



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 11**

**PLAN POLITICO ESTRATEGICO DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
COLONIZACION PARA EL PERIODO 2015-2019**

**Misión:**

La filosofía de la colonización o el sentido último que la Ley 11.029 y la sociedad uruguaya le ha conferido al concepto, se expresa en el Artículo 1° de dicha ley: “A los efectos de esta ley, por colonización se entiende el conjunto de medidas a adoptarse de acuerdo con ella para promover una racional subdivisión de la tierra y su adecuada explotación, procurando el aumento y mejora de la producción agropecuaria y la radicación y bienestar del trabajador rural.”

**Papel del Estado.** En el marco de la concepción legal e histórica con la cual el país ha concebido y adopta la colonización como política trascendente, la actual administración nacional y la propia del INC, entienden que la finalidad se encuentra en mantener y ampliar los recursos naturales disponibles para la producción agropecuaria en el ámbito de la gestión estatal. Sin desmedro de aceptar e inscribirse en el contexto del sistema económico y legal vigente en el país, se entiende necesario que el Estado asuma la gestión administrativa de una porción de la superficie nacional, que intente revertir los procesos y las situaciones más graves de exclusión, de aquellos sectores agrarios con mayores dificultades económicas y sociales.

La gestión de los recursos naturales con un enfoque de promoción del Desarrollo Rural Sustentable constituye una tarea primordial del INC, en conjunto con otras instituciones y organismos públicos, que el Estado uruguayo pone a disposición de la sociedad nacional. La finalidad institucional del INC alcanzará su mayor desarrollo en la articulación de las acciones con todos los organismos involucrados. Ello sin desmedro de la articulación público-privada que también constituye otra vertiente del desarrollo rural.

En definitiva esta política pública de redistribución equitativa de la tierra, tiene su fundamento en reconocer la función social que tiene la tierra, generando condiciones para el desarrollo rural sustentable donde se integra: lo productivo, económico, ambiental y social como construcción estratégica que consolida la seguridad alimentaria bajo un enfoque soberano.

**Sectores sociales priorizados.** En el marco de la misión institucional y del papel colonizador del Estado, se entienden como sectores sociales priorizados:



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 12**

- i) los productores familiares y sus familias, con dificultades de permanencia en el campo, así como la lógica reproducción generacional en el contexto productivo agrario;
- ii) los asalariados rurales.

Estos dos grupos sociales priorizados no son excluyentes de otros grupos sociales de interés colonizador. En todos los casos, los sectores sociales se distinguirán por su carácter de legítimos y genuinos aspirantes a trabajar la tierra, como una forma directa de trabajo y sustento familiar, mediante la producción agraria acorde a la época y a las condiciones de la ruralidad nacional.

### **Visión:**

El Instituto Nacional de Colonización debe ser el organismo público de referencia en materia de política de tierras y una de las instituciones públicas relevantes en la promoción del desarrollo rural.

El INC será el principal instrumento para gestar una efectiva respuesta a la demanda de tierra de la producción familiar y los asalariados rurales mediante la creación de modelos económico-sociales innovadores en la producción familiar, demostrando que la colonización es una vía para la construcción de una vida digna de la familia rural y el desarrollo rural en general.

### **Valores:**

- I. Promover la solidaridad, cooperación y participación en los procesos colonizadores, mediante la organización y la inclusión social de los sectores más vulnerables de la sociedad, promoviendo el desarrollo económico y social mediante modelos, que eleven las condiciones de vida y de trabajo de la población rural.
- II. Promover la innovación y la mejora de los procesos colonizadores, buscando una mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales, a la vez de preservar la sustentabilidad de mediano y largo plazo. La protección de los recursos naturales constituye un valor primigenio de la producción agraria, así como el derecho de las generaciones futuras a usufructuar de ellos con iguales o mayores capacidades a las creadas por la propia naturaleza.
- III. Promover la honestidad, la integridad y los principios éticos en la gestión institucional, en los procesos colonizadores, en los funcionarios y en los colonos.



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 13**

- IV. Promover una gestión austera, eficiente y equitativa a nivel interno, poniendo énfasis en la rigurosidad técnico-administrativa de los procesos y propendiendo a la efectividad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

**Objetivos del período**

A los efectos de alcanzar la misión, visión y valores institucionales en el período de administración (2015-2019) para el INC se definen tres objetivos:

1. Ampliar el área colonizada y el patrimonio del INC.
2. Elevar la calidad de colonización, en sus diversas etapas y formas; promoviendo la radicación y el bienestar del trabajador rural.
3. Mejora de la gestión institucional, particularmente en las áreas priorizadas y principales del INC.

**Ejes estratégicos**

A los efectos de alcanzar de la mejor forma los objetivos del período, se proyecta su accionar político-institucional en torno a los siguientes ejes estratégicos, con sus metas y proyectos centrales, y las políticas que posteriormente se mencionan.

Los principales ejes estratégicos del período de administración serán los siguientes:

1. Adquisición de tierras para la ampliación de la colonización, el fortalecimiento y recomposición de las colonias existentes.
2. Apuesta a una colonización de elevada calidad.
3. Mejora de la gestión institucional, particularmente en las áreas y etapas estratégicas del proceso colonizador.
4. Mejora global de la gestión institucional mediante la incorporación de tecnología y la creación de nuevos servicios o unidades técnicas, para el cabal cumplimiento de los objetivos.



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 14**

A continuación se exponen cada uno de los ejes estratégicos desarrollados en función de objetivos, metas, indicadores y actividades.

**I. EJE ESTRATÉGICO: Adquisición de tierras para la ampliación de la colonización y fortalecimiento y recomposición de las colonias existentes.**

**METAS:**

En este período la meta cuantitativa estará limitada en su mayor alcance por: a) los recursos generados por las Leyes 18.064 y 18.876; b) la posible implementación del Fondo de Colonización mediante el Fideicomiso creado por ley n° 19.231; y c) la política de selección de inversión en tierras según tipo y aptitud de suelo para la colonización.

Además de los factores de política institucional y los condicionamientos indicados, el avance cuantitativo dependerá también de: a) la evolución del mercado de tierras, b) las prioridades estratégicas que se adopten y, c) la selección de las oportunidades de compra y transferencia que se realicen por parte del INC, según objetivos y prioridades enunciados.

Tomando en consideración las fuentes de recursos financieros para compra de tierras e inversión, y los tres factores de política y mercado de tierras, se propone un piso mínimo de adquisición de tierras en torno a las 40 mil hectáreas, con tendencia a equipararse con un incremento de tierra similar a las transferidas al INC en los dos períodos anteriores (2005-2014). La franja de adquisición de tierras se ubica entre 40 y 60 mil has en el período.

La compra de tierras se adecuarán a: i) las prioridades estratégicas; ii) a la demanda real y genuina de tierras.

**Prioridades Estratégicas** para las compras de tierra serán:

- i) áreas que requieren la fortificación de cadenas agroindustriales relevantes, en las cuales la colonización puede realizar un aporte significativo; por ejemplo lechería.
- i) Regiones o zonas con una demanda real y genuina no cubierta adecuadamente por la colonización.
- ii) Áreas colonizadas que requieran una recomposición parcelaria y/o fortalecimiento para un adecuado desarrollo.



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 15**

### **Lineamientos político estratégicos del eje:**

- Promover compras al amparo del artículo 35 de la ley n° 11.029, con la redacción dada por el artículo 15 de la ley n° 18.187, según las prioridades estratégicas de intervención, considerando las propuestas surgidas de los Consejos Agropecuarios Departamentales (CAD) y Mesas de Desarrollo Rural (MDR) y otros ámbitos de articulación interinstitucional.
- Mantener compras en colonias preexistentes a través del Art. 5, compra directa y o expropiación para promover la replanificación de las colonias.
- Promover compras en los territorios donde el INC tiene menos presencia y la demanda de tierras debe ser atendida.
- Fortalecer la adquisición de tierras en la frontera del país.
- Acordar el pasaje de las tierras del BROU, ANV y otros organismos del Estado al INC en la medida que constituya una solución de beneficio para las instituciones involucradas.
- Analizar la modificación del Art. 35.
- Desestimular la concentración de la tierra.
- Defensa de las tierras afectadas a la ley 11.029 procedentes del BHU.

### **INDICADORES**

Cantidad de ha adquiridas / ha proyectadas

Recursos financieros ejecutados / Recursos aprobados para compra de tierras.

### **ACTIVIDADES**

- Compra de tierra través de los mecanismos existentes.
- Incorporación de tierras del Estado a los procesos colonizadores.

**2º EJE ESTRATÉGICO - Apuesta a una colonización de elevada calidad que promueva la radicación y el bienestar del trabajador rural.**

Este eje se desdobra en los siguientes sub-ejes:



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 16**

### **SUB-EJE 2.1: Proyectos de colonia integrales, detallados y multidisciplinares**

Proyectos que propugnen un incremento de la calidad de vida y trabajo de los colonos, sin detrimento del potencial productivo.

#### **Metas:**

- Aprobar un procedimiento formal y ágil de adquisición de tierras, perfil del proyecto, diseño del proyecto y elaboración final del proyecto, que comienza en el Directorio del INC, se continúa en el Área respectiva, y vuelve al Directorio en un ámbito de diálogo creativo y dinámico.
- Elaboración de diagnóstico de base con enfoque territorial, identificando los recursos disponibles y las capacidades organizativas para dar respuesta a las demandas de tierra existentes.
- Elaborar proyectos de carácter multidisciplinario (en algunos casos puede ser interinstitucional): es decir, deberán incluir la perspectiva agronómica (RRNN existentes y su potencialidad, según alternativas tecnológicas, así como la sustentabilidad ambiental entre otros), económica (proyectos con estimación de resultados financieros y económicos, fuentes y uso de fondos, así como los contextos generales y/o sectoriales sobre el mercado específico, etc.), social (referidos a la formas de organización social, las metas esperables en términos de organización social, redes e interacciones, así como los requerimientos y metas en áreas de capacitación y elevación de los niveles de autogestión y desarrollo local, entre otros).

#### **INDICADORES**

Procedimiento elaborado y aprobado

Número de proyectos de colonias integrales con carácter multidisciplinario.

#### **ACTIVIDADES**

- Elaboración del procedimiento de adquisición de tierras.
- Elaboración de proyectos integrales
- En los casos que sea conveniente se promoverá el desarrollo de actividades multiproductivas, acorde a la población priorizada por el INC.



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 17**

- Profundización de acuerdos interinstitucionales (en particular con la OPP, MEVIR, MGAP, ALUR, UTE, INALE, intendencias y otras instituciones) y la sociedad civil, para la realización de la infraestructura de los proyectos colonizadores.
- Articulación o generación de herramientas de financiamiento adecuadas para las distintas etapas del proceso colonizador con recursos del INC u otras instituciones o fondos (Fondes, MGAP-DGDR, BROU, Microfinanzas, etc) asegurando el acceso de los sectores más vulnerables a las políticas del INC, facilitando el acceso de los sectores priorizados al crédito de las instituciones financieras.
- Elaboración, en acuerdo con la institucionalidad competente, de proyectos asociativos de uso estratégico de la tierra y el agua, acceso a tecnologías adecuadas, diversificación de la producción, disminución del riesgo agropecuario, promoción de la complementariedad productiva y comercial, acceso a las compras públicas de la producción familiar y sus organizaciones.
- Articulación que promueva la llegada de las políticas públicas de calidad de vida y derechos ciudadanos a los colonos y a las colonias, promoviendo el acceso a los servicios básicos como electrificación, salud, educación, vivienda, recreación entre otros. Específicamente con el MTSS para el control y aplicación de la normativa vinculada a los derechos de los asalariados rurales en predios del INC.
- Confeccionar programas específicos para la producción familiar que podrán ser para rubros en articulación con las organizaciones sociales.
- Evaluación y sistematización de las experiencias colonizadoras realizadas en los últimos períodos, generando espacios de diálogos entre los funcionarios del INC y colonos sobre el avance de las experiencias colectivas.

### **SUB-EJE 2.2: Apuesta estratégica a la elevación de la calidad de la colonización en áreas y/o colonias seleccionadas**

Elevación de la calidad de la colonización mediante la intervención interinstitucional y el incremento del capital físico y el apoyo técnico en la construcción de capital humano y social.

**METAS:** Se realizarán proyectos de desarrollo de la calidad colonizadora en 6 colonias enmarcados en un enfoque territorial. Las colonias priorizadas debieran atender a diferentes rubros y sistemas productivos; por ejemplo: colonias lecheras, ganaderas de bovinos, ganaderas mixtas (bovinos y ovinos), ganadería ovina, granjera, actividades multiproductivas, etc. Estos sistema productivos



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN**

### **RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 18**

seleccionados debieran combinarse con una distribución territorial equilibrada dentro del espacio colonizador; así será adecuado seleccionar colonias en el norte (suelos de basalto), litoral oeste norte, litoral oeste sur, sur, cuenca lechera, ganadería ovina del este, etc.

**PROYECTOS:** Los proyectos específicos del Sub-eje (proyectos por colonia seleccionada) comprenderán:

- i. Se definirán las 6 colonias en el plan de trabajo quinquenal.
- ii. Elaboración de una línea base de la colonia, en términos de descripción e indicadores económicos, sociales, culturales, así como elementos referidos a la calidad de vida y aspiraciones de los colonos.
- iii. Se elaborarán los proyectos específicos de cada una de las colonias priorizadas (determinándose superficie y número de colonos), así como las acciones a emprender anualmente en el marco de estos proyectos. Una selección y planificación institucional, que incluirá los objetivos de superación de la línea base, las acciones e inversiones prioritarias en cada colonia para el cumplimiento de los objetivos; es decir: plan de inversiones en infraestructura física (caminos, construcción y mejoramiento de las viviendas, equipamiento productivo, energía eléctrica, etc.), organización social, asistencia técnica en áreas productivas, capacitación para la producción el trabajo agrario y la formación de redes sociales, programas de salud, calidad de vida y esparcimiento social.
- iv. Los proyectos y su ejecución se pretende acompañarlos a diversos acuerdos de cooperación interinstitucionales; entre otros con: MEVIR, IPA, DGDR-MGAP, INACOOOP, INEFOP, etc. La preparación de los acuerdos interinstitucionales, su formalización e implementación acorde a objetivos y metodología propuestos en el proyecto específico.
- v. La asignación y distribución de responsabilidades entre instituciones e internamente en el INC, en función de los objetivos, inversiones y actividades. Seguimiento y evaluación de cada proyecto específico.

### **INDICADORES**

Número de colonias o proyectos con plan de trabajo quinquenal con línea base e indicadores económico productivos y de calidad de vida.

Número de ha en proyectos específicos





**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 19**

Número de colonos en las colonias priorizadas  
Recursos invertidos en las colonias priorizadas

**ACTIVIDADES**

- Elaboración y ejecución de proyectos de colonias integrales
- Realización de acuerdos de trabajo interinstitucional que promuevan la llegada de las políticas públicas.

**SUB- EJE 2.3 Manejo de los recursos naturales**

- Exigir la aplicación de la normativa en planes de uso y manejo de suelos y de agua, promoviendo la aplicación de la Ley de Manejo y Conservación de Suelos y la normativa en agua.
- Promover la generación de planes y recomendaciones técnicas acordadas con INC
- Capacitación técnica, sensibilización en sustentabilidad de los recursos naturales, evaluación y difusión
- Realización de un estricto control sobre el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por los técnicos y las normativas oficiales.
- Evaluar la mejora de la gestión de las medianerías en tierras del INC, exigir regulación y declaración de medianerías agrícolas, registro de empresas autorizadas para hacer medianerías, coordinar con MGAP, redefinir rentas con medianerías según superficie afectada y cantidad de ciclos.

**INDICADORES**

- Protocolo de trabajo acordado con RENARE y DINAGUA.
- Número de jornadas de capacitación y sensibilización en la temática
- Número inspecciones realizadas

**ACTIVIDADES**



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 20**

- Establecer acuerdos con RENARE y DINAGUA sobre los procedimientos para la aplicación de las leyes y su posterior control y seguimiento.
- Planificación de las inspecciones en función de las áreas de mayor vulnerabilidad ambiental, que acompañen las normativas de ordenamiento territorial.
- Jornadas de capacitación y sensibilización en la temática.

### **SUB- EJE 2.4 Políticas de género y relevo generacional.**

- Priorizar y promover la inclusión de mujeres colonas como titulares y en cotitularidad en las fracciones del INC, promoviendo la igualdad de derecho entre hombres y mujeres.
- Priorizar la cotitularidad en los colonos que accedieron al arrendamiento previo a la definición de implantación de cotitularidad.
- Priorizar y promoverla inclusión de jóvenes como titulares, en cotitularidad y en los grupos adjudicatarios de las fracciones del INC.
- Promover la intervención de estudiantes o egresados del Consejo de Educación Técnico Profesional (UTU) y otras instituciones de enseñanza

### **INDICADORES**

- Edad promedio de los colonos adjudicados en este período
- porcentaje de mujeres adjudicatarias
- porcentaje de adjudicaciones en cotitularidad
- porcentaje de mujeres integrantes de grupos adjudicatarios

### **ACTIVIDADES**

- Estudiar e implementar estrategias e instrumentos que contemplen el relevo generacional.
- Continuar con el grupo de trabajo interinstitucional sobre relevo generacional.



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 21**

### **SUB- EJE 2.5 Apoyo a la participación y la organización de los colonos**

- Apoyar los procesos de organización de las colonias a través de actividades que faciliten la organización de los colonos, brindando diferentes herramientas como ser la asistencia técnica, capacitación y asesorando en la formalización de las experiencias asociativas desde el punto de vista de las modalidades organizativas y su marco jurídico.
- Incentivar la participación de los grupos organizados y del INC en las MDR (ley n° 18.126) para una efectiva captación de la demanda y una óptima coordinación interinstitucional, así como en otros ámbitos de participación local.
- Brindar asesoramiento a grupos de aspirantes a tierras vinculados a las MDR en articulación con las otras instituciones

### **INDICADORES**

- Número de actividades organizadas con colonos

### **ACTIVIDADES**

- Seminarios, talleres y actividades vinculadas con las políticas de tierras vinculado entre otros a los 200 años del Reglamento de Tierras Artiguista
- Apoyo a los encuentros organizados por colonos y grupos de colonos y para las actividades territoriales.
- Aplicación de las herramientas necesarias para el apoyo a los procesos de organización.

### **SUB- EJE 2.6 Capacitación de los colonos y técnicos contratados y asistencia técnica**

- Promover el acceso de colonos a cursos y actividades de capacitación vinculados a temáticas de gestión, procesos organizacionales, aspectos productivos, de manejo de recursos naturales y comercialización a través de acuerdos interinstitucionales con INEFOP, INACOOOP; INALE; IPA; ANEP, UTU, UdelaR, MIDES, SUL, entre otros, con equipos de capacitadores con conocimiento de la realidad de la producción familiar, los asalariados rurales y de los colonos.
- Promover la capacitación de los colonos en relación a la calidad del trabajo, seguridad laboral, derechos laborales y otros aspectos vinculados a la mejora de la calidad de vida.



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN**

### **RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 22**

- Capacitar a colonos y técnicos en monitoreo de empresas, gestión, manejo de indicadores, manejo de campo natural, de semilla; seguridad laboral, acceso a políticas públicas, derechos y obligaciones, organización, gestión colectiva, asociativismo.
- Promover el acceso a la capacitación y asistencia técnica a través del financiamiento del INC, condicionando el otorgamiento de créditos y asistencia técnica a la realización de capacitaciones definidas por el INC y a la participación de los técnicos en ámbitos de cogestión entre los funcionarios del INC y los colonos.
- Fortalecer a los procesos asociativos con una supervisión técnica desde el INC que asegure que las propuestas, los tiempos, la implantación y el flujo de ingresos sea acorde con la propuesta productiva.
- Asegurar que todos los grupos vinculados al INC dispongan de Asistencia técnica apoyada por el INC u otras instituciones.
- Generar instancias de encuentro y capacitación de técnicos vinculados al INC (técnicos contratados) para el asesoramiento de los grupos de colonos, para trabajar los lineamientos institucionales, temáticas de desarrollo rural sostenible e inclusivo, procesos de organización y toma de decisiones, herramientas para la gestión colectiva, entre otros.
- Utilizar los sistemas de comunicación desarrollados en el INC para facilitar convocatorias e información a los colonos.

### **INDICADORES**

- Cantidad de colonos que realizaron cursos y actividades de capacitación (global y por regional).
- Número de actividades de capacitación realizados (global y por regional).
- Número de colonos que utilizar herramientas de registro.
- Colonias y grupos con servicios AT contratada (INC u otros financiamientos)
- Cantidad de actividades de capacitación o curso realizados por los técnicos contratados por los grupos indicados por el INC
- Número de jornadas de intercambio entre técnicos contratados por los grupos y el INC



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 23**

### **ACTIVIDADES**

- Coordinación de cursos y actividades de capacitación con la institucionalidad pública.
- Definir protocolo de Asistencia Técnica en los grupos que incluya los términos de referencia del técnico e indicadores de resultado
- Aplicar el financiamiento para asistencia técnica del INC en los grupos
- Realización de las instancias de encuentro y capacitación de técnicos.

### **3º EJE ESTRATÉGICO: Mejora de la gestión institucional referida a las áreas y etapas estratégicas del proceso colonizador.**

Este a su vez se compone de sub-ejes; a saber:

#### **SUB-EJE 3.1: Incremento de la capacidad de diseño y elaboración de proyectos colonizadores**

El enfoque estratégico demanda varias metas:

**Meta 1.-** Fortalecer con capacidades de carácter multidisciplinario el Área de Desarrollo de Colonias, especialmente el Departamento de Planificación de la Colonización, con una masa crítica de técnicos así como en tecnología e infraestructura (Sistemas informáticos adecuados, base SIG, etc.).

A su vez, la planificación de nuevas colonias se articulará eficientemente con otros servicios del INC, como la sede regional y el Departamento de Experiencias Asociativas, y con otras instituciones que puedan proveer de recursos capacitados en el diseño de proyectos económicos y sociales.

**Meta 2.-** A comienzos del 2017 el INC esté en condiciones objetivas y probadas de elaborar proyectos según la meta del sub-eje 2.1.

**Meta 3.-** Al final del período el INC cuente con la pericia necesaria y suficiente para la elaboración de proyectos socio-productivos agrarios, en forma eficiente y segura, así como con un protocolo de trabajo interno de la unidad, de cooperación institucional e interinstitucional.



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 24**

**INDICADORES**

Número de técnicos contratados

Tiempo que insume obtener el proyecto colonizador/un inmueble debidamente aprobado por Directorio, desde que se tomó posesión material y disponible del campo

Proyectos colonizadores / Proyectos requeridos

**ACTIVIDAD**

- Definición de los perfiles requeridos y realización de los llamados
- Identificación de la tecnología y la base informática requerida
- Elaboración de los proyectos colonizadores

**SUB-EJE 3.2: Mejora de la gestión e incremento de la eficiencia del proceso colonizador.**

**Meta 1.-** A fines de 2016 el tiempo del proceso colonizador completo - desde la adquisición del campo a su ocupación efectiva por parte de los colonos- disminuya en un 25% mediante la aplicación de procedimientos más eficientes, sin perder en la calidad del proyecto ni en la selección de los aspirantes.

**Meta 2.-** Se propone que a finales del período el tiempo del proceso colonizador completo descienda en un 50% del tiempo actualmente utilizado.

**INDICADOR**

Tiempo de adjudicación de fracciones con respecto a tiempo límite (180 días)

**ACTIVIDAD**

Identificación de indicadores intermedios en el proceso colonizador.



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 25**

### **4º EJE ESTRATÉGICO: Mejora Global de la Gestión institucional**

Se realizará mediante la incorporación de tecnología y la creación de nuevos servicios o unidades técnicas, para el cabal cumplimiento de los objetivos.

#### **SUB-EJE 4.1.- Creación de una unidad de Seguimiento y Evaluación (SyE)**

Unidad que elabore un procedimiento de Seguimiento de diferentes procesos colónicos y permita realizar evaluaciones más objetivas sobre las intervenciones del INC, a corto y mediano plazo. La misma articulará fuertemente con todos los servicios del INC que corresponda.

**Meta 1.-** Conformar una Unidad de SyE acorde a la visión colonizadora y los requerimientos técnicos, basada en una plantilla restringida y altamente capacitada 2016.

**Meta 2.** Contar con un protocolo de SyE de experiencias colónicas y su aplicación a partir del segundo semestre del 2016.

**Meta 3.** Disponer de los primeros resultados del Sistema y de Evaluaciones específicas de experiencias colonizadoras relevantes, a finales del período, que permitan analizar y discutir a fondo los nuevos modelos colonizadores y sus implicancias a futuro.

**Proyecto:** creación en el organigrama del INC de la Unidad de SyE, así como la respectiva presupuestación. En el 2015 debieran comenzar a implementarse las acciones tendientes a las metas.

#### **INDICADORES**

- Unidad de Seguimiento y Evaluación en funcionamiento
- Protocolo de la Seguimiento y evaluación de experiencias colonizadoras

#### **ACTIVIDADES**

- Creación de la Unidad
- Contratación de una consultoría para elaborar un proyecto de implementación de una Unidad de SyE, acorde a los requerimientos del INC (2015 o 2016).
- Creación del protocolo, articulación con las Áreas del INC, generación de un sistema de indicadores



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 26**

### **SUB-EJE 4.2 : Mejora de la Base de Datos e información del INC y la colonización**

Información acorde a una gestión más eficiente y proyectada hacia el final del primer cuarto de siglo XXI.

Implementación de un Sistema de Información Geográfica del INC

Avanzar en el acceso a trámites e información a través del portal web por colonos y usuarios externos al INC.

### **SUB-EJE 4.3 : Creación de un sistema legal, ágil, seguro y eficiente de comunicación entre el INC y sus colonos**

**Meta 1** Generación de un sistema que permita adoptar resoluciones e implementarlas en forma inmediata y/o en tiempos acordes a la tecnología actual, adecuándose debidamente a las restricciones legales y jurídicas que requiera cada etapa del proceso.

**Meta 2:** Comenzar a utilizar el sistema en forma exploratoria en el segundo semestre del 2016.

**Meta 3:** Implementar formalmente el sistema en el correr del año 2016, a más tardar en el 2017.

### **INDICADORES**

Sistema creado e implementado

### **ACTIVIDAD**

Creación de un grupo de trabajo interno en el segundo semestre del 2015, específico para el diseño preliminar de un procedimiento que cumpla con las aspiraciones del sub-eje, apoyado por una consultoría o técnicos que puedan proveer experiencia en tal sentido.

Contratar los servicios de expertos para el diseño y formulación del sistema requerido, en el primer semestre del 2016.

### **SUB-EJE 4.4: Mejora de la gestión en la intervención territorial, en el ámbito ya colonizado.**

**Meta 1:** Estimular la coordinación de las acciones y el análisis territorial mediante la creación y el reforzamiento de los recursos humanos destinados al trabajo de





## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 27**

campo, fortaleciendo los equipos multidisciplinario con técnicos del área agraria y sociales y administrativos en las Zonas y Regionales.

**Meta 2:** Mejorar la coordinación intra institucional para incrementar la gestión y el impacto colonizador. La misma incluye el control del cumplimiento de la ley y las políticas implementadas por el INC mediante un rol activo de la División Inspección.

**Meta 3:** Incrementar la coordinación interinstitucional, tanto con los ámbitos públicos como privados. Ello demandará entre otras acciones la complementación pública, y el apoyo al fortalecimiento institucional y la organización de los colonos.

**Meta 4** Revisión por regional de las adjudicaciones, pastoreos, inventarios, deudores, situaciones productivas, escalas productivas de los predios para redimensionar el estado de situación de las colonias y los territorios, incluida la demanda de tierras en el quinquenio.

**Meta 5.** Realizar un diagnóstico por cada colonia, en función de los lineamientos institucionales, en la evaluación de los perfiles de los colonos, procesos colectivos, relaciones laborales de equidad en la interna de los emprendimientos, condiciones de vida de los colonos y los asalariados vinculados, distribución equitativa de tierras, situaciones de incumplimientos a la ley 11.029 en el quinquenio.

### **INDICADORES**

- Tiempo de adjudicación de fracciones.
- Fracciones adjudicadas / fracciones libres.
- Estudios de adjudicación concluidos/ Fracciones llamadas.
- Número de cargos contratados
- Número de planes operativo de desarrollo territorial por Zona
- % de avance en el relevamiento de las colonias por Regionales.

### **ACTIVIDADES**

- Definición de perfiles de los cargos y realización de los llamados
- Elaboración de los planes operativo de desarrollo territorial por Zona



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 28**

- Reuniones de funcionarios por zona
- Completar los cargos de división por Zona.
- Relevamiento anual de una cuota parte de las colonias por regional

### **SUB-EJE 4.5: Mejora de la Gestión Global del INC, incrementando su eficiencia, calidad de servicio, transparencia y seguridad de gestión.**

Este Sub-eje incluye diversos ámbitos institucionales y metas, entre las cuales se ordenan las siguientes:

**Meta 1.** Mejora de la eficiencia en la gestión de cobro; que implica seguimiento de créditos, repago y cancelación de deudas, generación de información actualizadas y según diversas variables, etc.

**Meta 2.** Seguimiento de los acuerdos interinstitucionales: documentación, cumplimientos de los convenios y acuerdos de trabajo, metas y demás indicadores los acuerdos.

**Meta 3.** Continuar con la capacitación de los RRHH del INC incrementando la capacidad técnica y de gestión del conjunto institucional.

**Meta 4.** Relevar los requerimientos de capacitación de los RRHH institucionales, a través de las gerencias así como recibiendo las sugerencias de los funcionarios en forma individual o colectiva.

**Meta 5.** Fortalecimiento de áreas estratégicas para el cumplimiento del rol institucional y las unidades donde se detectan mayores carencias de recursos humanos para el cumplimiento de las metas. Inclusión de técnicos, especializados y administrativos las áreas priorizadas.

**Meta 6.** Mejora en infraestructura y la calidad del trabajo en el INC.

**Meta 7.** Mejora de procesos de gestión en comunicación y salud laboral.

**Meta 8.** Conciliar las bases de datos vinculadas al patrimonio del Ente.

### **Indicadores**

- Cantidad de deudas gestionadas / Cantidad de deudas a gestionar
- Porcentaje de morosidad de colonos. (En montos y en cantidad de colonos.)
- Horas de capacitación por funcionario



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 29**

- Número de actividades de capacitación
- Número de funcionarios que participaron en las instancias de capacitación
- Número de funcionarios contratados
- Recursos aplicados en obras realizadas
- Cantidad de locales de trabajo del INC donde se realizaron mejoras edilicias y de equipamiento.
- Bases de datos conciliadas

**ACTIVIDAD**

- Creación de un grupo de trabajo interno para la elaboración de políticas e instrumentos que permitan cumplir con la meta 1.
- Creación de puesto de trabajo vinculado al Gerencia General con este rol específico. Se espera crearlo y establecerlo en el primer semestre del 2016.
- Elaboración e implementación de un plan de capacitación.
- Realización de instancias interinstitucionales de intercambio y articulación para la aplicación de las políticas públicas que cada institución lleva adelante.
- Definición de perfiles, priorizaciones y realización de llamado.
- Implementación de las obras de infraestructura en casa central y regionales.
- Realización de los cambios de mobiliario para el proyecto de reorganización de los espacios de trabajo en casa central y regionales.
- Realización de las licitaciones de renovación de flota de vehículos.
- Profundizar la estrategia de comunicación interna y externa
- Mejorar la difusión de los procesos de llamados, llegar a los productores familiares y asalariados rurales, incluyendo a los sectores menos capitalizados y buscar mecanismos de inclusión en las primeras etapas de selección.



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 30**

- Avanzar en las medidas de seguridad laboral de los trabajadores, basados en el asesoramiento de la Comisión de Mejora y Salud ocupacional.  
Incorporar vestimenta identificatoria y de seguridad según función.
- Conciliación de la base de notarial, agrimensura, avalúos y contaduría

**FUNDAMENTACIÓN DE LOS MONTOS INCLUIDOS EN LA INICIATIVA.**

Teniendo en cuenta el instructivo remitido por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para la elaboración presupuestal correspondiente a las iniciativas 2015 y 2016 de las empresas públicas, el Instituto Nacional de Colonización plantea las siguientes alternativas en función de que, además de su crecimiento real tanto desde el punto de vista patrimonial como de la actividad desarrollada, ha rediseñado sus prioridades en relación al plan quinquenal vigente hasta este año, priorizando -en esta oportunidad- además de la compra de tierras, la mejora de su gestión en los procesos de planificación y elaboración de los proyectos colonizadores, y los correspondientes a estudio y adjudicación de los predios, e incluyendo como actividad estratégica elevar la calidad de la colonización en áreas y/o colonias seleccionadas, mediante una intervención interinstitucional y un incremento del capital físico y el apoyo técnico en la construcción de capital humano y social.

Si bien se comparte la aplicación del principio general de prudencia respecto al nivel real de gasto que se proyecte en relación a la ejecución correspondiente al ejercicio 2014, como se recomienda en el instructivo de referencia, independientemente del principio general ya expuesto, se plantean las siguientes circunstancias:

1. Recursos Humanos

1.1. Vacantes y plantilla de personal.

En virtud del aumento patrimonial del INC respecto a su recurso principal -tierra- así como del impulso que se le ha dado por parte de los gobiernos progresistas, la actividad desplegada ha aumentado significativamente en cantidad y calidad y esto plantea la imperiosa necesidad de un incremento en el número de cargos.

A la fecha, el INC cuenta con 229 cargos, lo que implica un aumento mínimo de los cargos existentes al año 2005 y resultan escasos para atender el número creciente de aspirantes y colonos individuales y/o agrupados en



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 31**

diversos colectivos, distribuidos por todo el país, fundamentalmente en cuanto hace a las áreas de estudio de proyectos y de asistencia técnica.

### 1.2. Horas Extras.

Se incluye un cronograma de reducción de al menos un 20% en las Horas Extras, una vez incorporados los cargos propuestos.-

## 2. Bienes y Servicios

### 2.1. Reducción Global.

Se cumple con la reducción de las partidas para bienes y servicios para el ejercicio 2015 en un 5% en términos reales respecto a las partidas ejecutadas en el ejercicio 2014 y las correspondientes al ejercicio 2016 un 3% adicional en relación a las presupuestadas 2015 con excepción de aquellas que dependen directamente del nivel de actividad y no sean controlables por la Empresa.

Como ya se ha expresado, el INC viene creciendo constantemente en los últimos 8 años, y en particular en los últimos dos años, como consecuencia de la aprobación de las Leyes núms. 18.064 y 18.876 que han otorgado fondos para su capitalización, agregándose para este nuevo período los que se obtendrán por el Fideicomiso aprobado por la Ley 19.231, por lo que el nivel de actividad crece acompañando dicho incremento patrimonial.-

### 2.2. Publicidad y Propaganda.

El INC no realiza gastos en publicidad y los costos asociados a la partida presupuestal equivalente se refieren exclusivamente a comunicaciones de carácter institucional (licitaciones; contrataciones; llamados; etc.) o comunicacional (jornadas de asistencia a los colonos; inauguraciones de infraestructuras en las colonias, inauguración de colonias, etc.)

## 3. Inversiones

Cabe consignar que el nivel de inversiones del INC tiene relación directa con los fondos que se reciben en cumplimiento de las leyes números 18.064 y 18.876, los cuales preceptivamente deben destinarse a la compra de tierras y a su acondicionamiento previo a su adjudicación.

En tanto la ley n° 18.876 fue aprobada a fines del 2012, la ejecución de los años 2013 y 2014 fue muy superior.

Se exponen a continuación los fundamentos que justifican las variaciones principales en las partidas presupuestales:



## INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 32**

### 1.- Incremento del área colonizada:

En el período 2010 - 2015, la Administración ha adjudicado tierras a 1.579 beneficiarios (colonos), 385 en forma individual, y 121 a grupos de productores que involucran 1.194 personas. Una parte de esta población responde al recambio natural y generacional que ocurre y ha ocurrido históricamente, cuando un colono entrega o devuelve su fracción para que se continúe su explotación por un familiar u otra persona aspirante a convertirse en colono, siendo la Administración quien resuelve la adjudicación. Este recambio involucró alrededor de 9000 ha que se corresponden con 420 fracciones afectadas a los fines de la colonización que ya estaban o pertenecían al INC.

Además de la superficie anotada, el INC incorporó 91.800 ha a su patrimonio entre los años 2005 y 2015, adquiridas en el mercado de tierra (propietario público o privado) y 9.389 ha cedidas para su administración por otros organismos estatales, que se han puesto a disposición de la nueva colonización.

La evolución de la demanda de tierra evaluada a través del número de aspirantes ha mostrado variaciones significativas a lo largo de los años. En el período 1998 a 2001 estaban en el entorno de 350 solicitantes de tierra por año. Entre los años 2003 a 2004 eran 600 solicitantes por año, y en 2005-2006 unos 1.200 por año, estabilizándose a la fecha en aproximadamente 800 aspirantes individuales y 100 grupales por año. A continuación se presenta el desglose de los aspirantes inscritos en los últimos años:

<b>AÑO</b>	<b>ASPIRANTES INDIVIDUALES</b>	<b>ASPIRANTES GRUPALES</b>
2013	788	99
2014	898	102
2015	222	34

Por último, las hectáreas compradas en el último quinquenio, discriminadas por año, son las que se detallan en el cuadro que sigue:

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD DE HÁS</b>
2010	8.697
2011	5.999
2012	8.206
2013	12.715
2014	12.108



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN  
RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 33**

<b>Total</b>	<b>47.728</b>
--------------	---------------

Asimismo y dada la dinámica propia del proceso, se contabilizan únicamente las tierras cuya adquisición y/o traspaso ya ha sido resuelto por el Directorio, restando sólo en algunos casos completar el trámite correspondiente. De la misma manera, se incluyen únicamente los grupos y personas (los beneficiarios) a los que ya se les han adjudicado tierras (es decir que de las tierras adquiridas, aún restan por adjudicar parte de ellas).

Es importante destacar que entre los años 1973 a 2004 se advierte una reducción en el patrimonio de tierras de 21.651 ha. Desde el año 2005 a la fecha el patrimonio en tierras del INC se incrementó en 88.354 ha.

Es innegable en todo este proceso la incidencia de la promulgación de la Ley N° 18.064, y sus efectos en el futuro del ente, ya que estamos frente a una capitalización anual promedio aproximada de USD 11.000.000,00, cuyo destino debe ser un 90 % para adquisición de tierras. A partir del año 2013 se sumó la incidencia en este aspecto que tuvo la vigencia de la Ley N° 18.876 (Decreto N° 511/011) desde el año 2012, cuyo destino es para programas de desarrollo del Ente, y cuyo monto anual es equivalente a U\$S 20.000.000,00.-

La consecuencia numérica de las leyes núms. 18.064 y 18.756 implica un incremento de la inversión respecto a los dos quinquenios anteriores que pautan las inversiones para el quinquenio 2015 – 2019. La inversión para el año 2015 fue proyectada en función de la posible implementación del Fondo Nacional de Colonización creado en junio de 2014 por ley n° 19.231, cuyo destino es la adquisición de tierra para ser colonizada. Este incremento de 2015 se ve diluido en el presupuesto 2016.

**2.- El marco legal:**

a) La Ley N° 18.064, de 27 de noviembre de 2006, establece en su Artículo 6°: "...El producido de este adicional será destinado al Instituto Nacional de Colonización y será utilizado en la capitalización de dicho Instituto para la adquisición de tierras o para el financiamiento de créditos obtenidos con ese destino, con excepción de hasta el 10% de lo recaudado, que el Directorio podrá destinar para cubrir los gastos de acondicionamiento y sistematización de las colonias.

El Poder Ejecutivo deberá verter la totalidad de lo recaudado por este adicional al INC en forma mensual.



## INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 34**

Artículo 7°)... Cuando el adicional quede derogado, el Poder Ejecutivo transferirá, de Rentas Generales, al INC un monto mensual equivalente al promedio mensual del producto recaudado por el adicional que se crea por esta ley”.

b) La Ley N° 18.187, de 02 de noviembre de 2007, establece en los siguientes artículos: “Artículo 1°.-“ Las tierras de propiedad del Estado, entes autónomos, servicios descentralizados y organismos públicos en general, que por su ubicación, superficie y características agrológicas resulten económicamente apropiadas para la formación de colonias,...tendrán prioridad para ser colonizadas. A tal fin,...deberán ceder la administración o transferir la propiedad de dichas tierras al INC, cualquiera sea su estado de ocupación, uso de la tierra o situación contractual.

Artículo 15°.- Sustitúyase los artículos...35... por los siguientes:

Artículo 35°.- Todo propietario, antes de enajenar un campo de una extensión igual o superior al equivalente a 500 hectáreas de índice de productividad CONEAT 100 está obligado a ofrecerlo, en primer término al INC, el que tendrá preferencia para la compra por igual valor y plazo de pago”.

c) La Ley N° 18.876, de 29 de diciembre de 2011, en sus artículos 13 y 14 de la Sección II (Rentas por enajenación de inmuebles rurales para contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas y de las Actividades Económicas respectivamente) determina la nueva forma en que los contribuyentes podrán optar para determinar la renta computable, y en sus últimos párrafos estipula que lo recaudado en virtud de la enajenación de inmuebles rurales a que refiere dichos artículos realizadas a partir del 1° de enero de 2012, “será afectado a políticas de desarrollo del Instituto Nacional de Colonización.”

d) La Ley N° 19.231, de 18 de junio del 2014, establece: “Artículo 1°) Créase el *Fondo Nacional de Colonización* que se destinará a la adquisición de tierras para ser colonizadas o al financiamiento de créditos obtenidos con ese destino.

Artículo 2°) El Instituto Nacional de Colonización tendrá la titularidad y disponibilidad de la totalidad del Fondo,...

Artículo 4°) “... atender las obligaciones que se deriven de la emisión de certificados de participación y/o títulos de los fideicomisos que se creen o los préstamos que se tomen, por un monto de hasta U\$S 100.000.000 (cien millones de dólares americanos)....”.

### 3.- Requerimientos de la acción colonizadora:

#### 3.1. Reorganización de la organización y funciones

Durante el periodo de gobierno 2005 – 2009, la institución inició procesos de cambio a nivel de su estructura. En la discusión procesada para la elaboración del Plan Estratégico para el quinquenio 2010 - 2014, se destacó que el proceso de reestructura pasada operó en casa central, y no significó cambios a nivel de las regionales del INC. Durante el presente periodo se plantea la necesidad de





## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 35**

redefinir la estructura adoptada en aquellas áreas de trabajo vinculadas al proceso de diseño de los proyectos de colonización, su evaluación, su seguimiento y control.-

Es a partir de estos conceptos que se establece en la presente propuesta continuar con la reorganización de las Regionales y enclaves territoriales, como forma de mejorar y dinamizar la actuación institucional, pero también invertir en una fuerte acumulación de capacidades de carácter multidisciplinario en el desarrollo de la colonización que afecta distintas áreas del INC, con una masa crítica de técnicos importante en calidad y cantidad, así como en tecnología e infraestructura (Sistemas informáticos adecuados, base SIG, etc.) Se requiere reforzar en forma importante y priorizada el Área de Desarrollo de Colonias y la División Inspección General -entre otros-, con profesionales por zona.

A su vez, la planificación de nuevas colonias se articulará con otros servicios del INC, como la oficina regional y el Departamento Experiencias Asociativas, y con otras instituciones que puedan proveer de recursos capacitados en el diseño de proyectos económicos y sociales.

A través de la historia del ente se advierten debilidades estructurales que limitaron las acciones de promoción del desarrollo. La extensión y la actuación institucional en las localidades no era algo fundamental en el organigrama institucional, en donde existía un fuerte aparato para la planificación y el fraccionamiento de las colonias, pero éste no se encontraba orientado a fortalecer el desarrollo rural sustentable.

Analizando los recursos humanos con que contaba el INC en el año 1985, se visualiza que de un número total de 311 funcionarios y 30 jornaleros, 236 de ellos desempeñaban sus funciones en casa central (Montevideo), lo que revela la centralización existente a esa fecha, con casi el 70 % de los recursos humanos concentrados en la capital del país. La gran mayoría de los funcionarios cumplía tareas de carácter administrativo. Solamente un 17% de los mismos realizaban tareas relacionadas con la asistencia técnica y la vinculación con el medio, y cuando esto se daba, generalmente no se realizaba, por parte de los funcionarios actuantes, en forma exclusiva.

En la actualidad, si bien es evidente la mejora en el porcentaje de funcionarios radicados y trabajando en el interior con respecto al año 1985, aun se mantiene cierta desproporción.

Los últimos planes estratégicos del INC focalizan sus acciones a encauzar procesos de desarrollo a nivel de las colonias y los territorios en los que están insertas, no obstante lo cual se debe seguir avanzando hacia grados crecientes de descentralización institucional que estimulen las construcciones territoriales endógenas, la participación en la planificación local para fortalecer los procesos de construcción y el ejercicio del poder local que permitan ir realizando las transformaciones territoriales que los actores prioricen para mejorar su calidad de vida.



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 36**

Para esto se debe generar, en conjunto con otros actores locales, masa crítica en los territorios, para consolidar -a futuro- estructuras institucionales que focalicen su acción a procesos de desarrollo rural inclusivo. Se trata de convertir a la extensión y al trabajo en el medio con actores locales, en servicios de facilitación de propuestas, de concreción de alianzas y de implementación y apoyo a organizaciones de colonos, así como también a intercambios de experiencias, conocimientos e información.

Con la presencia del INC en el territorio se pretende:

Fortalecer el vínculo institucional con los colonos

Promover la coordinación interinstitucional en territorio, en tanto se percibe como más efectiva la coordinación generada entre los actores de la región;

Velar por el buen uso de las tierras que la sociedad ha destinado a los fines Colonizadores;

Supervisar la actividad individual a colonos;

Detección a tiempo de los incumplimientos a los mandatos legales y generar las primeras medidas para su corrección;

Lograr sintonía entre las necesidades de las colonias y los planes que se desarrollan a nivel general;

Propender al desarrollo de los productores localizados en su área de desempeño;

Seguimiento y apoyo interdisciplinario a los emprendimientos grupales dentro del territorio de su competencia para generar actividades de promoción y capacitación de grupos de productores, fomentar el asesoramiento grupal en las áreas de producción, en gestión de empresas asociativas, en riego, en cooperativismo y desarrollo social, etc.

Continuando con el concepto presencia del INC en el territorio, se culminará en lo que resta del año 2015 y principios del 2016 con la definición orgánica de lo propuesto en el plan anterior (crear cuatro zonas que agrupen las distintas regionales y agencias o sedes en territorio), y la asignación de funciones, pero también se hace necesario apoyar la radicación en el medio rural del personal del Ente que tiene asignadas de una forma u otra funciones de atención al colono.

En cuanto a la mejora global de la gestión institucional se propone incorporar la tecnología respectiva así como la creación de nuevos servicios o unidades técnicas, para el cabal cumplimiento de los objetivos como por ejemplo una Unidad de Seguimiento y Evaluación una de cuyas funciones principales sería elaborar y aplicar un procedimiento para el seguimiento de diferentes procesos colonizadores y realizar evaluaciones con mayor información sobre las



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 37**

intervenciones del INC, a corto y mediano plazo. Dicha unidad articulará fuertemente con todos los servicios del INC.

3.2. El real incremento de la actividad colonizadora del ente requiere, en consecuencia, mayor cantidad y calidad de personal, nuevas políticas de gestión, otras herramientas técnicas, etc.

Ante la dimensión de la tarea que implica el incremento de aspirantes a tierra, nos encontramos con problemas que deben ser afrontados en este período de administración y gestión.

Entre ellos se encuentra principalmente la difícil situación de las regionales que cuentan con escasos funcionarios técnicos, siendo en consecuencia, prácticamente imposible la atención global de las colonias, como se ha explicitado en profundidad en el punto analizado anteriormente.-

Se propone una apuesta estratégica a elevar la calidad de la colonización en áreas y/o colonias seleccionadas, mediante una intervención interinstitucional y un incremento del capital físico y el apoyo técnico en la construcción de capital humano y social.

Se ha puesto el énfasis en realizar un mayor apoyo a los colonos para el acceso a las políticas públicas, mejora de la producción, calidad de vida y participación. Para ello se requiere asesorar y fortalecer los proyectos colonizadores; mayor cantidad de visitas, mayor asignación de recursos en proyectos, etc., tal como se expresa en el documento de la propuesta, lo cual implica mayor administración de recursos (financieros, naturales, materiales y tareas de seguimiento) con la consiguiente necesidad de personal para llevarlo a la práctica.

En este contexto, es imprescindible un aumento de los recursos humanos que revistan en la institución.

3.3. Por otro lado para enfrentar los objetivos propuestos se requiere de un proceso de capacitación de cuadros administrativos y especializados con cursos de capacitación en informática, administración, etc. y con una política de actualización estable.

Asimismo una inversión en formación y capacitación de los técnicos, con formación de alto nivel en forma estable durante el período en áreas gerenciales o de especialización técnica.

En general entonces, a efectos de continuar con la capacitación de los RRHH del INC, incrementando la capacidad técnica y de gestión del conjunto institucional, se propone la modificación de un Departamento (Administración de Personal) asignando aquellas funciones de evaluación de cargos, definición de perfiles, detección de necesidades de personal, remuneraciones, evaluaciones de desempeño y capacitación del personal, etc., al Departamento Desarrollo Humano, manteniendo en el de Administración de Personal aquellas materias vinculadas con el área administrativa de los recursos humanos (licencias, control horario, asistencia, concursos, etc);



## **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN**

### **RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 38**

En este contexto uno de los principales proyectos será relevar los requerimientos de capacitación de los RRHH institucionales, a través de las gerencias así como recibiendo las sugerencias de los funcionarios en forma individual o colectiva. Implementar, según urgencias dictaminadas por el INC, las actividades de capacitación, requeridas y necesarias para la lograr el objetivo marcado.-

En definitiva corresponde resaltar que el Instituto se encuentra en un momento político muy especial con un apoyo explícito que hacía tiempo no tenía, promoviendo la incorporación de nuevas tierras a la colonización a través de los siguientes procedimientos:

- Traspaso de tierras de propiedad de los Ministerios y otros organismos públicos, que puedan ser aptas para la colonización.
- Compra de tierras, por aplicación del artículo n° 35 de la ley n° 11.029, de 12/01/948, que le otorga al INC el derecho preferente de compra, cuando por características agronómicas, precio y oportunidad se entienda que dichas tierras son convenientes para el cumplimiento de su misión.

Esta última vía se considera muy importante y su concreción es consecuencia de la aplicación de las leyes números 18.064 y 18.876, así como del futuro fideicomiso a suscribir, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 19.231.

El incremento en cantidad de hectáreas administradas es ya una realidad que lleva implícita tareas de evaluación, elaboración de proyectos y propuestas de uso de la tierra, fraccionamientos, inscripción de aspirantes, selección de colonos, asentamiento de los mismos y seguimiento.

No escapa entonces que el crecimiento del Ente se refleje en un crecimiento de la demanda de aspirantes a colonos, que evolucionó desde los años 1998 a 2001 que se reportaban alrededor de 350 solicitantes de tierra aproximadamente por año, a los años 2003-2004 con 600 solicitudes aproximadamente por año, y llegando entre 2005 y 2006 a un número de 1.200 solicitudes aproximadamente, habiéndose estabilizado la demanda, a la fecha, en aproximadamente 800 nuevos interesados individuales y 100 grupales por año como se detalla en el numeral 1) de este capítulo.-

En consecuencia se ha analizado la situación de las distintas áreas de acción, llegando a la conclusión de la necesidad de contar con mayor dotación de personal en los cuadros técnicos, administrativos y especializados con su correspondiente infraestructura operativa.

Por lo tanto, con respecto a los procesos ya iniciados, se estará a:

- Continuar y concluir el proceso de implementación de la actualización y renovación Informática del INC.



**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN**  
**RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO**

**SESION DE FECHA 29 de julio de 2015**

**ACTA N° 5263**

**Pág. 39**

- Desarrollar algunas experiencias piloto y acotadas de desarrollo de algunas colonias seleccionadas.
- Desarrollar las políticas y demás medidas necesarias a efectos de colonizar los campos adquiridos en la concepción actual que se refleja en este documento.

**4. Proyecto de realización de un Inventario General de Inmuebles y Mejoras.-**

En los últimos años, el Tribunal de Cuentas de la República se ha abstenido de opinar sobre el Balance General del Ente, Estado de Situación Patrimonial y Estado de resultados, fundamentado en que el capítulo de Inmuebles representa más del 85 % del Activo del Ente, y el Instituto no ha efectuado inventario general del mismo desde el año 1978.-

Si bien el Ente realiza inventario con cada toma de posesión de cada campo adquirido, y también de cada fracción cada vez que un colono entrega el predio así como cada vez que se adjudica una fracción a un nuevo colono, los mismos no reúnen los requisitos de planificación y de sistematización que un proceso de inventario general requiere a los efectos de ser incorporado el resultado de su procesamiento en los estados contables.

En consecuencia en el año 2014 se comenzó a realizar dicho inventario general, el cual dadas las características del rubro a inventariar y su magnitud, requieren una fuerte inversión en recursos humanos, tanto de relevamiento como de procesamiento y tasación, así como de recursos materiales (equipos informáticos apropiados – tablets-, formularios, combustible, locomoción, etc) y de servicios (sistemas, etc).-

Este proyecto se ha definido como una de las metas a cumplir en el primer semestre del año 2016, a efectos de que los estados contables al cierre del ejercicio 2015 cuenten con la opinión de dicho organismo de contralor, siendo ésta una de las razones principales de incremento de gastos con respecto a la iniciativa del año anterior.



## INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO

SESION DE FECHA 29 de julio de 2015

ACTA N° 5263

Pág. 40

### POLÍTICAS EQUITATIVAS DE GÉNERO

El INC, al igual que el enfoque político que orienta el gobierno, propugna un equilibrio igualitario de géneros en la colonización y en las condiciones de vida y trabajo. A partir del año 2014 (resolución n° 29, acta n° 5231 de 11/11/14) se implementó la cotitularidad del acceso a la tierra buscando avanzar en la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, priorizando la adjudicación a mujeres en los procesos de selección. Hoy el 11,6% de los colonos arrendatarios son mujeres; considerando los últimos 10 años, la adjudicación a mujeres aumentó un 22,7%.

En relación a los cuadros funcionales del INC, se detalla en la siguiente tabla la situación actual respecto a la distribución de géneros:

### SITUACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DISCRIMINADA POR GENERO

Cargo	Cantidad de cargos ocupados	Cantidad de cargos ocupados por personal femenino	Porcentaje de mujeres
Presidencia y Vocales	4	1	25
Secretaria de Directorio	1	1	100
Gerencia General	2	1	50
Gerente de Área	1	0	0
Gerente de División	6	3	50
Gerente de Departamento	24	8	33
Técnico A	42	21	50
Técnico B	0	0	
Jefe Administrativo	19	12	63
Administrativo	54	39	72
Jefe Especializado	2	2	100
Especialista	26	11	42
Peón rural	16	2	13
Auxiliar Servicio	9	1	11
<b>TOTALES</b>	<b>206</b>	<b>102</b>	<b>50</b>