

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL

INCODER

PLAN ESTRATÉGICO 2008 - 2010

Mayo de 2008

I.- PRESENTACIÓN

Este documento presenta el Plan Estratégico del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural para el período 2008 – 2010. En este sentido, se especifica la programación para la ejecución de la política, planes, programas y proyectos que el Instituto debe ejecutar, en el marco de las definiciones que el gobierno nacional ha establecido para el desarrollo agropecuario y rural, en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos” y en la política, planes, programas y proyectos que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha establecido en varios documentos, pero especialmente en la Ley 1152 de julio de 2007 “Por la Cual se Dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se Reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER y se Dictan Otras Disposiciones.

De la misma forma, con miras a enfrentar adecuadamente los retos que le imponen la globalización y aprovechar las oportunidades que le brindan la firma de los tratados de libre comercio que el gobierno nacional se propone suscribir, se han trazado otros grandes derroteros de mediano y largo plazo para la Nación. En este sentido, el marco bajo el cual se ejecutarán los programas y proyectos del Instituto también tienen como punto de referencia las orientaciones y recomendaciones que la “Visión 2019: Colombia Segundo Centenario”, la Agenda Interna y los Objetivos del Milenio, han establecido para el sector agropecuario y rural, y donde el INCODER tiene un papel preponderante.

De acuerdo con lo anterior, para la administración del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER, es satisfactorio presentar al público la programación de gestión que mediante el presente documento se propone realizar para los próximos años, representa un reto importante que con confianza y optimismo ejecutará para el beneficio de la población agropecuaria y rural del país.

RODOLFO CAMPO SOTO

II.- INTRODUCCIÓN

El Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER, inicia en enero de 2008 una nueva etapa de ejecución, en la que se modifican sustancialmente los procesos y procedimientos que marcaban la gestión de la entidad antes de la expedición de la Ley 1152 del 25 de julio de 2007.

El Plan Estratégico de la entidad tiene como punto de partida lo pertinente de la política, planes, programas y proyectos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”, las políticas sectoriales definidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Agenda Interna, Visión Colombia 2019 y los Objetivos del Milenio. El marco más concreto de la política para el desarrollo rural que debe ejecutar el Instituto, se encuentra en el contenido de la Ley 1152 de julio de 2007 y el Decreto 4902 de diciembre del mismo año, pues definen el campo de acción, la estructura y funciones de la nueva entidad.

De otra parte, como documento base de lineamientos estratégicos para la entidad, a partir del cual se construyó el presente trabajo, lo constituyó la propuesta realizada por Economía Urbana, firma contratada por el gobierno nacional para presentar una propuesta de plan estratégico para la entidad y del cual se tomó buena parte del presente texto.

Con la expedición de la Ley 1152, que define la política, los principios, objetivos, mecanismos y procedimientos del Estatuto de Desarrollo Rural, el Decreto 4902 que define la estructura y funciones de las dependencias del INCODER y teniendo los recursos definidos en el Plan de Gasto de Mediano Plazo, se cumplen los elementos esenciales para programar la gestión de la entidad para los próximos tres años.

Dentro del enfoque de la Ley 1152, el INCODER se ha fijado responder a las expectativas de crecimiento económico y del desarrollo social y sostenible del país, buscando poner en operación y consolidar un esquema de apoyo a los pequeños y medianos productores agropecuarios, a través de subsidios a la demanda, soportado en un sistema de información digitalizado, técnico, ágil y confiable, que permita el conocimiento amplio y actualizado de los beneficiarios y los resultados obtenidos con los recursos asignados.

En el mediano y largo plazo, con la entrega de subsidios y la ejecución de las Áreas de Desarrollo Rural, el INCODER busca impactar positivamente en las condiciones de vida de los beneficiarios rurales, en términos de ingreso per-cápita e índices de pobreza rural y distribución de la tierra. Igualmente, habrá de contribuir al fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades territoriales y las comunidades rurales organizadas.

En el presente documento, se determinan las estrategias que le permitirán al Instituto fomentar el desarrollo productivo y social de los pequeños y medianos productores rurales, focalizando los programas en la política dirigida a mejorar la capacidad de los campesinos para generar ingresos, mediante: i) el acceso a los recursos productivos; ii) el mejoramiento de su capacidad productiva; iii) el acceso a servicios públicos que permitan mejorar sus condiciones de vida; y iv) la oferta de alternativas que permitan contrarrestar la expansión de los cultivos ilícitos.

La reorientación de los mecanismos de la asignación de los beneficios en el sector rural mediante un sistema de asignación por demanda, en vez de uno por oferta, permitirá mejorar la transparencia en el acceso a los factores productivos y a los bienes y servicios públicos por parte de sus pobladores, apoyar el crecimiento del ingreso, la generación de empleo, mejorar la productividad laboral y la distribución del ingreso en el sector rural.

De otra parte, el fortalecimiento del sistema de información a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos, las subvenciones, la conjugación de los procesos de planeación, evaluación y presupuestación, propende por una entidad más eficiente y eficaz en atender al sector rural del país y al apoyo de su desarrollo económico de manera justa y equitativa.

Finalmente, es necesario resaltar, que en el Plan Nacional de Desarrollo – PND 2006 – 2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos” se encuentran algunas funciones y metas que fueron modificadas por la Ley 1152 y que por tanto ya no son responsabilidad del Instituto. No obstante, los principales lineamientos de política de desarrollo agropecuario y rural contenidas en el PND se mantienen vigentes en la Ley 1152 y refuerzan el alcance de sus objetivos.

El Plan Estratégico consta de los siguientes capítulos I- Presentación, II- Introducción, III- Misión, IV- Visión, V- El sector agropecuario y rural en el Plan Nacional de Desarrollo - PND, VI- Análisis del entorno, VII- Logros del INCODER en el período 2002 – 2007, VIII- Objetivos y estrategias de la intervención en el desarrollo rural, IX- Financiamiento del Plan Estratégico, X- Principales metas físicas del Plan Estratégico, XI- Programas y proyectos por procesos, XII- Sobre el Sistema Nacional de Desarrollo Rural y las Áreas de Desarrollo Rural y XIII- Seguimiento y control del plan.

III. MISIÓN

Ejecutar políticas de desarrollo rural, en coordinación con las comunidades e instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector agropecuario, forestal y pesquero, facilitando el acceso de los pobladores rurales a los factores productivos y sociales, para contribuir a mejorar su calidad de vida y al desarrollo socioeconómico del país.

IV- VISIÓN

Para el año 2019, el Incoder será reconocido como la entidad líder en la ejecución de políticas de desarrollo rural de manera participativa, competitiva, equitativa y sostenible.

V.- EL SECTOR AGROPECUARIO Y RURAL EN EL PND.

El programa de gobierno para el sector agropecuario y rural está plasmado en los títulos “Equidad en el Campo” y “Consolidar el crecimiento y mejorar la competitividad del sector agropecuario”. Adicionalmente, las gestiones del INCODER deberán contribuir con la atención a la población desplazada a ganar terreno en la estrategia de atender el desplazamiento forzado, derechos humanos y reconciliación.

En las directrices del PND se señala “Con el objeto de reducir la pobreza en el campo y mejorar la capacidad de los campesinos para generar ingresos, es necesario adoptar las siguientes políticas:

- i) Acceso a los recursos de producción;
- ii) Mejoramiento de su capacidad productiva;
- iii) Acceso a servicios públicos que permitan mejorar sus condiciones de vida; y
- iv) Oferta de alternativas que permitan desestimular la expansión de los cultivos ilícitos”.

En el Plan también se destaca que se buscará avanzar en el ordenamiento social de la propiedad a través de la adjudicación de las tierras, especialmente, entre otros, de aquellas que se adjudiquen por medio del subsidio integral de tierras. “Con el fin de buscar que este proceso sea más eficiente, transparente y equitativo, se privilegiarán mecanismos de libre acceso por demanda a través de convocatorias. El INCODER se encargará de promover adecuadamente estos mecanismos y de asesorar a los campesinos más necesitados, directamente a través de terceros debidamente autorizados, en la elaboración y presentación de las solicitudes y proyectos correspondientes...

Así mismo, “para aumentar la capacidad productiva de la población rural para generar sus propios ingresos, el Gobierno promoverá El fortalecimiento de los niveles de empresarización de las actividades agropecuarias. ...Los sistemas de producción deben combinar el uso de mano de obra con la búsqueda de eficiencia y competitividad, con el propósito de asegurar la permanencia en los mercados y por ende la demanda de mano de obra y la calidad de los empleos.

En lo que corresponde a los programas orientados a la población más vulnerable, en el marco de la Red de Protección Social para la Superación de la Extrema Pobreza, se desarrollará:

- i) El programa de vivienda de interés social rural y saneamiento básico;
- ii) La implementación de acciones concretas para la seguridad alimentaria y nutricional; y
- iii) La focalización de esfuerzos para atender a las poblaciones pobres, desplazadas y reintegradas.

El Estado diseñará una estrategia nacional para regular el crecimiento urbano mediante incentivos al poblamiento y aprovechamiento productivo del campo y la conformación de mayores oportunidades en los pequeños centros urbanos.

Adicionalmente el PND hace énfasis en el apoyo que dará el gobierno nacional al sector agropecuario mediante la adecuación de 9.400 hectáreas de tierra por medio de Agro Ingreso Seguro – AIS más 40.607 hectáreas adecuadas con riego. En materia de tierras se ofrece entregar por el programa de Reforma Agraria 250 mil hectáreas.

VI.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Entorno Socioeconómico:

El sector agropecuario ha sido tradicionalmente importante en la economía colombiana y, por tanto, objetivo relevante de la política nacional. Durante la década pasada su contribución a la economía del país fue relativamente estable, pero en los últimos años el valor de la producción agropecuaria se ha incrementado. A pesar del aumento en el valor de la producción durante la última década, el sector agropecuario perdió cerca de un punto porcentual en su participación en el PIB, pasando de 14.6 a 13.6%.

Sin embargo, es importante notar que la formación del PIB agropecuario es solamente un subconjunto del PIB rural. Un estudio reciente del Banco Mundial (2004) demuestra que la contribución del sector rural a la economía de los países en Latinoamérica es mayor a la agropecuaria y además que el sector rural exhibe rendimientos crecientes a escala en la inversión, positivos no solamente para la generación de ingresos y el desarrollo de los beneficiarios directos sino también para la sociedad en su conjunto.

Sumado a la importancia del sector agropecuario por su generación de valor para el país (y de su aporte al comercio internacional), también es relevante su papel como generador de empleo en el país. La actividad agropecuaria nacional absorbe cerca del 21% de la oferta de empleo del país. Si se incluyen todas las actividades que se desarrollan en el sector rural, la importancia en la generación de empleo aumenta a cerca del 27%.

A pesar de la importancia del sector agropecuario en la economía del país, los pobladores rurales enfrentan difíciles condiciones de vida. Estas condiciones son el resultado de bajos ingresos, escasa formación de capital humano y alta informalidad en el empleo y subempleo, agravados por la inequidad y una mala distribución de los recursos, factores, bienes y servicios públicos.

De acuerdo a la Encuesta de Calidad de Vida –ECV-, para el año 2003 existían alrededor de 1.6 millones de hogares donde su jefe estaba asociado a la actividad agropecuaria. Asociados a estos hogares, se reportaron alrededor de 8.5 millones de miembros ocupados, 47% de los cuales son trabajadores por cuenta propia o de su propia finca y 30% obreros o empleados particulares.

De acuerdo a Maldonado al (2006) con base en la ECV, de los hogares cuyos jefes son trabajadores por cuenta propia o de su propia finca, 79.4% recibe menos de 1.5 salarios mínimos mensuales y 12.9% reciben entre 1.5 y 3 salarios mínimos mensuales.

Los diagnósticos disponibles sobre la situación social de los pobladores rurales muestran que a pesar de las profundas transformaciones que han tenido lugar en el país en los últimos veinte años, tanto en la estructura económica (modernización e internacionalización), como en el sistema político (descentralización y participación) y

en el aparato estatal (reforma de la administración pública y cambios en el enfoque y alcance de las políticas sectoriales), las condiciones de pobreza y desigualdad en el campo siguen siendo muy altas, mayores que las de países de igual o similar desarrollo, al tiempo que persisten grandes desequilibrios internos, tanto entre el campo y la ciudad, como entre las regiones.

En efecto, las cifras revelan un panorama social muy complejo: En 2005 la pobreza rural en Colombia alcanzó un 68% mientras que la urbana se ubicó en 42%. Con ello, en 2005 se contabilizaron ocho millones de personas pobres en el campo colombiano y puede decirse que la situación social, después de más de una década, así sea ligeramente, ha empeorado. Lo propio ocurre con la indigencia: En 1995, el 27% de la población se encontraba en pobreza extrema (3.5 millones de personas) según los datos más recientes, en 2005 llegó a 28% (3.2 millones) lo que representa apenas una ligera reducción en diez años.

Con lo anterior, hoy la pobreza rural representa el 36,5% de la pobreza nacional y el 49,2% de la indigencia total, con amplios diferenciales urbano-rurales e inter-regionales. Así, por ejemplo, el ingreso per cápita del campo apenas representa el 30,5% del ingreso per cápita urbano.

Así las cosas, puede decirse que la alta tasa de migración del campo a la ciudad que según la Misión para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad - MERPD¹, con cálculos a partir de la ECV 2003, alcanza 1.3% (cerca de 153,000 migrantes al año) no se explica solo por la violencia. En realidad, la expectativa de obtener mejores oportunidades de educación, empleo, calidad de vida, ingreso monetario, etc., se ha materializado en el tiempo para los migrantes y su condición ha terminado siendo superior a la que hubieran obtenido quedándose en el campo.

A factores determinantes de la pobreza rural como el precario crecimiento del PIB agropecuario, el estancamiento del empleo, la alta informalidad, el bajo capital humano, la baja productividad y los bajos ingresos se suman las características propias de los hogares rurales, las cuales incrementan su vulnerabilidad social. En este aspecto cabe mencionar la menor escolaridad representada por 4,3 años frente a 7,6 de las zonas urbanas y el menor acceso a servicios públicos que se observa en las coberturas urbano-rurales, todo lo cual, en conjunto, hace que la pobreza en el campo sea persistente.

Se concluye, entonces que el principal problema de la mayoría de los pobladores rurales es la baja productividad y por ende los bajos ingresos, y no necesariamente la falta de empleo. La existencia de un amplio sector (informal) permite que la población que lo desee pueda trabajar, generando su propio empleo, aunque de muy baja remuneración lo cual es consistente con tasas de desempleo bajas.

A esto, desde luego, ha contribuido de forma muy importante la violencia, la cual no solo ha desincentivado la inversión en el sector, sino que ha desviado la atención de los instrumentos y recursos de la política e institucionalidad para atender sus efectos, en particular el desplazamiento y las víctimas del terrorismo, en detrimento de los pequeños agricultores y campesinos, principal objetivo de las instituciones de desarrollo rural del sector.

¹ Creada el 30 de diciembre de 2004, mediante Decreto 4416 del Departamento Nacional de Planeación.

Esto se traduce en que el acceso a los factores productivos (tierra, capital y tecnología) y la imperiosa necesidad de aumentar la productividad del trabajo (educación y capacitación), siguen sin resolverse. En cuanto a la tierra, los patrones de concentración de la propiedad del suelo siguen siendo muy altos e incluso se han agravado con la violencia. Según Pulecio (2006) el índice de Gini para la distribución de la tierra en Colombia muestra un coeficiente de concentración de 0,77 (solo superado en Latinoamérica por Brasil y Nicaragua) lo que demuestra que los programas de reforma agraria a través del antiguo INCORA y el actual INCODER han tenido un muy bajo impacto.

Por su parte, la capacitación y la asistencia técnica siguen siendo un limitante para impulsar el desarrollo del capital humano y mejorar la productividad. La creación de las UMATA a finales de los ochenta representó un gran avance en el servicio de extensión en tanto se transfería a los municipios la competencia para su operación. Sin embargo, después de una primera fase exitosa, el programa perdió vigor y fue recientemente reemplazado por los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial. Aunque el concepto detrás de estos centros es dinámico y –hasta cierto punto- eficiente, su desarrollo aún es incipiente en el país y como resultado, la mayoría de campesinos en el país continúan aislados del acceso a tecnologías apropiadas para mejorar su productividad.

Entorno Político:

Cuatro grandes procesos de profundo contenido político enmarcan el desarrollo de la institucionalidad y el desempeño del sector agropecuario en las últimas dos décadas en Colombia, son ellos los cambios en el enfoque de las políticas económicas, la descentralización política, la evolución de la inseguridad y la violencia en el campo, y la corrupción al interior del sistema institucional.

Cambio en el enfoque de las políticas: El sector agropecuario y rural en Colombia ha experimentado múltiples cambios de orientación de sus políticas en un relativamente corto periodo de tiempo. Antes de los noventa, las instituciones del sector funcionaban bajo un esquema centralizado que definía la estructura de incentivos, medidas de protección y subvenciones con una alta influencia de los grupos de interés privados y políticos. Dicho esquema otorgaba pocos incentivos a la participación y el control de los beneficiarios en las políticas sectoriales, así como a la asunción de responsabilidades por parte de los niveles territoriales (Machado y Samacá, 2000).

Después de los noventa, con la apertura, aunque se intentaron eliminar todas las distorsiones, se regresó a un esquema de protección selectiva e incentivos desviados y, aunque las reformas institucionales dejaron nuevos organigramas y un Estado sectorial de menor tamaño, no modificaron en lo esencial los hábitos y capacidades institucionales, ni las reglas de juego, con lo que la modernización de la institucionalidad quedó incompleta. Con ello, los principios centrales de estas últimas reformas fueron aplicados por muy poco tiempo y de manera muy marginal, como para que llegaran a producir algún impacto (BID, 2000), desembocando en los heterogéneos resultados del sector y las fallas de sus instituciones (Banco Mundial, 2003; MERPD, 2006).

La nueva Ley de Desarrollo Rural se constituye en una nueva oportunidad para adecuar la institucionalidad del sector de forma que permita responder, entre otros, a los retos que plantean la reducción de la pobreza rural, la descentralización y el deficiente funcionamiento de los mercados de factores y bienes, de cara a los procesos de mayor internacionalización del sector en el marco de los tratados de libre comercio actualmente en proceso de negociación, con una visión de largo plazo en términos de sostenibilidad ambiental.

La Descentralización: El proceso de descentralización en Colombia es, sin lugar a dudas, una de las principales fuerzas del cambio institucional que ha experimentado el país en los últimos veinte años. En el sector agropecuario, al igual que en otros sectores, aparece de un lado como un propósito irreversible de organización y modernización del Estado y, de otro, como una estrategia que busca impulsar la organización y la participación de las comunidades del campo en los procesos de toma de decisiones, en los niveles central, departamental y municipal. El avance del proceso descentralizador es tal que en la actualidad no es posible plantear una política de desarrollo para el sector sin contar con el papel activo de las entidades territoriales y las comunidades.

No obstante, persiste una contradicción entre los principios de autonomía local y regional y de participación social establecidos en la Constitución Política y la institucionalidad sectorial, la cual mantiene una estructura centralizada. Los intentos por descentralizar el sector, aunque notables, no han logrado consolidarse. Así lo revelan las experiencias de los programas de Desarrollo Rural Integrado (DRI), las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATA) o la reforma institucional de 2003 que dio lugar a la creación del INCODER, por mencionar algunos de los más relevantes intentos.

En esta última reforma, se planteó la transferencia de las funciones del INCODER por delegación gradual de competencias a las administraciones departamentales y se establecieron la forma (a través de convenios) y los plazos (no más de dos años). En teoría, se propuso una entidad central con carácter transitorio. Pero en la práctica, dado que el planteamiento se basó en la voluntad de las partes, y debido a que no se establecieron ningún tipo de incentivos para que el nivel central buscara la transferencia, ni el local las atribuciones y competencias, el modelo fracasó.

Inseguridad y violencia: La situación de violencia creciente en el campo, que se ha prolongado durante casi cincuenta años, ha sido el principal obstáculo para su desarrollo económico y social. La inseguridad ha afectado el crecimiento y la productividad de la economía rural, al tiempo que ha reducido la capacidad del Estado para contrarrestar la pobreza, la inequidad y la exclusión que experimentan millones de campesinos. De igual manera, ha afectado el proceso de acumulación de “capital social”, impidiendo el fortalecimiento de la organización y la participación comunitaria o destruyendo los avances logrados durante muchos años.

Adicionalmente, la presencia del narcotráfico y la creciente proliferación de cultivos ilícitos en vastas zonas del territorio han afectado la estructura productiva, propiciado la descomposición social e institucional, y fragmentado aún más los procesos organizacionales de las regiones, convirtiéndose en un factor acelerador de las dinámicas de violencia e inseguridad.

Lo cierto es que la consolidación de grupos armados ilegales y de las organizaciones del narcotráfico en vastas zonas del territorio, donde el Estado ha sido tradicionalmente débil, ha producido el abrupto y masivo desarraigo del entorno rural de miles de campesinos que han sido obligados a desplazarse hacia las ciudades lo mismo que de miles de propietarios que han sido obligados a abandonar o vender sus predios a precios muy inferiores al valor de mercado.

A medida que miles de personas han abandonado los campos y sus tierras, guerrillas y paramilitares se han ido apropiando estratégicamente de la propiedad de la tierra. Esta situación ha sido a su vez favorecida por cuatro factores: i) la precariedad de los incentivos fiscales al uso de la tierra, ii) los impedimentos legales para el normal funcionamiento de los mercados de alquiler y venta, iii) la alta protección del subsector ganadero, y iv) la debilidad de los controles administrativos para evitar el lavado de recursos provenientes del narcotráfico a través de la compra de tierras.

Corrupción: a pesar de los esfuerzos por reducir los índices de corrupción, persistían alarmantes niveles de pérdidas de recursos y una alta desconfianza en la transparencia de la institucionalidad sectorial. Algunos estudios han tratado de mostrar el impacto sobre la eficiencia de las instituciones y los resultados son concluyentes: la pérdida generada como resultado de la corrupción puede llegar a ser una proporción significativa de las inversiones del gobierno.

En el sector rural, el problema es más evidente por dos razones: la descentralización/desconcentración de la ejecución y el impacto de la pérdida de estas inversiones. De una parte, aunque los nuevos esquemas de descentralización y desconcentración pretendían que la ejecución de recursos y la transparencia fueran más expeditas a nivel local, en la práctica, la falta de acompañamiento en procesos de control a la gestión de los recursos generaron que la desviación de los mismos se exacerbara y, como consecuencia, la corrupción en el ámbito rural permanece.

De otra parte, los niveles de desarrollo en el sector rural son mucho más precarios que aquellos en su contraparte urbana. Como consecuencia, la pérdida de un peso destinado al sector rural, con carencias extremas de servicios de salud, educación, vías, comunicaciones y otros servicios básicos, como resultado de desviación de fondos por corrupción, tiene un impacto mucho mayor que el impacto de esa pérdida en otras destinaciones alternativas. Es decir, el problema de corrupción golpea de manera especialmente agresiva al sector rural y al desarrollo rural y explicaría en buena medida los graves retrasos en el campo.

Entorno de la Información

El mejoramiento de la competitividad de los agentes en el mercado, el logro de políticas públicas bien focalizadas y orientadas a resultados, la necesidad de promover equilibrios económicos y la equidad social, el incremento de la transparencia en la gestión pública y el fortalecimiento de la democracia, a través de más participación ciudadana, control político y social, demandan información con atributos de calidad, accesibilidad, oportunidad y suficiencia. Dado lo anterior, las tecnologías y las políticas de la información ofrecen una gran oportunidad para que los países en vía de desarrollo mejoren la información pública y con ello, disminuyan la brecha que los separa de los países desarrollados.

El diagnóstico del país sobre la gestión de la información pública evidencia serios problemas como producción escasa, calidad deficiente, periodicidad irregular, acceso precario, duplicidad, pocos incentivos para la producción y uso, dispersión de sistemas de información, ineficiencia en inversiones, y ausencia de regulación y estándares. Dicho diagnóstico se aplica tanto en la nación, los sectores y entidades como en el nivel territorial, donde incluso es más crítico.

El mejoramiento continuo de la gestión pública exige contar con herramientas de monitoreo y evaluación de resultados adecuadas, las cuales requieren información de calidad y a la vez contribuyen a generarla. Dicha información debe retroalimentar las labores de planeación, presupuestación y ejecución de los programas y recursos en el Estado. Si, además, esta información se divulga a la ciudadanía, hace efectiva la rendición de cuentas y estimula el control social y la participación ciudadana en la gestión del gobierno.

VII.- LOGROS DEL INCODER EN EL PERÍODO 2003 – 2007

A continuación, a manera de gran resumen, se muestra la ejecución del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural durante el período 2003 al 2007, lapso durante el cual se realizó la gestión de la entidad en el marco del Decreto 1300 de mayo de 2003 que crea el INCODER. Es necesario recordar que la entidad contaba con cuatro subgerencias misionales, encargadas de ejecutar las funciones técnicas de la entidad: Subgerencia de Ordenamiento Social de la Propiedad, Subgerencia de Infraestructura, Subgerencia de Desarrollo Productivo Social y Subgerencia de Pesca y Acuicultura.

Subgerencia de Ordenamiento Social de la Propiedad: (adjudicación de tierras) se encargaba de facilitar el acceso a la tierra a los pobladores rurales (colonos, campesinos, población indígena y población afrocolombiana) para lo cual contaba con varios instrumentos cuyos logros se detallan a continuación.

METAS ALCANZADAS ADJUDICACIÓN DE TIERRAS 2003 - 2007

DESCRIPCIÓN	HECTÁREAS	FAMILIAS
ADJUDICACIÓN DE TIERRAS	123.557	9.128
Compra Directa	69.578	4.957
Transferidas del INCORA	3.997	327
Transferidas de la DNE	49.982	3.844
TITULACIÓN DE BALDIOS	2.122.197	46.835
Titulación a Colonos	870.549	24.055
Titulación Colectiva Comunidades Negras	1.251.648	22.780
CONSTITUCIÓN Y AMPLIACIÓN RESGUARDOS INDÍGENAS	1.314.721	15.697
TOTAL TIERRAS LEGALIZADAS	3.560.475	71.660

Fuente: Informe de Gestión.

Subgerencia de Infraestructura: (ejecutaba lo concerniente a la adecuación de tierras – distritos de riego y drenaje) recursos que se destinaban para apoyar desde la identificación del proyecto, los estudios y diseños previos hasta la construcción y rehabilitación de los distritos. Los logros fueron los siguientes:

**METAS ALCANZADAS
INFRAESTRUCTURA
2002 - 2007**

CONCEPTO	HECTÁREAS	FAMILIAS
CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN MEDIANA Y GRAN ESCALA	218.591	35.656
CONSTRUCCIÓN DE PEQUEÑA ESCALA	6.295	4.670
REHABILITACIÓN DE PEQUEÑA ESCALA	20.961	12.480
TOTAL	245.847	52.806

Fuente: Informe de Gestión. Se tomó 2002 pues algunos proyectos iniciaron ese año.

Subgerencia de Desarrollo Productivo Social (apoyaba la ejecución de proyectos productivos) a partir de la entrega de los predios a las comunidades. Igualmente, se encargaba de la ejecución de proyectos realizados con recursos de Audiencias Públicas. En términos de apoyo a proyectos productivos se deben agregar los resultados alcanzados por la *Subgerencia de Pesca y Acuicultura* que asignó importantes recursos al apoyo y fomento a la pesca y acuicultura. Esta última Subgerencia también realizó invaluable aportes en la investigación, administración y control del recurso pesquero que pueden ser consultados en los informes anuales de la entidad.

La ejecución de proyectos en el marco del desarrollo de las Áreas de Desarrollo Rural y al fomento de la pesca y la acuicultura fue la siguiente:

**METAS ALCANZADAS
APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS
2003 – 2007**

DESCRIPCIÓN	FAMILIAS
PROYECTOS PRODUCTIVOS AGROPECUARIOS	15.854
PROYECTOS PISCICOLAS	7.150
EMBARCACIONES	95
ENCIERROS PISCÍCOLAS	45
TOTAL FAMILIAS	23.144

Fuente: Informe de Gestión.

Con la expedición de la Ley 1152, se inicia una nueva etapa del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, la estructura del Instituto es modificada y la entrega de recursos a la población objetivo se cambia metodológicamente, estratégicamente se define la entrega de subsidios mediante la atención integral a demandas de la población y trabajadores agropecuarios y rurales.

A continuación se describen los objetivos y las estrategias que seguirá el INCODER para realizar su gestión.

VIII.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCIÓN EN DESARROLLO RURAL

Objetivos fundamentales:

Para afrontar los retos que le impone, el PND, la ley de desarrollo rural y la nueva institucionalidad, en relación con su intervención en el desarrollo rural, el INCODER se propone orientar su gestión hacia ocho objetivos fundamentales:

1. Promover la consolidación económica y social de las áreas de desarrollo rural, mediante el apoyo técnico y financiero a programas de desarrollo productivo agropecuario, forestal y pesquero de propósito común, en consonancia con las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en cumplimiento del Plan Anual de Inversiones aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social –CONPES;
2. Implementar un Sistema Nacional de Subsidios de Desarrollo Rural que soporte la eficiente y transparente toma de decisiones de apoyo a los pequeños productores en el medio rural, así como las labores de monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos relacionados con el cumplimiento de la misión institucional;
3. Otorgar subsidios directos, a través de convocatorias públicas transparentes que atiendan criterios objetivos de selección, para facilitar el acceso de los pequeños y medianos productores a adquisición y adecuación de tierras, asistencia técnica, vivienda de interés social rural, proyectos productivos y otros que el Gobierno Nacional considere pertinentes;
4. Adjudicar mediante convocatoria pública, tierras productivas de la Nación o baldíos con vocación productiva;
5. Asegurar adecuados servicios de difusión, capacitación, asesoramiento, acompañamiento y asistencia técnica, prestados por operadores locales, públicos o privados, en relación con la asignación de subsidios;
6. Consolidar los procesos participativos de planeación regional y local para la definición de programas de desarrollo rural, la identificación de iniciativas financiables, la concertación de las inversiones requeridas y el seguimiento y control de las mismas;
7. Promover y adelantar actividades de coordinación inter e intrasectorial para la integración de las acciones en el medio rural, así como el fortalecimiento de las organizaciones departamentales y locales del Sistema Nacional de Desarrollo Rural; y,

8. Estructurar proyectos de carácter estratégico definidos como prioritarios por el Gobierno Nacional, en términos técnicos, económicos, sociales y ambientales de tal forma que se asegure su sostenibilidad y definir su implementación.

En los siguientes apartes, se desarrollan para cada uno de éstos, las estrategias y metas a cumplir, y con las cuales contribuirá al logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, teniendo como enfoque la gestión por resultados.

1.- Promover la consolidación económica y social de las áreas de desarrollo rural:

Estrategias:

Desde la misma formulación de los principios de la Ley, se plantea “el ordenamiento productivo del territorio mediante el adecuado uso del suelo y el aprovechamiento del potencial estratégico del campo. Con ese fin el Gobierno formulará una estrategia para la focalización regional de las inversiones en función del incremento de la producción, la seguridad alimentaria, la protección y fomento de la producción nacional de alimentos básicos y la reducción de la pobreza y la desigualdad”. En ese sentido, el Instituto será el ejecutor de las Áreas de Desarrollo Rural que se perfilan como la estrategia para la consolidación de áreas de desarrollo.

Igualmente se busca “el aumento en la rentabilidad rural para incrementar los ingresos de los productores, especialmente los pequeños y generar mayores oportunidades de empleo productivo en las áreas rurales”.

Desde el punto de vista de la adecuación de tierras, la Ley plantea que se buscará “el desarrollo de proyectos productivos rentables, debidamente justificados, soportados y adaptados a las condiciones reales de vocación del suelo y de los mercados internos y externos, y que se ajusten a las prioridades de desarrollo de las regiones, al ordenamiento de las entidades territoriales y a la conservación de los recursos naturales y del ambiente, a través de mecanismos de estímulo a la realización de obras de adecuación de tierras”.

El Instituto incentivará la cofinanciación y viabilización de propuestas originadas desde el sector privado que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural. En ese sentido, uno de los resultados que se esperan obtener con importantes aportes privados es el impulso de las áreas de desarrollo rural. En consecuencia, en el presente Plan Estratégico no se colocará como meta el fortalecimiento y la conformación de Áreas de Desarrollo Rural como producto del Instituto, pues la entidad no es la que define las Áreas y carece del brazo financiero para generar iniciativas que permitan avanzar de manera sólida en dicha dirección.

2.- Implementar un Sistema Nacional de Subsidios de Desarrollo Rural

Estrategias:

Formular, implementar y adecuar continuamente un efectivo sistema de información o modelo de información, que asegure mecanismos suficientes para que los potenciales

beneficiarios conozcan claramente las condiciones, los deberes, compromisos, requisitos, etc. del Sistema Nacional de Subsidios de Desarrollo Rural facilitando la divulgación masiva de los beneficios a que tengan acceso los pobladores rurales.

Del sistema harán parte planes de capacitación donde además de la participación del actor responsable, se puede aprovechar el conocimiento de los líderes previamente identificados para que sean canales y a su vez garantes de calidad en sus propias comunidades y para apoyar a quienes lo necesiten en el proceso de formulación de sus propuestas (acompañamiento en formulación).

Facilitar el control y el seguimiento de la gestión y los recursos asignados en función de los objetivos misionales lo cual no puede hacerse si no se cuenta con información oportuna y confiable.

3.- Otorgar subsidios directos a través de convocatorias públicas.

Estrategias:

La mejora de la capacidad productiva de los campesinos requiere, entre otras cosas, facilitar el acceso a la tierra y garantizar la propiedad de la misma como estímulo a su uso productivo sostenible y el acceso a los diferentes recursos de producción.

El objeto de este programa es mejorar el acceso a la tierra de la población objeto de reforma agraria con el fin de mejorar su capacidad productiva. Para este fin se propone el subsidio integral de tierras mediante la adjudicación de recursos para la adquisición del predio y aporte al desarrollo del proyecto productivo incluido en la propuesta, a través de convocatorias públicas y transparentes.

Se promoverá el uso productivo de las tierras adjudicadas por el antiguo Incora y/o INCODER que no son explotadas por sus propietarios en la actualidad.

Establecer el Fondo Nacional de Adecuación de Tierras -FONAT, con el objeto exclusivo de financiar la formulación y realización de proyectos colectivos de adecuación de tierras de iniciativa particular. Este será constituido con los recursos que se le asignen en el Presupuesto General de la Nación; los créditos nacionales o externos que, con garantía del Gobierno Nacional, se contraten para el Fondo; los aportes que hagan las entidades territoriales; los recursos de cooperación técnica que se otorguen para el cumplimiento de su objeto; los rendimientos financieros de sus inversiones; las donaciones y aportes que le hagan entidades públicas o privadas, nacionales y extranjeras.

Establecer mecanismos orientados a identificar proyectos productivos rurales y fuentes de financiación compatibles con las condiciones culturales, económicas y ambientales de la población rural para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades del sector agropecuario.

Asesorar y crear instrumentos que permitan a los campesinos realizar proyectos que cumplan con los requisitos y exigencias para acceder a los subsidios para la adecuación

de tierras, así como para orientar las gestiones relacionadas con la financiación de los mismos.

Diseñar programas y estrategias que permitan vigilar la adjudicación de los subsidios de adecuación de tierras, su evolución y desempeño.

Establecer el Fondo de Modernización Tecnológica para el Sector Rural, cuyos recursos se destinarán a otorgar subsidios de asistencia técnica y gestión empresarial a campesinos, pequeños productores y comunidades indígenas o comunidades negras y serán asignados por convocatoria pública bajo criterios transparentes de selección. Los recursos del Fondo se originarán en aportes del presupuesto nacional, en recursos de cofinanciación de las entidades territoriales o de organizaciones privadas, los créditos internos y externos que se contraten para este fin, y recursos de cooperación internacional. En consecuencia, de la disponibilidad de recursos dependerá la creación del Fondo.

4.- Adjudicar tierras productivas de la Nación o baldíos con vocación productiva.

Estrategias:

Previos los estudios correspondientes, el Consejo Directivo del INCODER podrá delimitar áreas de baldíos que tendrán el carácter de zonas de desarrollo empresarial en las cuales la ocupación y acceso a la propiedad de las tierras baldías se sujetará a las regulaciones, limitaciones y ordenamientos especiales que establezca el Instituto, para facilitar la incorporación de sistemas modernos de producción sustentable, en áreas ya intervenidas, conservando el equilibrio entre la oferta ambiental y el aumento de producción por medio de la inversión de capital, dentro de criterios de racionalidad y eficiencia, y conforme a las políticas que adopte el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural sobre el particular.

El Consejo Directivo del INCODER podrá declarar zonas de reserva campesina, aquellas áreas geográficas en las que predominen tierras baldías de la Nación, que por sus características agro-ecológicas y socioeconómicas regionales, puedan ser seleccionadas para su desarrollo mediante la adjudicación a pequeños y medianos productores. En los reglamentos respectivos se indicarán las extensiones mínimas y máximas que podrán adjudicarse, determinadas en Unidades Agrícolas Familiares, los requisitos, condiciones y obligaciones que deberán acreditar y cumplir los adjudicatarios de los terrenos, así como las áreas máximas de propiedad privada que podrán tenerse por cualquier persona natural o jurídica, en común y pro indiviso.

En relación con las Zonas de Reserva Campesina y las Zonas de Desarrollo Empresarial, es pertinente anotar que no se definen metas en el presente Plan pues a la fecha el Instituto no cuenta con demandas para su conformación. No obstante, el INCODER hará las gestiones pertinentes en la medida que se presenten las solicitudes.

5.-Asegurar adecuados servicios de difusión, capacitación, asesoramiento, acompañamiento y asistencia técnica.

Estrategias:

Lograr la conformación de redes de operadores, aliados y ejecutores con la idoneidad y capacidad técnica que garanticen la eficiencia, efectividad y transparencia en la asignación de subsidios. Estos serán los encargados de realizar la difusión, capacitación, asesoramiento, acompañamiento y asistencia técnica, a los pobladores rurales.

Prestar el servicio de asistencia técnica y capacitación a pequeños y medianos productores, en lo relacionado con: agricultura ecológica; formulación, ejecución y vigilancia fiscal de los programas y proyectos de desarrollo rural integral, tendientes a elevar la calidad de vida de estas comunidades; producción, certificación y comercialización ecológica y temas productivos, empresariales, comerciales y de procedimiento.

Asegurar el seguimiento y la evaluación del desempeño de la entidad, mediante la recolección sistemática de información de gestión con base en indicadores que permitan monitorear y evaluar su desempeño y su puesta a disposición de las instancias de dirección política, así como los responsables de la ejecución, los beneficiarios y los organismos de control, quienes deberán tener acceso permanente a información sobre las acciones adelantadas, el uso de los recursos disponibles y su transformación en resultados acordes con las metas previstas. Así como la retroalimentación de la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión.

6.- Consolidar los procesos participativos de planeación regional y local.

Estrategia:

Mediante programas y proyectos de desarrollo rural, presentados directamente o por medio de sus organizaciones representativas, se logrará la participación de los productores en las decisiones del Estado que afecten su proceso de desarrollo y la modernización del sector rural, se fomentará la participación de las comunidades del campo en los procesos de toma de decisiones, en los niveles central, departamental y municipal y se estimulará la participación equitativa de las mujeres en el desarrollo de planes, programas y proyectos de fomento.

De otra parte, la coordinación y articulación de las acciones del Estado en el medio rural, es la parte esencial para el funcionamiento del Sistema Nacional de Desarrollo Rural. Igualmente, las Áreas de Desarrollo Rural surgen del proceso de planeación y programación local. En consecuencia, se deberán coordinar los procesos participativos de planeación institucional, regional y local, para la definición de programas de desarrollo agropecuario y para la ejecución de las áreas y proyectos estratégicos que sean definidos como prioritarios por la Nación.

Para llevar a cabo las inversiones requeridas, se deberán identificar iniciativas financiables y realizar la concertación de las inversiones necesarias para su control y seguimiento.

7.- Promover y adelantar actividades de coordinación inter e intrasectorial.

Estrategias:

Integración de las acciones en el medio rural mediante la articulación de los esfuerzos presupuestales nacionales y locales alrededor de un proyecto productivo y el fortalecimiento de las organizaciones departamentales y locales del Sistema Nacional de Desarrollo Rural.

Realizar acuerdos de cooperación con entidades públicas, privadas u organizaciones campesinas, para ejecutar los programas de apoyo a la gestión empresarial rural para beneficiarios de los programas de adquisición de tierras.

Gestionar y promover el acceso de la población rural al “Programa para el Desarrollo de Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales de Colombia” y de “Alianzas Productivas” para el fortalecimiento de los niveles de empresarialización de las actividades agropecuarias.

Facilitar el acceso de las familias rurales a los servicios de micro crédito; así como a las cooperativas e instituciones financieras para la atención especializada a familias rurales pobres.

8.- Estructurar proyectos de carácter estratégico definidos como prioritarios por el Gobierno Nacional

Estrategias:

Impulsar programas y proyectos productivos encaminados a mejorar los ingresos y las condiciones de vida de los productores rurales que cumplan con los propósitos de productividad, rentabilidad y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Se impulsará el desarrollo de proyectos productivos de fomento que contrarresten la expansión de los cultivos ilícitos al interior de la frontera agrícola y se apoyarán proyectos productivos sostenibles. Lo anterior se hará a través de la cofinanciación de proyectos productivos económica y técnicamente viables.

Realizar estudios para establecer las condiciones de los terrenos y la viabilidad técnica, económica, ecológica y social de los proyectos productivos.

Identificar programas o proyectos productivos de alto impacto y realizar la financiación o cofinanciación para su ejecución.

Identificar y aplicar acciones que permitan el desarrollo de la infraestructura agropecuaria, como programas de riego, adecuación de tierras y actividades de desarrollo tecnológico para lograr un adecuado uso del suelo y una mejor productividad.

IX.- FINANCIAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo a la programación, en el marco del Plan de Gasto de Mediano Plazo, se tiene previsto el siguiente presupuesto para el Instituto en los años de vigencia del presente Plan.

PROYECCIONES DE GASTO DE MEDIANO PLAZO – INCODER

Millones de pesos corrientes

CONCEPTO	2008	2009	2010
FUNCIONAMIENTO	42.821,5	48.271,0	46.327,0
INVERSIÓN	254.908,0	349.019,0	247.724,0
SERVICIO DE LA DEUDA		51,0	55,0
TOTAL	297.729,5	397.341,0	294.106,0

Detallando el presupuesto de inversión por los principales rubros, se presenta a continuación la programación del presupuesto de inversión.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN - INCODER, 2008 – 2010

Millones de Pesos Corrientes

	2008	2009	2010
TOTAL INVERSIÓN	254.908,0	349.019,0	247.724,0
ADECUACIÓN DE TIERRAS	192.408,0	266.259,5	154.054,0
FONAT	187.208,0	260.859,5	148.554,0
Administración Distritos de Riego	5.200,0	5.400,0	5.500,0
ACCESO A TIERRAS	56.500,0	77.600,0	87.300,0
Convocatoria Subsidio Tierras	50.000,0	72.600,0	82.300,0
Titulación de Baldíos	6.500,0	5.000,0	5.000,0
OTROS PROYECTOS	6.000,0	9.660,0	6.370,0
Indígenas y Afrocolombianos	2.000,0		
UWAS	2.000,0		
Saneamiento de Resguardos	2.000,0		
Sistema de Información		2.260,0	1.220,0
Capacitación		4.500,0	5.150,0
Infraestructura Edificio		2.900,0	-

Entre las estrategias de financiación, adicionales a los giros del Presupuesto General de la Nación, que se adoptarán en el período 2008-2010, en el marco de la articulación de la gestión del INCODER con las demás entidades del Sistema Nacional de Desarrollo Rural, se encuentran:

- La promoción de la suscripción de convenios o contratos interinstitucionales que faciliten la cofinanciación de las intervenciones necesarias para complementar los componentes productivos de los planes, programas y proyectos.
- La articulación de los presupuestos de entidades del orden nacional, regional y local y de cooperación internacional para la ejecución de los programas y proyectos definidos como estratégicos para el desarrollo agropecuario y rural en áreas de desarrollo rural definidas como estratégicas y prioritarias.

- La gestión de acceso al crédito de los productores vinculados a los programas y proyectos productivos, mediante la asesoría y el acompañamiento necesarios.

No obstante lo anterior y dadas las expectativas que el Instituto generará en la comunidad rural con la entrega de subsidios y considerando que algunos programas aún no están financiados (capacitación y el Fondo de Desarrollo Tecnológico, entre otros) se hace necesario realizar esfuerzos adicionales de parte del gobierno nacional para dotar a la entidad de los recursos suficientes y necesarios para poner en marcha estos programas y proyectos que son claves para poder ejecutar de manera exitosa las convocatorias, sin afectar los recursos del subsidio.

De igual manera, especial refuerzo financiero de parte del gobierno nacional se requiere para realizar los arreglos a la estructura del edificio en Bogotá, la adecuación de las oficinas en todo el país y la puesta en marcha de los Sistemas de Información, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

X.- PRINCIPALES METAS FÍSICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para definir las principales metas del Plan Estratégico, se debe partir de las metas establecidas para el INCODER en el Plan Nacional de Desarrollo – PND- “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”.

En ese sentido, el PND en el capítulo correspondiente a -Adjudicación y Titulación de Tierras- asigna al INCODER metas con distribuciones por tipo de beneficiario y tierras provenientes de fuentes que ya no son del ámbito ni de las posibilidades de la entidad. Por ejemplo, establece metas para el Instituto de adjudicación de tierras de predios provenientes de extinción de dominio y tipo de beneficiarios que tampoco son población objeto del Instituto después de la Ley 1152, como la población indígena, afrocolombiana, desplazados y reincorporados.

De acuerdo con lo anterior, el total de hectáreas para adjudicar durante el período del Plan Nacional de Desarrollo suman 250.000 hectáreas, de las cuales 130.000 hectáreas corresponden a predios provenientes de la Dirección Nacional de Estupefacientes y 120.000 hectáreas adjudicadas bajo el programa de subsidio integral.

De otra parte, uno de los aspectos importantes de la Ley 1152 fue la reasignación de funciones que tenía el INCODER en varias entidades, cuyo quehacer estaba relacionado con la gestión rural. De esta forma, se crea la Unidad Nacional de Tierras Rurales y se le asignan funciones que eran del INCODER; de igual manera sucede con las funciones de pesca y acuicultura que se trasladan al ICA y al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; se transfieren funciones a la Dirección de Étnias del Ministerio del Interior y de Justicia; a la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional; a la Dirección Nacional de Atención y Prevención de Desastres – Fondo Nacional de Calamidades; a las Corporaciones Autónomas Regionales; al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y a la Superintendencia de Notariado y Registro.

Como resultado de lo anterior, la atención a los grupos étnicos - población indígena y afrocolombiana es responsabilidad del Ministerio del Interior y de Justicia, que atender

a la población desplazada es función de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social) y que la función de protección de predios y territorios abandonados por causa de la violencia es responsabilidad de la Superintendencia de Notariado y Registro (Artículo 127), y que la investigación y control de la pesca y la acuicultura es responsabilidad del ICA. Complementariamente, la Ley define que la recepción y adjudicación de predios provenientes de la Dirección Nacional de Estupefacientes ya no son responsabilidad del INCODER.

En consecuencia, la meta para el Instituto debería ser la estipulada en el PND como Subsidio Integral, y lo correspondiente a campesinos, es decir 120.000 hectáreas. No obstante, teniendo en cuenta que el INCODER es el responsable de cubrir a la población campesina, se considera que debe responsabilizarse de la meta establecida en el PND de 32.500 hectáreas que están programadas con predios de otra fuente.

De otra parte, asumiendo que las 9.600 familias de que habla el PND como campesinos en condiciones de desplazamiento, son campesinos, la meta total del Plan para la población campesina, asciende a 152.500 hectáreas y 13.625 familias, de no ser así, la meta para el Instituto sería de 4.625 familias y 56.500 hectáreas. En este documento se trabaja el primer escenario. De acuerdo con lo anterior, a continuación se precisan las metas que el Instituto debe cumplir en el programa de Reforma Agraria hasta el 2010.

**PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006 - 2010
ADJUDICACIÓN DE SUBSIDIO INTEGRAL**

	Tipo de Población	Familias	Hectáreas
Meta PND para Incoder a través del Subsidio.	Campesinos	12.000	120.000
Subtotal meta Incoder	Campesinos	12.000	120.000
Meta adicional para Incoder como resultado de asumir metas con predios de otras fuentes.	Campesinos	1.625	32.500
Subtotal meta adicional	Campesinos	1.625	32.500
TOTAL	Campesinos	13.625	152.500

El cuadro anterior, muestra la meta que tiene el INCODER en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos” involucrando lo que le corresponde al Instituto por funciones pero sin guardar correspondencia con los recursos disponibles.

En consecuencia, es necesario hacer una proyección de las metas que son factibles de realizar a partir de los recursos previstos en el Marco de Gasto, y de acuerdo a la nueva metodología de adjudicación de subsidios mediante convocatorias.

A continuación, se presenta una proyección de metas físicas a realizar en cada año, a partir de las características, criterios y condiciones que fueron definidos en la convocatoria de 2008 y a partir de los recursos disponibles en cada vigencia para realizar las convocatorias y descontando los recursos para el apoyo productivo en cada predio adjudicado.

**METAS FÍSICAS EN ADJUDICACIÓN DE TIERRAS MEDIANTE CONVOCATORIAS
PÚBLICAS
SUBSIDIO INTEGRAL 2008 - 2010**

	2008		2009		2010		TOTAL	
	Fam.	Ha.	Fam.	Ha.	Fam.	Ha.	Fam.	Ha.
Metas Físicas Convocatorias Subsidio de Tierras para campesinos.	1.127	6.313	1.636	9.166	1.855	10.391	4.618	25.871

A instancias de lo previsto por el artículo 126 de la Ley 1152 de 2007 la competencia de atender desde el componente de tierras la población en condición de desplazamiento pasó a la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, en los siguientes términos:

“**Artículo 126.** La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional podrá otorgar subsidios o adquirir, tierras y mejoras de propiedad privada, o los que formen de las entidades de derecho público, para su adjudicación a la población afectada por el desplazamiento forzado.

Parágrafo: Las normas atinentes a este capítulo se harán extensivas a otras víctimas de violencia armada, aún cuando no tengan la condición de desplazadas, siempre que dicha calidad sea previamente certificada por la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación.”

No obstante, según se desarrolló en el Decreto 2984 de 2007, el INCODER apoyaría a Acción Social con la infraestructura de que dispone para la asignación de recursos a través de convocatorias públicas, según se transcribe a continuación:

“**Artículo 1º.** Respecto del otorgamiento de subsidios para adquisición de tierras a favor de la población desplazada: El INCODER deberá abrir convocatorias para otorgar subsidios de adquisición de tierras en los términos del numeral 4º del artículo 21 y de los artículos 56 al 70, de la Ley 1152 del 27 de julio de 2007, destinadas de manera exclusiva a atender a población desplazada por la violencia.

Con dicho propósito la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional coordinará con el INCODER la divulgación de la convocatoria para la concurrencia de la población desplazada.

La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, podrá entregar subsidios de adquisición de tierras de manera excepcional como una actividad complementaria al procedimiento regulado en las normas arriba citadas.

Artículo 2º -. Adquisición de bienes por parte de Acción Social. Para los efectos de lo previsto en el artículo 126 de la Ley 1152 de 2007, solo podrán ser adquiridos bienes de propiedad privada con miras a ser adjudicados en casos de urgencia manifiesta, que impliquen la imposibilidad de proveer de tierras a éste tipo de población por otros métodos.

PLAN ESTRATÉGICO INCODER 2008 – 2010

La declaratoria de urgencia manifiesta se realizará por el Alto Consejero Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional mediante acto administrativo motivado.

En todo caso, el ejercicio de dicha potestad deberá supeditarse a la disponibilidad presupuestal correspondiente.

PARÁGRAFO: La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional procurará que la operación de tales compras directas sea ejecutada por parte de terceros de reconocida idoneidad en la administración inmobiliaria rural y/o cualquier otra autoridad competente.

En virtud de lo anterior, Acción Social puede entregar al INCODER a través de un convenio recursos para conformar una bolsa para desplazados en la convocatoria para el otorgamiento del subsidio para compra de tierras establecido en la Ley 1152 de 2007 (artículo 56), tal como se hizo en 2008.

Referente a las metas en los programas de tierras, es necesario hacer mención también al programa de Gestión y Titulación de Baldíos, uno de los proyectos en los cuales la entidad ha logrado importantes avances en los últimos años. En efecto, a partir de 2006 con el objetivo de dar solución a un número importante de expedientes que históricamente venían represados, sin lograr avances importantes en los trámites y diligencias y para aclarar la situación de miles de solicitudes, se inició lo que se llamó el “Plan Choque”, con el cual se logró solucionar la situación de 23.311 expedientes en 2006 y 32.720 expedientes en 2007.

El centrar la atención durante los dos últimos años en expedientes que llevaban algunos más de una década archivados, ocasionó que se acumularán nuevamente un número importante de solicitudes que es necesario evacuar. En ese sentido, se deben tramitar 51.127 expedientes en 2008, para quedar al día con la función de realizar el trámite de las solicitudes de titulación de baldíos productivos. Se espera que en los siguientes años, sean atendidas las solicitudes que se presenten en cada vigencia.

PROGRAMA TITULACIÓN DE BALDÍOS PRODUCTIVOS METAS FÍSICAS 2008 - 2010

PROGRAMA	INDICADOR	2008	2009	2010	TOTAL 2008 - 2010
Titulación Baldíos Productivos	Número de Expedientes Tramitados	51.127	10.000	10.000	71.127

Es necesario agregar que para que estas metas se cumplan (principalmente las relacionadas a 2008) se hace indispensable que se realicen las adiciones presupuestales necesarias, que a la fecha de la elaboración del presente documento están en trámite en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Adicionalmente, en el marco de la reglamentación de la Ley 1152, el Instituto está en proceso de redefinición de la Unidad Agrícola Familiar – UAF en el nivel nacional, aspecto que demanda importantes recursos que no están disponibles.

PLAN ESTRATÉGICO INCODER 2008 – 2010

Uno de los objetivos ambiciosos del presente Plan Estratégico es el de superar uno de los problemas emblemáticos que existe desde la época del INCORA. Se trata de clarificar la situación de los predios del Fondo Nacional Agrario - FNA.

El Instituto Colombiano de la Reforma Agraria – INCORA, dejó pendientes por legalizar 5.705 predios aptos para Reforma Agraria que fueron adquiridos bajo la Ley 135 de 1961 y que con la liquidación del INCORA, fueron transferidos al INCODER. Estos predios constituyen el FNA, y a grandes rasgos presentan las siguientes situaciones:

- Predios adjudicados mediante resolución y los adjudicatarios no registraron dicha resolución.
- Predios que se les adelantó comité de selección y no fueron adjudicados.
- Predios cuyos adjudicatarios murieron y están ocupados por los herederos o por terceras personas.
- Predios que no fueron adjudicados.
- Predios vendidos y están ocupados por los compradores.
- Predios con caducidad administrativa.

Para realizar la depuración del FNA, se requiere: iniciar por caracterizar cada uno de los predios, el estado jurídico actual, su situación fiscal y la situación de sus ocupantes. Una vez realizado este paso se deben establecer los instrumentos jurídicos para superar cada uno de los casos y proceder a proferir la Resolución de adjudicación y el envío de la Resolución a Registro. Superada esta etapa, se deberán dar de baja dichos inmuebles de los Estados Financieros del INCODER.

De otra parte, el Plan de Desarrollo “Estado Comunitario: desarrollo para todos” también establece metas para el programa de adecuación de tierras con el siguiente detalle:

METAS FÍSICAS ADECUACIÓN DE TIERRAS - PND 2006 - 2010

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META
% Avance en la Construcción de la Presa El Cercado y Conducciones Principales	%	100
% de Avance en la Construcción del Distrito Triángulo del Tolima	%	100
Hectáreas Adecuadas Otros Distritos	Hectáreas	16.000

Es necesario resaltar que dentro de los retos más importantes que tiene el Instituto para realizar en los próximos años, está la terminación del Distrito de Riego Triángulo del Tolima y la finalización de la primera etapa del Distrito de Riego del Río Ranchería. Estos dos proyectos se enmarcan en lo que la Ley 1152 definió como proyectos estratégicos y constituyen obras de infraestructura de riego de lo más ambicioso que contará Colombia en un inmediato futuro.

Estos proyectos, por constituir la redención de amplios sectores de población en la Costa Atlántica colombiana y el Centro del País, por adecuar áreas importantes para la producción agrícola y por representar un esfuerzo económico importante para el sector

PLAN ESTRATÉGICO INCODER 2008 – 2010

agropecuario y rural, son emblema de la capacidad de ejecución y gestión del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER.

Por ejemplo, el Distrito de Riego del Río Ranchería es multipropósito: las conducciones principales servirán para fortalecer los acueductos de 9 municipios: Fonseca, Distracción, Barrancas, San Juan, Hato Nuevo, Maicao, Uribia, Albania y Manaure. También está estimada la instalación de una microcentral hidroeléctrica para aprovechar la potencialidad de la represa para la generación de energía.

Los distritos de riego del Triángulo del Tolima y del Río Ranchería serán la punta de lanza para ejecutar proyectos productivos agropecuarios con miras a impulsar proceso de desarrollo regional que lleven involucrado la generación de valor agregado, instalación de agroindustrias, empresas de servicios, de investigación y desarrollo tecnológico, alrededor de productos agropecuarios dirigidos especialmente para la exportación, con importante generación de empleo e ingresos a la comunidad rural tanto del área de los distritos como del área de influencia.

Adicional a los distritos de riego del Río Ranchería y Triángulo del Tolima, el INCODER ejecutará otros distritos de carácter estratégico que aumentarán las hectáreas adecuadas y las familias beneficiadas en Adecuación de Tierras durante el período. A continuación se discriminan los distritos.

Se presentan los beneficios en términos de hectáreas y familias que traerán los proyectos estratégicos que se encuentran en ejecución.

HECTÁREAS ADECUADAS Y FAMILIAS BENEFICIADAS CON DISTRITOS ESTRATÉGICOS 2008 - 2010

DISTRITOS ESTRATÉGICOS	MUNICIPIO	HECTÁREAS	FAMILIAS
<i>Distritos de Riego Estratégicos 2008 – 2010</i>			
Distrito de Riego Río Ranchería.	Fonseca, San Juan del Cesar, Barrancas y Distracción	18.536	1.029
Distrito de Riego Triángulo del Tolima.	Coyaima, Natagaima y Purificación.	20.402	7.630
SUBTOTAL		38.938	8.659
<i>Distritos de Riego Estratégicos 2008</i>			
Aracataca.	Aracataca	10.500	450
Tucurinca.	Zona Bananera	7.300	310
Repelón.	Repelón	3.400	384
Buenos Aires	Tamalameque	128	51
María La Baja	María La Baja	6.500	1.700
Mocari	Montería	2.800	244
Zulia	Zulia	9.816	875
San Isidro	Támesis	302	147
La Doctrina	Lorica – San Bernardo	2.800	244
SUBTOTAL		43.546	4.405
TOTAL		82.484	13.064

XI.- PROGRAMAS Y PROYECTOS POR PROCESO

A partir de la estructura definida en el Decreto 4902 y la implementación del Sistema Gestión de Calidad, se obtuvo el mapa de procesos del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural que deberá ser seguido de manera estricta para la correcta ejecución de los programas y proyectos, con miras a mejorar el acceso a los factores de producción de la población rural, el mejoramiento de sus ingresos y la articulación de la gestión del Estado para las Áreas Rurales. La estructura del Mapa de Procesos es la siguiente:

Procesos Estratégicos:

- Gestión Gerencial.
- Planeación y Mejora Continua.
- Administración del sistema Integrado de gestión Calida Mecí

Procesos Misionales:

- Divulgación, Asesoría, Acompañamiento y Capacitación.
- Otorgamiento de Subsidios.
- Desarrollo de Proyectos Estratégicos.
- Constitución Zonas de Reserva Campesina y Desarrollo Empresarial.
- Titulación de Baldíos.

Procesos de Apoyo:

- Gestión de recursos.
- Sistema Integrado de documentación, información y comunicación.
- Gestión Jurídica.

Proceso de Evaluación y Control.

A continuación se realiza una descripción de los lineamientos de los Procesos Estratégicos para cada uno de las áreas.

Los Macro Procesos Estratégicos lo conforman procesos en los cuales se refleja el compromiso de la alta dirección.

- Gestión Gerencial:

Este proceso está bajo de responsabilidad del Gerente General y del Comité de Gerencia del Instituto y tiene como objeto definir y hacer seguimiento de la Planeación Estratégica Institucional, liderar la coordinación intra e intersectorial del SNDR y Revisar el Sistema Integrado de Gestión. Su alcance se estima desde la elaboración, adopción, divulgación y seguimiento de la planeación estratégica institucional, el establecimiento de acuerdos para el desarrollo de proyectos de coordinación, cooperación y articulación con los entes territoriales y con las entidades de sector, hasta las acciones de mejora.

Las entradas que regulan este proceso provienen del Plan Nacional de desarrollo, las Políticas del Ministerio de Agricultura y todas aquellas normas que a nivel del sistema Integrado de Gestión calidad MECI, así mismo encontramos que estas debe

transformarse en la planeación estratégica de la Institución donde se determina la misión, visión y objetivos y política de la calidad del Instituto. Sus salidas responden al plan estratégico, a los acuerdos de cooperación Inter e intrasectorial y al proceso permanente de revisión y mejora continua del SIG calidad -MECI.

El desarrollo del mismo se describe dentro del ciclo PHVA cuyas actividades se determina en tres procedimientos comenzando por la determinación y formulación de la planeación estratégica, que tienen en cuenta la revisión de las políticas del sector y la forma de aplicarla en el Instituto para llegar a la construcción y adopción de un Plan estratégico Institucional, seguidamente se enfoca hacia la forma de cumplir estas políticas de manera coordinada con las entidades del sector, los entes territoriales y demás organizaciones que participan en las políticas de Desarrollo Rural, finalizando con la revisión de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión Calidad MECI, así mismo contempla a culminación de proyectos de vigencias 2006 2007.

Como indicadores que miden el proceso se han establecido, el cumplimiento de metas del Plan Estratégico, a nivel de eficacia y eficiencia, el beneficio que reciben las familias cuando se logran acuerdos estratégicos entre diferentes entidades para prestar un mejor servicio. De igual manera, para medir el impacto o la efectividad y la revisión permanente del SIG calidad MECI, y cuán eficaces y eficientes somos en la prestación del servicio.

- Planeación y mejora continua:

Este proceso está bajo la responsabilidad de la Subgerencia de Planificación e Información y tiene como objetivo apoyar a la Gerencia en el diseño, desarrollo, seguimiento, evaluación, implementación y mejora continua de la planificación de la gestión institucional.

Tiene como entradas la normatividad vigente expedida por Congreso de la República. El Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Departamento Administrativo de la Función Pública, los Organismos de Control y Sistema Nacional de Desarrollo Rural, así como los proyectos de la subgerencia, las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y los requerimientos de las comunidades potenciales beneficiarias de los servicios de la entidad.

Como salidas tiene los documentos correspondientes al Plan Estratégico, el Plan de Acción, el Plan de Desarrollo Administrativo, el Plan Operativo Anual, la Ficha BPIN, el marco de gastos e informes de seguimiento.

Sus actividades se agrupan en los procedimientos de 1. Elaboración del plan estratégico, 2. Marco de Gasto de Mediano Plazo – MGMP, 3. Anteproyecto de Presupuesto, 4. Plan de Acción, 5. Plan de Desarrollo Administrativo, 6. Registro de Programas y Proyectos en BPIN, 7. Seguimiento y Evaluación, 8. Acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Para llevar a cabo estas funciones se requieren profesionales en economía, administración de empresas, ingeniería industrial con especializaciones en áreas afines o su equivalente en experiencia de trabajo en planificación.

Como indicadores de Gestión se establecen el cumplimiento en la elaboración de los planes requeridos por ley para el buen funcionamiento de la entidad, las actividades de seguimiento a los mismos y los Proyectos BPIN aprobados.

- **Administración del sistema Integrado de Gestión Calidad y MECI:**

Este proceso está bajo la responsabilidad de la subgerencia de Planificación e información y tiene como objeto el establecimiento, implementación y seguimiento a lo planeado en el Sistema Integrado de Gestión, su alcance va desde el diseño e implementación del sistema integrado de gestión, su cumplimiento, seguimiento hasta las acciones de mejora.

Tiene como entradas la normatividad vigente sobre el tema, las directrices para la planeación estratégica, las solicitudes de acciones preventivas, correctivas y de mejora, las solicitudes para apoyo al cumplimiento de estas acciones, el informe para la alta Dirección y las directrices para corregir los hallazgos y los riesgos identificados; como salidas el sistema integrado diseñado e implementado las acciones preventivas, correctivas y de mejora atendidas; y una documentación del sistema permanentemente actualizado como el manual del sistema integrado de gestión, el manual de procedimientos, el mapa de riesgos y los informes a la alta Dirección.

Los procedimientos previstos para este proceso, son: La elaboración y codificación de los documentos de sistema integrado de gestión, La elaboración y control de documentos, El control de Registros, El control de Producto no conforme, La adopción y cumplimiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora y el procedimiento para el manejo de riesgos.

El personal o el talento humano para este proceso se incluyen profesionales en diferentes áreas a través de las cuales se prestan servicios en la entidad con conocimientos de sistemas de Gestión de Calidad y Mecí.

Como indicadores de Gestión se establecen la eficacia en la implementación de las acciones la eficiencia en la administración de procesos y la efectividad de los procesos misionales de Instituto, el reporte de estos se hará semestralmente.

MACRO PROCESOS MISIONALES. Son siete (7) procesos relevantes que se desarrollan de conformidad con la razón de ser de la entidad y contribuyen directamente al cumplimiento de sus objetivos, ellos son:

- **Divulgación asesoría y acompañamiento:**

Este proceso está a cargo de la Subgerencia de Promoción, tiene como propósito el diseño e implementación de un Plan de asesoría, acompañamiento, capacitación y divulgación de la oferta institucional y sectorial para el fortalecimiento de la gestión.

PLAN ESTRATÉGICO INCODER 2008 – 2010

Inicia con la identificación de necesidades, la elaboración, viabilización, aprobación, ejecución y seguimiento del plan de asesoría, acompañamiento, capacitación y divulgación, de la oferta Institucional y sectorial, hasta las acciones de mejora.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura con el Estatuto agrario, los proyectos de cada proceso, y las iniciativas de los usuarios.

Como salidas razón de ser del proceso la divulgación, asesoría, acompañamiento y capacitación de las diferentes convocatorias, socialización de la Oferta Institucional, el Plan de divulgación y promoción y el Plan de capacitación y acompañamiento.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. divulgación oferta institucional y sectorial 2. Capacitación usuarios y entidades del sistema nacional de desarrollo rural 3. asesoría y acompañamiento. 4. Registro de operadores de entidades prestadoras de asistencia técnica.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales del área profesionales en: Comunicación Social, Trabajadores Sociales, Economistas, Licenciados en Educación y Pedagogía, Sociólogos y de las Áreas Agropecuarias. Especializados en Desarrollo Rural, Gestión y Evaluación de Proyectos, Gerencia Social y afines.

Y como indicadores se contemplan la cobertura de capacitación y acompañamiento a usuarios con capacidad de gestión, la ejecución presupuestal, el número de eventos realizados y de proyectos asesorados a atención a procesos judiciales, los conceptos jurídicos administrativos y los proyectos de actos administrativos revisados y aprobados - Otorgamiento de subsidios.

Este proceso está bajo la responsabilidad de la subgerencia de Gestión y tienen como objetivo la adjudicación de subsidio integral para compra de tierras, proyectos productivos, asistencia técnica, adecuación de tierras y vivienda de interés social rural a hombres y mujeres de escasos recursos y a los productores ubicados en áreas rurales. Su alcance va desde la distribución de los recursos, elaboración del plan general de convocatorias, apertura y cierre, evaluación, selección, aprobación de proyectos y adjudicación del subsidio hasta las acciones de mejoras.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, las directrices de la gerencia general y los proyectos e iniciativas de los usuarios.

Los procedimientos previstos para este proceso son: 1. asignación del subsidio integral de compra de Tierras, el subsidio de adecuación de tierras, subsidio cofinanciamiento de proyectos productivos, subsidio para vivienda de interés social rural y subsidio para asistencia técnica, 2. Condición Resolutoria.

Se tiene previsto el personal profesional en ciencias sociales, administración de empresas, administración financiera, administración de negocios, administración en finanzas, economía, economía Agrícola, estadística.

Los indicadores de gestión identificados son otorgamiento de cada uno de los subsidios que contempla la ley, el número de familias beneficiadas, la ejecución del presupuesto dispuesto para los subsidios y las condiciones resolutorias adelantadas.

- Desarrollo de Proyectos Estratégicos:

Este proceso está bajo la responsabilidad de la subgerencia de Estrategias y su operatividad está en manos de la dirección Técnica de Proyectos Estratégicos, que tiene como objeto la construcción de obras de adecuación de tierras de interés estratégico para el desarrollo agropecuario y/o forestal, en zonas de alta concentración de productores y que genere alta rentabilidad económica y social bajo principios de sostenibilidad en las zonas rurales, los cuales deberán ser incorporados al Plan nacional de desarrollo y estar aprobados por el CONPES. Su alcance va desde la revisión de estudios y diseños de los proyectos de carácter estratégico de adecuación de tierras para definir su viabilización y sostenibilidad, hasta la construcción, el seguimiento y las acciones de mejora.

Las entradas del proceso la constituyen las propuestas de proyectos por parte del INCODER y los proyectos estratégicos que presente el gobierno nacional, las cuales se transforman en salidas, al obtener tanto las actas de entrega o convenios de administración de las asociaciones de usuarios, como los distritos en operación.

Los procedimientos previstos para este procesos son: 1. viabilización y aprobación de proyectos, 2. Adquisición de tierras, 3. Etapa precontractual, 4. Construcción de obras, 5. Acompañamiento a la operación de distritos.

Se tiene previsto el personal especializando en este aspecto como ingenieros civiles, sanitarios, de aguas, arquitectos, topógrafos.

Los indicadores de gestión identificados son: el porcentaje de familias beneficiadas, la cantidad de obra construida ,el número de diseños evaluados, el porcentaje de ejecución presupuestal, la cantidad de superficie adecuada, el porcentaje de utilización de distritos y el porcentaje de recuperación de la inversión

- Constitución de Zonas de Reserva Campesina:

Este proceso está a cargo de la Subgerencia de Estrategia, a través de la Dirección Técnica de Gestión de Baldíos, tiene como objeto el apoyo a la declaración, constitución y delimitación de la zona de reserva campesina, orientada a eliminar la concentración de la propiedad rural o su fragmentación antieconómica, corregir o evitar el acaparamiento de tierras baldías a través de adquisición o implantación de mejoras, controlar y restringir mediante actos de carácter general la expansión inadecuada de la frontera agropecuaria del país, regular la ocupación de las tierras baldías y fortalecer los espacios de concertación social, política, ambiental y cultural entre el estado y las

comunidades rurales, garantizando su adecuada participación en las instancias de planificación y decisión local y regional.

Inicia con la recepción de solicitudes de las comunidades u organizaciones interesadas, pasando por a socialización del proceso, la elaboración del plan de desarrollo sostenible, la celebración de la audiencia pública de conformación de la zona hasta la proyección del acuerdo de delimitación y las acciones de mejora.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura, las solicitudes de constitución y delimitación de la zona y los planes de ordenamiento territorial de las comunidades y los CONSEAS.

Como salidas razón de ser del proceso la delimitación de la zona de reserva campesina mediante acuerdo del consejo directivo del INCODER que declara la constitución de la zona.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos el procedimiento de constitución y delimitación de la zona con las siguientes actividades: 1. estudios de solicitudes, levantamiento topográfico 2. Elaboración del plan de desarrollo sostenible. 3. Audiencia pública de constitución. 4. Proyecto de acuerdo de constitución.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales del área profesionales en: Derecho, Ingeniería Agrícola, Ingeniero Ambiental, Ingeniero forestal y topógrafos.

Y como indicadores el número de zonas de reserva campesina constituidos por semestre.

- Delimitación de zonas de desarrollo empresarial:

Este proceso está a cargo de la Subgerencia de Estrategias y su operatividad está en manos de la Dirección Técnica de Gestión de Baldíos, tiene como propósito apoyar la delimitación de la zona de desarrollo empresarial para facilitar la incorporación de sistemas modernos de producción sustentables en áreas ya intervenidas, conservando el equilibrio entre la oferta ambiental y el aumento de producción por medio de la inversión de capital, dentro de los criterios de racionalidad y eficiencia.

Se inicia desde la solicitud de los empresarios, pasando por la condición jurídica de los predios objeto de la delimitación, hasta la proyección del acuerdo por el cual se delimita la zona de desarrollo empresarial, su seguimiento y acciones de mejora.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura, las solicitudes de constitución de los empresarios y los gobiernos departamentales y municipales.

Como salidas razón de ser del proceso tiene la delimitación de la zona de desarrollo empresarial mediante acuerdo del consejo directivo del INCODER que declara la constitución de la zona.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos el procedimiento de constitución y delimitación de la zona con las siguientes actividades: 1. estudios previos a la delimitación de la zona 2. Mensura de los terrenos susceptibles de delimitar como zona de ZDE 3. Proyecto de acuerdo de delimitación de la zona.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales del área profesionales en: Derecho, Ingeniería Agrícola, Ingeniero Ambiental, Ingeniero forestal y topógrafos.

Y como indicadores el número de zonas de desarrollo empresarial delimitadas por semestre.

-Titulación de Baldíos Productivos:

Este proceso está bajo la responsabilidad de la Subgerencia de Estrategias y su operatividad está en manos de la Dirección Técnica de Gestión de Baldíos, que tiene como objetivo adjudicar terrenos baldíos de la Nación con aptitud agropecuaria y/o forestal, a campesinos ocupantes que exploten la tierra conforme a las normas sobre protección y utilización racional de los recursos naturales. Su alcance va desde la recepción de solicitudes de adjudicación hasta la resolución con decisión de fondo.

Se caracteriza por tener entradas de carácter normativo, así como de solicitudes de campesinos, comunidades y cooperativas de campesinos para la titulación de baldíos lo cual se convierte en la salida razón de ser del proceso, materializada en las resoluciones respectivas que respaldan el acto de titulación

Entradas que se traducen en el procedimiento de titulación de baldíos productivos, el cual agrupa las siguientes actividades: 1. estudio y aceptación de solicitud. 2. Etapa Publicitaria. 3. Inspección ocular y dictamen. 4. Revisión Jurídica y expedición de resolución de adjudicación o de negación de la adjudicación.

El perfil del talento humano estaría conformado por abogados, ingenieros agrícolas y ambientales

Y los indicadores de medición son número de baldíos productivos legalizados, número de hectáreas legalizadas, porcentaje de familias beneficiadas porcentaje de procesos culminados, porcentaje de ejecución del presupuesto.

-Sistema Nacional de Desarrollo Rural:

Este proceso está bajo la responsabilidad de la Gerencia General y su operatividad está a cargo de la Dirección Técnica del Sistema Nacional de Desarrollo Rural de la Subgerencia de Estrategias. El Proceso de Coordinación del Sistema Nacional de Desarrollo Rural – SNDR, tiene como objetivo liderar los procesos de coordinación

inter e intrasectorial que posibiliten la integración de las acciones institucionales de los niveles nacional, regional y local en el medio rural definiendo programas de desarrollo agropecuario sostenible que permitan a los actores rurales la identificación de oportunidades productivas y la concertación de las inversiones requeridas.

Las entradas están constituidas por aquellas que regulan el proceso como son la Constitución Política, la Ley 1152 de 2007, el Decreto 4902 de 2007, acuerdos, resoluciones y demás reglamentación que expida el Gobierno Nacional; y por las entradas que se transforman conformadas por las directrices de la Alta Dirección del Instituto y por los planes, programas y proyectos formulados por cada actor que forma parte del SNDR.

Estas entradas tendrán dos salidas principales: la propuesta multisectorial para ser sometida a aprobación del Gobierno Nacional (Documento CONPES) que será el instrumento que proporciona directrices para el desarrollo y consolidación del SNDR; y la suscripción de convenios interinstitucionales que permitan el logro del objetivo propuesto mediante la articulación de los actores que conforman el SNDR.

Para el logro de estas dos salidas se desarrollan las siguientes actividades: la identificación de planes, programas y proyectos formulados por los actores que componen el SNDR; la coordinación de procesos participativos de planeación institucional, regional y local, para la definición de programas de desarrollo sostenible; el diseño e implementación de mecanismos e instrumentos de coordinación inter e intrasectoriales para el cumplimiento de los objetivos del Instituto; seguimiento a las actividades de los diferentes actores que hacen parte del SNDR en el marco de la coherencia y cumplimiento de las metas planteadas para el SNDR.

Este proceso interactúa con todos los procesos del INCODER.

Finalmente, los indicadores de gestión identificados medirán la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso con relación al logro de las acciones realizadas por la Dirección Técnica del Sistema Nacional de Desarrollo Rural: número de convenios suscritos, número en cumplimiento de los compromisos y número de proyectos priorizados.

- Atención al Ciudadano:

Este proceso está a cargo de la Secretaría General a través de Atención Ciudadano, tiene como propósito direccionar adecuada y oportunamente las solicitudes, peticiones y derechos petición, quejas, reclamos, consultas y felicitaciones de los ciudadanos y entidades tanto oficiales como privadas, que requieran de los servicios del Instituto.

Tiene como entradas la normatividad vigente sobre la atención al ciudadano en las entidades del estado, los requerimientos de la comunidad en general, y las normas que con el fin de regular este proceso a emitido el instituto.

Como salidas razón de ser del proceso, son ciudadanos satisfechos con la atención que se les brinda, con derechos de petición respondidos de forma cabal y oportunamente, así como atención oportuna a sus quejas, reclamos, solicitudes, peticiones, consultas y felicitaciones.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Gestión derechos de petición, 2. Gestión de quejas, reclamos, solicitudes, peticiones, consultas y felicitaciones.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesional en ciencias sociales, administración de empresas, derecho, comunicación social, trabajadores sociales con habilidades para las relaciones públicas y capacidad de empatía.

Y como indicadores se contemplan el porcentaje de derecho de petición resueltos oportunamente por mes y por área y el total de solicitudes resueltas por mes y área.

MACRO PROCESOS DE APOYO. Ocho (8) procesos que tienen como objetivo dar soporte al logro de los procesos misionales.

- Gestión de recursos financieros:

Este proceso está a cargo de la Secretaría General a través de la coordinación Administrativa y financiera, tiene como propósito, la gestión, asignación y control de os recursos financieros, para e cumplimiento de os procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación de manera eficiente y eficaz. Inicia con la planeación, ejecución, y continúa con el seguimiento y control de os recursos financieros.

Tiene como entradas la normatividad vigente sobre la gestión de Recursos financieros del sector oficial, los requerimientos de los diferentes procesos de Instituto, sus proveedores de servicios y bienes, las entidades financieras y los deudores de créditos.

Como salidas razón de ser del proceso, las disponibilidades y registros presupuestales que permiten a adecuada y controlada ejecución presupuestal así como el cierre de vigencias, los boletines de tesorería y demás informes financieros y contables de ejercicio presupuestales, el desarrollo del talento humano del instituto mediante la vinculación a la carrera administrativa, la administración correcta de la nómina, la adecuada evaluación de desempeño y un gran plan de seguridad social, e incentivos y capacitación.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Análisis y programación de los PAC, 2. Distribución de apropiaciones presupuestales aprobadas, 3. Expedición de certificación de disponibilidad presupuesta, 4. Expedición de registros presupuestales, 5. Elaboración y trámites de ordenes de pago, 6. Distribución interna de PAC 7. Gestión y provisión de recursos efectivos, 8. Realización de pagos 9. Elaboración de boletines de tesorería. 10. Registro de transacciones diarias ingresos y egresos, 11. Validación y registros contables, 12. Generación de libros y registros contables y financieros, 13. Revisión y conciliación de partidas, 14. Elaboración y análisis de informes financieros y contables y 15. Cierres presupuestales contables y financieros.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales del área de la economía, administración de empresas,

finanzas, contaduría, gestión de proyectos, administradores públicos y afines de ciencias económicas

Y como indicadores se contemplan el porcentaje de ejecución presupuestal según cronograma anual, la oportunidad en la entrega de informes, la razonabilidad contable y la solución oportuna a los hallazgos de contraloría y control interno.

- Gestión de talento humano:

Este proceso está a cargo de la secretaría general a través de la coordinación de talento humano, tiene como propósito, apoyar de manera eficiente y eficaz a la entidad en la provisión de cargos mediante la selección de personal competente e idóneo, así como ofrecer medios para brindar capacitación, bienestar e incentivos, tramitar situaciones administrativas del recursos humano y desarrollar el sistema de seguridad social.

Inicia con la identificación de las competencias necesarias para vincular al personal, su proceso de selección, evaluación de desempeño hasta su retiro.

Tiene como entradas la normatividad vigente sobre la gestión del talento humano. Las necesidades de personal de todos los procesos, las necesidades de capacitación y desarrollo del talento humano de los servidores públicos en sus situaciones administrativas y las necesidades de vinculación a su seguridad social.

Como salida razón de ser del proceso, es el desarrollo del talento humano del instituto mediante la vinculación a la carrera administrativa, la administración correcta de la nómina, la adecuada evaluación de desempeño y un plan de seguridad social, e incentivos y capacitación.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Selección, vinculación y retiro del personal, 2. Desarrollo del talento humano, 3. Vinculación a la seguridad social, 4. Evaluación de desempeño, 5. Atención a situaciones administrativas, 6. Administración de nómina y 7. Control interno disciplinario.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales del área del derecho, la comunicación social, psicólogos, trabajadores sociales, administración de empresas, administradores públicos, entre otros del área para el desarrollo del talento humano.

Y como indicadores se contemplan entre otros: el número capacitaciones realizadas para el desarrollo del talento humano, el avance en el desarrollo de los planes de seguridad social y bienestar, el pago oportuno de los salarios de los empleados, y el cumplimiento de la evaluación del desempeño según lo establece la ley para estos casos, así como el cumplimiento de las acciones disciplinarias en primera instancia con el fin de garantizar la transparencia de la gestión institucional

- Gestión logística de bienes, servicios y recursos tecnológicos:

Este proceso está a cargo de la secretaria general a través de la coordinación de Gestión documental y activos. Tiene como propósito, gestionar la adquisición, administración y mantenimiento de bienes, servicios y recursos tecnológicos para la ejecución de los procesos estratégicos misionales de apoyo y de evaluación.

Inicia con la identificación de las necesidades, la provisión y seguimiento de los bienes y servicios de la Institución hasta las acciones de mejora.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura, Y las solicitudes de los diferentes procesos del Instituto.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Procedimiento para el Contrato y Orden de adquisición de Bienes y Servicios, 2. Procedimiento para el Contrato y Orden de adquisición de Bienes y Servicios, 3. Procedimiento para La Administración de bienes y servicios, 4. Procedimiento para el Inventario de bienes en servicio y Bodega , 5. Procedimiento para el reglamento de las pólizas de amparo, 6. Procedimiento para el mantenimiento de vehículos y la implementación del software respectivos.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales en el área administrativa (administrador de empresas, contador, ingeniero industrial, economista, administrador de empresas publicas), ingeniero de sistemas, técnicos/ tecnólogos del derecho, con especialización en derecho agrario, administrativo y laboral.

Y como indicadores se contemplan número de solicitudes atendidas bienes y servicios, porcentaje de ejecución plan de Compras, porcentaje de consumo de bienes y servicios, porcentaje de bienes registrados.

- Gestión documental:

Este proceso está a cargo de la secretaria general a través de la coordinación de Gestión documental y activos. Tiene como propósito, facilitar, gestionar y administrar las operaciones, Biblioteca, Correspondencia, control y archivo de documentos involucrados en procesos misionales y de apoyo del INCODER, minimizando las pérdidas o fugas de información y controlando los tiempos de entrada y salida de las diferentes operaciones durante un trámite facilitando su seguimiento y control.

Desde la identificación de necesidades de gestión de documentos de los clientes internos y externos, hasta la ejecución y seguimiento de las operaciones y tramites respectivos tablas de valoración documental.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura, solicitudes de información bibliográfica, solicitudes de los diferentes procesos del Instituto de correspondencia externa, correspondencia Interna y actos administrativos del

INCODER, tablas de retención documental, así como, solicitudes de información archivística y fondos acumulados.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Procedimiento de Correspondencia, 2. Procedimiento de Biblioteca, 3. Procedimiento de archivo.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones de profesionales del área de gestión documental como administradores públicos, ingenieros industriales, bibliotecología y archivista.

Y como indicadores se contemplan: número de Solicitudes radicadas por día, número de solicitudes atendidas por día en archivo, número de préstamos inter bibliotecarios por día.

- Gestión de información y tecnología:

Este proceso está a cargo de la Subgerencia de Planificación e Información y la Dirección Técnica de Información y Tecnología. Tiene como objetivo suministrar herramientas tecnológicas y servicios que faciliten el cumplimiento de la misión, velando por la integridad y seguridad de la información primaria y secundaria de la entidad.

Las entradas del proceso se componen de la información primaria que procede de empresas de desarrollo y aplicaciones, proveedores de telecomunicaciones y empresas para mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de computo. Así como de información secundaria cuya fuente es el direccionamiento estratégico, el proceso de planeación de la entidad, todos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación, como los requerimientos del nivel central y regional.

Las salidas del proceso las componen: el plan estratégico, las solicitudes resueltas, sistemas de información operando y de comunicación óptimos, equipos de computo funcionando y software de oficina adecuados a las necesidades de la entidad.

Sus actividades se agrupan en los procedimientos de 1. Gestión de requerimientos, 2. Mantenimiento. 3. Gestión de incidentes y 4. Revisión de logros.

Para la realización de las actividades se recomienda un grupo interdisciplinarios compuesto por ingenieros de sistemas con experiencia en el desarrollo de aplicaciones, profesionales preparados en administración de sistemas de información.

Cuenta con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, que permiten medir el grado de satisfacción del cliente interno y externo, el cumplimiento en el plan de acción, la oportunidad con que se presta el servicio de soporte y mantenimiento, así como una disponibilidad de las aplicaciones y servicios conforme a las necesidades y requerimientos de los usuarios.

- Gestión de comunicación pública:

Este proceso está a cargo de la Asesora de Prensa, el objetivo es divulgar entre los beneficiarios de los servicios de la entidad y los servidores públicos, la oferta institucional, los resultados de la gestión y demás información que incida en el cumplimiento de su misión, a través de canales de comunicación internos y externos, de forma clara, veraz y oportuna, acatando el principio de transparencia.

Cuenta con cuatro procedimientos: 1. desarrollo y aplicación de políticas de comunicación, 2. diseño y formulación del plan de comunicaciones, 3. rendición de cuentas a la sociedad y 4. Elaboración de notas periodísticas.

Las entradas del proceso se componen de la información primaria que procede de la Presidencia de la República, el Congreso de la República, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y sus entidades adscritas e información secundaria provenientes de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

Las salidas del proceso las componen: la política de comunicación de la entidad, el plan de comunicación, el plan de medios, mejoramiento de la imagen institucional y un registro histórico, visual y escrito del desarrollo de las actividades institucionales, que incluye boletines de prensa, monitoreo de prensa, plegables informativos, directrices en manejo de imagen institucional y participación en ferias y eventos.

Para la realización de las actividades se recomienda un grupo interdisciplinarios compuesto por comunicadores sociales, especializados en periodismo, comunicación organizacional y/o publicidad, gestión de calidad o desarrollo comunitario.

Los indicadores son principalmente de efectividad, donde se mide el nivel de apertura, interlocución y visibilidad de la entidad, a partir del diagnóstico inicial, comparado al resultado de las estrategias propuestas en el plan de comunicación.

- Gestión Jurídica:

Este proceso está a cargo de la oficina Asesora Jurídica, tiene como propósito, definir e implementar las estrategias de gestión y defensa jurídico-administrativa que debe atender el Instituto ante las diferentes situaciones y problemas jurídicos

Inicia con la manifestación del problema hasta su decisión e implementación de la estrategia propuesta.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura, los procesos que deben resolverse, la solicitud de conceptualización por parte de todos los procesos del Instituto para su revisión y aprobación legal así como los proyectos de actos administrativos enviados por los diferentes procesos de Instituto.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Defensa Judicial, 2. Conceptualización Jurídico administrativa y 3. Revisión de actos administrativos.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales del área del derecho, con especialización en derecho agrario, administrativo y laboral.

Y como indicadores se contemplan la atención a procesos judiciales, los conceptos jurídicos administrativos, y los proyectos de actos administrativos revisados y aprobados.

- Gestión Contratación:

Este proceso está a cargo de la Secretaría General, a través del grupo de Contratación, tiene como propósito llevar a cabo los diferentes procedimientos para lograr el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados, desde la necesidad de un servicio, la etapa precontractual, contractual hasta la etapa postcontractual.

Tiene como entradas la normatividad vigente proveniente de las políticas y normas expedidas por el gobierno nacional en especial del Ministerio de Agricultura, la solicitud de contratos para los requerimientos de los procesos de estratégicos, misionales, evaluación y apoyo, Así como la solicitud de informes por parte de los ente de control.

Para el desarrollo de este proceso se tiene previstos los siguientes procedimientos: 1. Licitación pública, 2. Selección Abreviada, 3. Concurso de Méritos, 4. Contratación Directa.

Se considera importante la vinculación de servidores públicos para el desarrollo de estas funciones a profesionales en derecho, profesionales en ciencias económicas y administrativas.

Como indicadores se contemplan medir la elaboración Contratos y Convenios y la liquidación de Contratos.

XII- SOBRE EL SISTEMA NACIONAL DE DESARROLLO RURAL Y LAS ÁREAS DE DESARROLLO RURAL.

El Sistema Nacional de Desarrollo Rural, coordinado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, será un mecanismo obligatorio de planeación, coordinación, ejecución y evaluación de las actividades que desarrolla el Estado, integrado por los organismos y entidades del sector central, descentralizado, territorial, incluidas las de carácter privado, que realicen actividades relacionadas con el sector agropecuario y rural.

El Sistema Nacional de Desarrollo Rural estará integrado por los siguientes subsistemas, con atribuciones y objetivos propios: a) de promoción productiva y de

investigación, asistencia técnica y transferencia de tecnología, b) de servicios sociales como salud, educación y servicios básicos, vivienda, inversión en capital humano y seguridad social, c) procesamiento y comercialización, postcosecha interna y externa, d) de estímulos a la inversión, crédito y financiamiento, e) de infraestructura física como energía, vías y comunicaciones, f) de dotación y adecuación de tierras, g) de organización y desarrollo empresarial y jóvenes rurales.

Son actividades del Sistema Nacional de Desarrollo Rural, las destinadas a mejorar las condiciones económicas y sociales de los habitantes del medio rural, como el aumento de su capacidad productiva, la dotación de tierras y de infraestructura física productiva, los servicios de crédito y estímulos a la inversión, de adecuación de tierras, de comercialización, la oferta de servicios sociales básicos, de vivienda y de seguridad social, la organización de las comunidades rurales, y los servicios de gestión empresarial y de capacitación laboral.

El INCODER, tendrá por objeto fundamental propiciar la articulación de las acciones institucionales que forman parte del sistema nacional de desarrollo rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y descentralización. En ese marco, es función del INCODER, liderar los procesos de coordinación inter e intrasectoriales que posibiliten la integración de las acciones institucionales en el medio rural y suscribir convenios interinstitucionales que articulen las intervenciones de las instituciones públicas, comunitarias o privadas de acuerdo con las políticas del Sistema Nacional de Desarrollo Rural.

En cuanto las Áreas de Desarrollo Rural, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es el responsable de liderar y coordinar la formulación de la política, con base en criterios de ordenamiento productivo y social que permitan determinar las áreas prioritarias de desarrollo rural. Para tal efecto, establecerá el uso actual y potencial del suelo, ordenará las zonas geográficas de acuerdo con sus características biofísicas, sus condiciones económicas, sociales y de infraestructura, y definirá los lineamientos, criterios y parámetros necesarios que deben ser considerados para la elaboración de los Planes de Ordenamiento Territorial en las zonas rurales de los municipios.

Una vez definidas las Áreas de Desarrollo Rural por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es función del INCODER promover la consolidación económica y social de las áreas, mediante programas de desarrollo productivo agropecuario, forestal y pesquero de propósito común, que permita atender realidades específicas de las comunidades rurales, en consonancia con las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Es función del INCODER ejecutar las Áreas de Desarrollo Rural, para lo cual apoyará y fortalecerá los espacios de participación del sector público, comunitario y privado en el marco de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario CONSEA, para concretar acuerdos estratégicos en las áreas de desarrollo rural identificadas como prioritarias.

De otra parte, el Instituto tiene importante función en la administración de los terrenos baldíos de la Nación. De acuerdo con la Ley 1152 el Consejo Directivo del INCODER podrá declarar zonas de reserva campesina, aquellas áreas geográficas en las que predominen tierras baldías de la Nación, que por sus características agro-ecológicas y

socioeconómicas regionales, puedan ser seleccionadas para su desarrollo mediante la adjudicación a pequeños y medianos productores.

Las actividades en las zonas de reserva campesina estarán orientadas a eliminar la concentración de la propiedad rural o su fragmentación antieconómica; corregir o evitar el acaparamiento de tierras baldías a través de la adquisición o implantación de mejoras; controlar y restringir mediante actos de carácter general la expansión inadecuada de la frontera agropecuaria del país; regular la ocupación de las tierras baldías y fortalecer los espacios de concertación social, política, ambiental y cultural entre el Estado y las comunidades rurales, garantizando su adecuada participación en las instancias de planificación y decisión local y regional.

Igualmente podrá delimitar áreas de baldíos que tendrán el carácter de zonas de desarrollo empresarial que tendrán el objeto de facilitar la incorporación de sistemas modernos de producción sustentable, en áreas ya intervenidas, conservando el equilibrio entre la oferta ambiental y el aumento de producción por medio de la inversión de capital, dentro de criterios de racionalidad y eficiencia. Las sociedades de cualquier índole, podrán solicitar la adjudicación de terrenos baldíos en las Zonas de Desarrollo Empresarial. No obstante, el incumplimiento de las obligaciones dará lugar al acaecimiento de la condición resolutoria de la adjudicación y a la recuperación de los terrenos baldíos.

XIII.- SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, estará orientado a establecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño a partir de los cuales se realizará el seguimiento a los resultados de la gestión del Plan.

El seguimiento del desempeño de la gestión, será el instrumento que permita la recolección y análisis sistemático de datos sobre las áreas de resultado clave para monitorear el avance de los resultados esperados y descubrir oportunidades de mejoramiento. El elemento más representativo es la retroalimentación, entendida como la difusión de información que resulta de comparar los objetivos y las metas de cada línea de acción estratégica con los resultados obtenidos al momento de la evaluación y su incorporación a la toma de decisiones en relación con las acciones que conviene mantener y las rectificaciones que sea necesario realizar, a fin de poder cumplir los objetivos misionales

Para ello, se fortalecerá el seguimiento a los planes de acción, donde se busca identificar el nivel de gestión de cada dependencia y regional, examinando la capacidad de cada una de estas para moverse en el tiempo y alcanzar los resultados propuestos. La evaluación que se lleva a cabo parte del marco de la planeación siendo condición indispensable para realizar el seguimiento a los planes de acción, no modificar el marco de referencia.

La Subgerencia de Planificación, será responsable de asegurar la articulación de los planes de acción con el presupuesto anual, tanto en la fase de formulación como de la ejecución de éstos.

PLAN ESTRATÉGICO INCODER 2008 – 2010

El avance del plan de acción será consolidado en el nivel nacional por la Subgerencia de Planificación y en el nivel regional por la unidad de Planeación. Trimestralmente, en Comité de Gerencia en el nivel Nacional y en el nivel local se evaluará el avance efectivo de los planes de acción, formulando las observaciones y acciones correctivas que considere pertinentes para lograr el cumplimiento de las metas propuestas en dichos planes.

Al cierre de la vigencia, la Subgerencia de Planeación presentara un informe final de evaluación tanto de la ejecución de los planes de acción como de la metodología de seguimiento. En Comité de Gerencia se evalúa el informe final y se proponen los ajustes necesarios, los cuales deben ser tenidos en cuenta para la elaboración del plan de la siguiente vigencia.