.

Los indicadores posibilitan la expresión clara de las metas y de las características de los resultados en términos de calidad, cantidad y temporalidad. Las metas son, por lo tanto, la manifestación cuantitativa de los resultados; se refieren a una fecha de logro determinada, y se precisan a partir de los correspondientes indicadores .

Es esencialmente con base en los indicadores y metas que se realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados que se pretende alcanzar en el contexto de los programas en ejecución; estos resultados son objeto de análisis y revisión permanente.

Los resultados e indicadores son, entonces, el complemento de los componentes básicos, los cuales están definidos por los objetivos de los programas. La introducción de modificaciones en los objetivos conlleva a cambios en la definición de resultados e indicadores, mientras que variaciones en la selección de estos últimos no afecta necesariamente a los objetivos establecidos.

DEPENDENCIAS	ACTIVIDADES BASICAS	FUNCIONES BASICAS	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar estudios sobre organización, funcionamiento, áreas de influencia y zonas de trabajo a nivel regional. -Realizar estudios sobre organización administrativa, métodos y procedimientos. -Elaborar y actualizar los manuales sobre métodos, procedimientos administrativos, normas de carácter administrativo. -Impulsar la implementación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos adoptados. -Adelantar estudios de optimización de la planta física, los recursos humanos y materiales con que se cuenta. -Diseñar, controlar y distribuir las formas que requiere la entidad y mantener actualizados los registros de éstas. 	<p>Función</p> <p>Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Número de estudios realizados. -Número de mapas. -Número de estudios realizados. -Número de manuales aprobados -Número de manuales actualizados. -Normas y procedimientos institucionales. -Número de estudios de optimización, planta física. -Número de estudios de optimización recurso humano. -Número de formas diseñadas -Número de instructivos -Registro de normas actualizado.

II. LOS INDICADORES

Los indicadores son datos concretos que permiten medir, generalmente en términos cuantitativos, la evolución de determinadas variables ⁴.

Los indicadores posibilitan la expresión clara de las metas y de las características de los resultados en términos de calidad, cantidad y temporalidad. Las metas son, por lo tanto, la manifestación cuantitativa de los resultados; se refieren a una fecha de logro determinada, y se precisan a partir de los correspondientes indicadores.

Es esencialmente con base en los indicadores y metas que se realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados que se pretende alcanzar en el contexto de los programas en ejecución; estos resultados son objeto de análisis y revisión permanente.

Los resultados e indicadores son, entonces, el complemento de los componentes básicos, los cuales están definidos por los objetivos de los programas. La introducción de modificaciones en los objetivos conlleva a cambios en la definición de resultados e indicadores, mientras que variaciones en la selección de estos últimos no afecta necesariamente a los objetivos establecidos.

La identificación y selección de indicadores se realiza mediante un proceso iterativo en los diferentes niveles de la institución y con la participación de los directivos y técnicos involucrados. Esta selección se realiza teniendo en cuenta la evolución de la realidad agroeconómica y social en que se circunscriben los programas, y el nivel de concreción que se quiera dar a los resultados.

En este trabajo se presentan los principales indicadores definidos para cada nivel objetivo y se señalan las dependencias que se relacionan con cada uno de ellos. Este esfuerzo por precisar los indicadores, representa la evidencia de reiterados propósitos para evaluar los logros de los programas y el desempeño institucional.

Las listas de indicadores permiten verificar en forma ordenada el contenido de cada uno de los programas del Instituto e identificar su alcance. El instrumento que permite presentar las actividades básicas por dependencia y establecer su relación con los objetivos intermedios e indicadores definidos, es una herramienta de comprobación y control del contenido de los programas y de las responsabilidades definidas para la ejecución; asimismo, sirve de base tanto para la definición de las acciones a realizar, como para la supervisión, el seguimiento y la evaluación sobre la marcha.

LITERATURA CITADA

1. ALPIZAR, W. 1982. Técnicas para el trabajo con grupos. San José, Costa Rica. Universidad.
2. BETTEN, J. D. 1976. Más allá de la dirección por objetivos. Buenos Aires, Argentina. Biblioteca de Ciencias Económicas. s.p.
3. INSTITUTO COLOMBIANO DE REFORMA AGRARIA. 1985. Seminario de directivos. Memorias. Paipa, Boyacá, Colombia.
4. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1983. El marco teórico en el proceso de análisis de política. San José, Costa Rica. IICA/PROPLAN no. 77.
5. _____. 1985. Guía para la preparación del resumen operativo gerencial (ROG). San José, Costa Rica. IICA/PROPLAN/A no. 95.
6. MORRISEY, G. L. 1976. Administración por objetivos y resultados. Massachusetts, E.U.A. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
7. OLAZABAL, M. et. al. 1986. Programación operativa anual. Conceptos, procedimientos e instrumentos. Bogotá, Colombia. IICA, Ministerio de Agricultura, HIMAT.
8. REYES, P.A. 1982. Administración por objetivos. México, LIMUSA.
9. ROBERTS, P. et. al. 1979. Listas de verificación y de indicadores para el control de proyectos. Programa de manejo de proyectos. San José, Costa Rica, IICA. (Fascículo no. 1).
10. ROBERTS, P. et. al. 1979. Resumen operativo gerencial. Programa de manejo de proyectos. San José, Costa Rica. IICA. (Fascículo no. 2).
11. VAN GIGCH, J. P. 1981. Teoría general de sistemas aplicada. México, D.F. México. Biblioteca de Ciencias de la Administración.

ANEXO

MARCO LEGAL DE LA REFORMA SOCIAL AGRARIA - LEY 135 DE 1961

CAPITULO I

Objeto de esta Ley

ARTICULO 1o. Inspirada en el principio del bien común y en la necesidad de extender a sectores cada vez más numerosos de la población rural colombiana el ejercicio del derecho natural a la propiedad, armonizándolo en su conservación y uso con el interés social, esta ley tiene por objeto:

Primero: Reformar la estructura social agraria por medio de procedimientos enderezados a eliminar y prevenir la inequitativa concentración de la propiedad rústica o su fraccionamiento antieconómico; reconstruir adecuadas unidades de explotación en las zonas de minifundio y dotar de tierras a los que no la posean, con preferencia para quienes hayan de conducir directamente su explotación e incorporar a ésta su trabajo personal.

Segundo: Fomentar la adecuada explotación económica de tierras incultas o deficientemente utilizadas, de acuerdo con programas que provean su distribución ordenada y racional aprovechamiento.

Tercero: Acrecer el volumen global de la producción agrícola y ganadera en armonía con el desarrollo de los otros sectores económicos; aumentar la productividad de las explotaciones por la aplicación de técnicas apropiadas, y procurar que las tierras se utilicen de la manera que mejor convenga a su ubicación y características.

Cuarto: Crear condiciones bajo las cuales los pequeños arrendatarios y aparceros gocen de mejores garantías, y tanto ellos como los asalariados agrícolas tengan más fácil acceso a la propiedad de la tierra.

Quinto: Elevar el nivel de vida de la población campesina, como consecuencia de las medidas ya

indicadas, y también por la coordinación y fomento de los servicios relacionados con la asistencia técnica, el crédito agrícola, la vivienda, la organización de los mercados, la salud y la seguridad social, el almacenamiento y conservación de los productos y el fomento de la cooperativa.

Sexto: Asegurar la conservación, defensa, mejoramiento y adecuada utilización de los recursos naturales.

Séptimo: Promover, apoyar y coordinar las organizaciones que tengan por objeto el mejoramiento económico, social y cultural de la población campesina (Ley 1a. de 1968, Art. 2^o.).

Los fines que este artículo enumera servirán de guía para la reglamentación, interpretación y ejecución de la presente ley.

CAPITULO II

Instituto Colombiano de la Reforma Agraria

ARTICULO 2o. Créase el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, como establecimiento público, o sea como una entidad dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

El Instituto cumplirá las funciones que le encomienda la presente ley, tendrá duración indefinida y su domicilio será la ciudad de Bogotá.

ARTICULO 3o. Son funciones del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria:

a) Administrar a nombre del Estado las tierras baldías de propiedad nacional, adjudicarlas o constituir reservas y adelantar colonizaciones sobre ellas, de acuerdo con las normas vigentes y con las disposiciones de esta ley.

Compete igualmente al Instituto, a nombre del Estado, ejercitar las acciones y tomar las medidas que correspondan conforme a las leyes en los casos de indebida apropiación de tierras baldías o incumplimiento de las condiciones bajo las cuales fueron adjudicadas, lo mismo que adelantar las diligencias y dictar las resoluciones sobre extinción del derecho del dominio privado de que trata el artículo 6^o. de la Ley 200 de 1936.

b) Administrar el Fondo Nacional Agrario.

c) Adelantar, directamente o por medio de otras entidades públicas o privadas, un estudio metódico de las distintas zonas del país a fin de obtener todas las informaciones necesarias para orientar su desarrollo económico, especialmente en lo que concierne a la tenencia y explotación de las tierras, uso de las aguas, recuperación de superficies inundables y lucha contra la erosión.

d) Clarificar la situación de las tierras desde el punto de vista de su propiedad, a objeto de identificar con la mayor exactitud posible las que pertenecen al Estado, facilitar el saneamiento de la titulación privada y cooperar en la formación de los catastros fiscales.

e) Promover y auxiliar o ejecutar directamente la construcción de las vías necesarias para dar fácil acceso a las regiones de colonización, parcelación o concentraciones parcelarias, y la de caminos vecinales que comuniquen las zonas de producción agrícola y ganadera con la red de vías existentes.

f) Promover y auxiliar o ejecutar directamente labores de recuperación de tierras, reforestación, avenamiento y regadíos en las regiones de colonización, parcelación o concentraciones parcelarias, y en aquellas otras donde tales labores faciliten un cambio en la estructura y productividad de la propiedad rústica.

g) Cooperar en la conservación forestal y, especialmente, en la vigilancia de los bosques nacionales, cuyas concesiones y licencias para su explotación continuará otorgando el Ministerio de Agricultura.

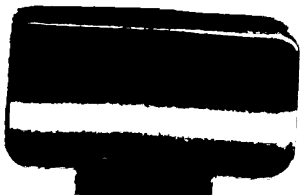
h) Hacer dotaciones de tierras en las colonizaciones que con tal objeto adelante o en las tierras de propiedad privada que adquiera con el mismo fin, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley, y dar a los cultivadores, directamente o con la cooperación de otras entidades, la ayuda técnica y financiera para su establecimiento en tales tierras, la adecuada explotación de éstas y el transporte y venta de los productos.

i) Realizar concentraciones parcelarias en las zonas de minifundio.

j) Requerir de las entidades correspondientes la prestación de los servicios relacionados con la vida rural en las zonas donde desarrolle sus actividades; coordinar el funcionamiento de ellos y prestar ayuda económica para su creación y su funcionamiento cuando fuere necesario.

k) Promover la formación de las "unidades de acción rural" de que trata esta ley, y la de cooperativas, entre los propietarios y trabajadores del campo.

l) En general, desarrollar las actividades que directamente se relacionen con los fines enunciados en el artículo primero de la presente ley y por los medios que en ésta se señalan.



SERIE PUBLICACIONES MISCELANEAS A3/CO-88-005

ISSN 0534-5391

MINISTERIO DE AGRICULTURA



IICA 
OFICINA EN COLOMBIA