

**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN**

**INFORME DE**

**ACTUACIÓN INSTITUCIONAL 2010**

**Y PERSPECTIVAS**

**ENERO 2011**

**INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN**  
**INFORME DE ACTUACIÓN INSTITUCIONAL 2010**

**Introducción: encuadre general de actuación.**

El año 2010 fue un año de transición para el Instituto Nacional de Colonización. El cambio de autoridades comenzó el primero de junio de 2010, asumiendo los actuales Presidente y Vicepresidente. Un tercer director asumió a mediados de agosto, en fecha 16.08.10.. La integración del nuevo Directorio recién se completó en la segunda quincena de diciembre de 2010, en concreto el 21.12.2010, fecha en la cual asumieron los dos restantes nuevos directores.

A pesar del importante esfuerzo en continuar y profundizar las realizaciones del INC durante el año 2010, el ritmo de integración del nuevo Directorio impidió una concreción mayor de la planificación del trabajo para el nuevo período, a la vez que postergó en el tiempo la continuación y profundización de importantes cambios institucionales en curso, pero que deben ser guiados y apoyados fuertemente por un Directorio íntegramente en funciones. En la lógica de cambio institucional que se produjo durante 2010, para una institución que venía sometida a fuertes procesos de cambio, los directores salientes entendieron que los nuevos aspectos debían ser instrumentados por los nuevos directores, y éstos, a su vez, tenían la expectativa de contar con la nueva integración en su totalidad para proponer nuevas alternativas e instrumentarlas.

De esta forma, entonces, el Directorio, en el proceso anteriormente descrito, procuró sostener y profundizar las líneas de trabajo y actuación del Directorio anterior, pero no pudo concretar la formalización de un plan estratégico institucional para el año 2011, o efectuar la evaluación a fondo de la reestructura funcional 2008, o realizar la revisión y reformulación de las regionales del Ente en el territorio nacional, o proponer y ejecutar nuevas formas de renovación institucional, aspectos éstos que se entendió debe definir un nuevo Directorio íntegramente renovado.

A continuación se describe la situación institucional del Ente a principios de 2010 y se plantea un adelanto de lo que necesariamente deberán ser los planes de trabajo a futuro, los cuales habrá que formular, en forma detallada, en el transcurso del año 2011.

**Misión, visión y criterios de trabajo del Instituto Nacional de Colonización.**

La misión del Instituto Nacional de Colonización (INC) es la que está establecida en el Art. 1º de la ley de su creación: "...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."

La visión de trabajo la constituye la actual orientación institucional, continuación y profundización de la administración anterior, que consiste en promover la radicación y el desarrollo rural a través de múltiples medios y acciones, reactivando las colonias existentes y desarrollando nuevos procesos colonizadores que tienen como característica principal la pluralidad de modelos diferentes, con énfasis en emprendimientos asociativos. El impulso al desarrollo rural, a la institucionalidad rural, a mejorar las condiciones de trabajo de los productores familiares rurales, a la reactivación de las colonias existentes y al desarrollo de las nuevas ha llevado al Instituto a establecer una amplia política de convenios con otras instituciones que actúan en el medio.

Los criterios de trabajo impulsados y profundizados por el actual Directorio del Instituto Nacional de Colonización, parten de la administración anterior. Los mismos son: rigurosidad técnica y administrativa, eficacia, austeridad, diálogo y transparencia en el uso de los recursos públicos. La política institucional desarrollada durante el período anterior y durante el comienzo de la actual administración, ha sido fuertemente coordinada con el MGAP.

En el plan político-institucional confeccionado por la anterior administración, al comienzo de su gestión, en el año 2005, se habían definido los perfiles a priorizar en la selección de colonos. Estos perfiles, sin perjuicio de que a futuro puedan ajustarse, son los que se priorizan actualmente y su descripción es la siguiente: a) trabajadores rurales desocupados con condiciones de vida por debajo de la línea de pobreza, b) productores endeudados o con problemas de escala o inestabilidad de tenencia y c) productores colonos con dificultades socio-económicas.

En el citado documento, por otra parte, se habían priorizado tres grandes líneas de trabajo institucional, en vigencia actualmente: la modernización y mejora de la gestión institucional del INC, el apoyo al desarrollo de la colonización existente y el desarrollo de la nueva colonización y de nuevos modelos colonizadores.

### **Situación institucional a marzo de 2010. Acciones realizadas por el Directorio anterior. Implementación de las tres grandes líneas de trabajo definidas.**

El presente informe de situación institucional al comienzo de la nueva administración recoge, en forma resumida, el informe del INC enviado al MGAP en diciembre de 2009, el que, en sus datos específicos de actuación, se adjunta como Anexo I. A continuación se describe someramente lo realizado por el Directorio anterior y el estado de situación en que se encontraba el INC al final de la anterior administración y al principio de la actual.

La descripción de la información se plantea considerando las tres grandes líneas de actividad definidas. En lo que respecta a la primera de ellas, la modernización y mejora de la gestión del Instituto, se realizaron las siguientes actividades: durante la administración anterior se efectuó una reestructura funcional, con el propósito de fortalecer a la institución en su nueva orientación en apoyo al desarrollo rural. Cabe indicar que en las últimas décadas anteriores a la anterior administración no se habían realizado concursos en forma sistemática, por lo tanto los funcionarios no contaban con carrera funcional, estando, la enorme mayoría de los mismos, contratados, sin posibilidades de ascenso ni de mejora en su carrera. Los ascensos se producían únicamente por subrogaciones. Durante la anterior administración se efectuaron, en el año 2008 y comienzos de 2009, 40 concursos de oposición y méritos, 26 para ascensos y 14 para ingresos. En los tribunales actuaron 50 personas externas al INC. Se renovó, por concurso, aproximadamente el 20 % de la plantilla funcional sin incrementar el tamaño de la misma, ya que los ingresos, aunque en diferentes puestos, sustituyeron a retiros incentivados y normales de personal. Se efectuaron, en forma sostenida, actividades de capacitación para funcionarios administrativos, técnicos y gerentes, en una actividad fuertemente implementada, que tampoco se había efectuado con anterioridad a la anterior administración y que comenzó, en el INC, a partir del año 2007, efectuando actividades de capacitación para gerentes, técnicos y administrativos, así como para los funcionarios de reciente ingreso al INC. Se comenzó a instrumentar

un proceso de informatización institucional integral, definiendo las grandes áreas de trabajo, que fueron las siguientes: contaduría y personal, gestión y desarrollo de colonias, expediente electrónico e intranet institucional. En cada una de estas áreas, el trabajo se realizó en forma diferente, pero todas, en conjunto, contribuirán, una vez culminado el proceso, a la informatización integral del INC. De esta manera, al culminar el período de administración anterior, se había iniciado la informatización de contaduría y personal mediante la aplicación de los softwares, adquiridos por licitación, denominados Genexus K2B y Payroll. Se planificó y especificó el llamado a licitación para crear un sistema de gestión y desarrollo de colonias a través de un software propio, para el cual debía efectuarse la licitación correspondiente. Se efectuaron contactos con AGESIC, e efectos de evaluar y definir parámetros y acciones que permitieran incorporar el expediente electrónico al INC y se comenzó la planificación para la creación, por parte de la División Informática del Instituto, creada en la reestructura 2008, de una Intranet institucional. Se orientó el accionar institucional, en todas sus secciones, a la planificación del trabajo a realizar. Se definieron, revisaron y mejoraron los procedimientos institucionales, los cuales, con anterioridad a la anterior administración, prácticamente no existían, ya que habían perdido, en su gran mayoría, su actualización y vigencia. Esto se realizó con la contratación, por licitación, de la consultora Ernst y Young, quien orientó el trabajo, el que posteriormente se completó, detalló y concretó con un importante esfuerzo de los funcionarios del Instituto que actúan en las distintas secciones. Estos procedimientos constituyen, en la actualidad, la base para la aplicación del expediente electrónico. Como medida de ordenamiento institucional, en la anterior administración se amplió, a partir del primero de enero de 2009, el horario de trabajo de los funcionarios del Instituto a 7 horas por día hábil, anteriormente era de 6 horas. .

A efectos de centrar la actividad institucional en las funciones específicas del Instituto, se traspasó el vivero forestal de Ros de Oger, en Paysandú, a la Intendencia de dicho departamento, pasando la mayoría de sus funcionarios (14 en total) en comisión a dicha Intendencia. En el segundo semestre del año 2009 se contrató, en forma de empresa unipersonal, un asesor en comunicación institucional externa e interna y se efectuaron, sobre el final del período, múltiples acciones en comunicación institucional.

Para desarrollar la colonización existente, segunda gran línea de trabajo, se instrumentaron las siguientes medidas. Se orientó a toda la institución, y muy especialmente a sus regionales, a promover el desarrollo rural. Se efectuaron tareas en conjunto con otras instituciones del medio, públicas y privadas, en procura de apoyar este objetivo. Se demostró flexibilidad y sensibilidad ante situaciones adversas para los colonos, por ejemplo ante la sequía del verano 2008/09, a causa de la cual se fraccionaron, sin intereses, los vencimientos de rentas. Se crearon 14 líneas de crédito para apoyar emprendimientos individuales y asociativos en las colonias del Ente, más una línea de crédito, temporaria y localizada, para siembra de verdeos de invierno en situaciones de sequía y post-sequía, que fue priorizada en el año 2009 frente al resto, de acuerdo a la situación imperante en muchas regiones del país. Se reorientó y ajustó el sistema de campos de recría lecheros propiedad del INC, que, con aproximadamente un 2 % de la tierra destinada a la lechería en el país, beneficia a un 15 % de los productores lecheros del mismo.

Se estableció una nueva reglamentación, promoviendo un mejor uso de estos campos mediante la creación de mecanismos de inclusión de productores de muy pequeña escala, la implementación de mecanismos que desestimen la concentración en la utilización de estos campos y la generación de diversas acciones que contribuyen a la preservación y el fortaleciendo esta herramienta. En concordancia con lo anterior, se fijaron rentas diferenciales para situaciones que se alejen de los requerimientos establecidos por el INC para los mismos. Se promovieron acciones de capacitación de los colonos del Instituto y sus familias, mediante el incremento de la acción directa de la Unidad de Capacitación creada en el año 2007, la realización y el financiamiento de giras y actividades y la implementación de convenios con instituciones capacitadoras del medio rural. Al comienzo de la gestión del anterior Directorio, en el año 2005, a efectos de obtener información institucional no disponible por otras vías, se dispuso la realización de un censo de colonos y colonias. Con esta información, entre otras actividades, se creó un Programa de Reformulación de Deudas, Refinanciación y Mejora de la Gestión de Cobro, que reformuló las deudas quitándoles recargos e intereses de mora, pero adicionando una multa del 10 % para diferenciar estos deudores de los buenos pagadores. Con el monto reformulado, se implementó una refinanciación a medida, personalizada, para colonos arrendatarios deudores que, partiendo de criterios institucionales generales como situación de endeudamiento general y con el INC, situación familiar y potencial productivo, contempló la especificidad de las diferentes situaciones familiares, sociales y productivas y topeó el incremento del monto de pago anual a efectuar al INC en un 33 % sobre la renta anual, estirando o acortando en años el pago del total del monto refinanciado. La refinanciación, prácticamente culminada a fines del año 2009, permitió regularizar las situaciones de endeudamiento de un 22 % de los colonos arrendatarios y de un 89 % de los solicitantes. En aplicación de la ley 18.187, en el año 2009 se regularizaron situaciones de ventas de tierra frente al INC, convalidando títulos de propiedad, para ese año, en 306 oportunidades. Una vez organizados los registros institucionales, se expiden certificados de afectación de padrones a la ley 11.029 del INC. A fines del año 2009 se contabilizaban 1.844 certificados expedidos. Por primera vez desde la creación del Instituto, en enero de 1948, se implementó el fondo de previsión dispuesto por la ley 11.029, con lo que, además de disponer de una herramienta importante para cubrir endeudamiento o inversiones especiales, los colonos podrán disponer de una suma de ahorro en el momento de retirarse de la actividad rural.

En la tercera gran línea, el desarrollo de la nueva colonización se iniciaron nuevos procesos colonizadores, que tienen, como se indicara anteriormente, como característica principal la pluralidad de modelos diferentes, con énfasis en emprendimientos asociativos, adaptados a diferentes producciones y zonas y a distintos tipos de grupos, entornos sociales, producciones o tecnologías. La nueva Gerencia de Emprendimientos Asociativos, creada en la reestructura de 2008, entró en funciones en el año 2009, y cuenta con técnicos agrónomos y del área social. La misma, en coordinación con las regionales, monitorea y apoya las experiencias grupales y promueve correcciones en la dinámica grupal cuando se considera que la misma no es la más adecuada o conveniente.

Durante la gestión anterior se ajustó e informatizó el proceso de selección de colonos, el que opera con criterios acordes a las prioridades fijadas por Directorio, en cada nueva colonia o predio. El nuevo procedimiento permite una más eficiente selección, acortando los tiempos y aplicando criterios objetivos para el ingreso de nuevos colonos.

En el caso de predios individuales, la nueva colonización fomenta las posibilidades de desarrollo de los colonos impulsando acciones que conformen modelos asociativos en aspectos productivos o sociales que no implican la utilización en común de la tierra pero sí de maquinaria o de sistemas de riego, o de conformación de grupos para giras, asesoramiento técnico o capacitaciones, entre otras iniciativas.

Complementariamente el INC colabora con realización y financiación de inversiones de infraestructura en instalaciones, alambrados o riego, caminería, alumbramiento de aguas y electrificación rural, según los casos, en las nuevas colonias o predios a colonizar, e interactúa con otras dependencias estatales en mejorar dicha infraestructura y el desarrollo de las nuevas colonias.

En la nueva colonización propiciada por el anterior Directorio y por el actual, se procura romper con el aislamiento a que son proclives las empresas familiares rurales y facilitar aspectos de construcción de infraestructura y de ampliación de instancias de interacción social y productiva que posicionen mejor al conjunto de colonos en procura de mejorar consistentemente su calidad de vida.

En lo que respecta a la incorporación de tierras en la nueva colonización, el Directorio anterior incorporó al INC, en cinco años de gestión, un total de 47.058 hás, incluyendo adquisiciones y traspasos de campos privados y estatales.

Eso da un promedio de incorporación de tierras por año de 9.411 hás. Esto es, tomando únicamente la incorporación de tierras y descontado el traspaso inicial del BHU, más de una vez y media el promedio histórico de 57 años anterior a la pasada administración (promedio que ascendía a 5.914 hás por año). Si además del traspaso inicial del BHU se descuentan las ventas, en la administración precedente, la incorporación efectiva de tierras (incorporación menos ventas), por año, ascendió a 9.100 hás, contra un promedio anterior de 57 años de 2.077 hás /año, es decir, cuatro veces y media más que el promedio histórico.

Durante la pasada administración, el INC efectuó adquisiciones de tierras dirigidas a fortalecer la incorporación de trabajadores rurales al campo, apoyando el desarrollo de proyectos de importancia nacional, tales como el proyecto sucro-alcoholero en Bella Unión, Artigas, o el desarrollo de la cuenca lechera en Florida, o el establecimiento de una nueva colonización con énfasis en emprendimientos asociativos, ganaderos y lecheros en Salto. La incorporación de tierras se vio favorecida, por vez primera en la historia del país, por un traspaso sostenido de campos estatales al Instituto, traspasos que se procura continúen y se profundicen en la administración actual. Los procesos de adquisición e incorporación de tierras, desarrollados a iniciativa del INC, contaron y cuentan con el apoyo del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y de las instituciones estatales involucradas.

## **METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO**

Como se indicara, ante lo prolongado del período de asunción del nuevo Directorio, que comenzara en junio de 2010 y finalizara en la segunda quincena de diciembre de dicho año, el Directorio en transición ejecutó y profundizó lo que venía haciendo la anterior administración, dejando para una etapa futura la definición de sus propias y nuevas líneas de acción.

Por lo tanto, siempre siguiendo la descripción de actividades según las tres principales líneas de actuación, se describe lo realizado durante el 2010.

En lo que tiene que ver con la modernización y mejora de la gestión institucional, una vez culminado el período electoral, se continuó con los concursos que habían quedado pendientes para completar la reestructura funcionarial. Así, había quedado pendiente la implementación de los concursos de las tres Gerencias de Área y de la Sub – gerencia General, es decir, las altas gerencias de la institución, con pruebas que se habían definido, por parte de la anterior administración, como concursos abiertos.

Durante el año 2010 se confeccionaron los Reglamentos de Concurso y se definieron los perfiles para los cargos a concursar, se seleccionó a una consultora para efectuar los tests psico-laborales que forman parte de los respectivos Reglamentos de Concurso, se nombraron los respectivos tribunales y comenzaron a efectuarse las pruebas. A fines de 2010 se completó el concurso de la Gerencia del Área Financiera y de Unidades de Apoyo. Están en diferentes etapas de trámite los restantes, para la Gerencia de Área de Administración de Colonias, para la Gerencia de Área de Desarrollo de Colonias y para la Sub – gerencia General. Se espera culminar este proceso durante el otoño del año 2011.

También se definieron los cargos para llenar las actuales vacantes. En una institución que apuesta a la renovación en todos sus aspectos, este llenado de vacantes se hace imprescindible a la hora de pensar en el incremento de actividades del Ente. La imposibilidad de efectuar retiros incentivados durante el año 2010 quitó posibilidades a una renovación mayor de la actual plantilla, así como a la implementación de una política más dinámica de ascensos en la carrera funcional. A finales del año 2010 se continuó con la reactivación de las Divisiones Jurídica y Notarial y de la División Informática, nombrando, en forma muy acotada, nuevos funcionarios para las mismas. Durante el primer semestre del año 2011 se realizarán concursos para llenar, en todo el país, veinte cargos vacantes en el Instituto, nueve de ellos para el escalafón técnico, once para el escalafón administrativo.

Como forma diferencial de organización del trabajo, el Directorio del INC aprobó, en agosto de 2010, a propuesta de la Gerencia General del Ente, basada en experiencias de actuación anteriores, un documento que permite organizar grandes proyectos que cruzan la estructura funcional, incorporando de esta manera aspectos de organización matricial para los emprendimientos de significación a llevar adelante. Esta forma de trabajo implica que, utilizando tiempos parciales, claramente establecidos, de los funcionarios del Ente, además de alguna contratación a término para perfiles con que no se cuenta en la institución, proyectos tales como algunos de informatización institucional, u otros de desarrollo e intervención en las nuevas colonias o en viejas colonias que han perdido dinamismo, se podrán organizar de esta forma, estableciendo estudios previos, objetivos, metas y responsabilidades consensuadas de actuación, generando un responsable en cada uno de estos proyectos, disponiendo de espacios interdisciplinarios e interinstitucionales para discutir y analizar las propuestas y acciones de trabajo a emprender, disponiendo de un presupuesto acotado para las acciones a emprender y estableciendo un cronograma de acciones y evaluaciones de las mismas durante la ejecución del mismo. Esta forma de trabajo se ha establecido para la incorporación del expediente electrónico al Ente y se está instrumentando, para el año 2011, para el apoyo y demás aspectos de intervención del Instituto en la Colonia Raúl Sendic Antonaccio, en Bella Unión, departamento de Artigas.

Durante el año 2010, el Directorio aprobó una reglamentación para la calificación de funcionarios, la que comenzará a aplicarse a partir de abril de 2011. Se efectuaron, a nivel de jefaturas y gerencias, cursos de aprestamiento y capacitación en la calificación y se crea una junta calificadora para considerar aquellas calificaciones que los funcionarios entiendan injustas. Se entiende que la calificación es una buena herramienta de gestión, que a futuro permitirá realizar ajustes y mejorar la calidad del trabajo a realizar.

En lo que respecta a la continuación e implementación de la informatización institucional, que incluye aspectos de equipamiento y conectividad más cuatro grandes proyectos de informatización, es decir, la adaptación de un software para contaduría y personal, el desarrollo de otro, a medida, para gestión y desarrollo de colonias, la adopción del expediente electrónico y la creación de una Intranet institucional, se informa lo siguiente:

Se continuó con la adquisición de equipamiento y mejora en la conectividad, llamando a licitación para la adquisición de nuevas computadoras, de un incremento en los servidores y ampliando el ancho de banda para la conectividad de aquellas regionales del interior que más lo demandaban.

Está finalizando, en el verano 2010 –2011, la puesta en producción del sistema contable y de personal, mediante la culminación de las actividades de parametrización o establecimiento de criterios institucionales de uso, corrección, capacitación de técnicos y usuarios, incorporación de datos institucionales y culminación de pruebas piloto y de pruebas acotadas de puesta en producción del software contable Genexus K2B, en lo que respecta a compras, almacén (stock), activo fijo, contabilidad, presupuesto, cuentas a pagar, cuentas a cobrar y tesorería. Está en proceso, en sus etapas finales, las pruebas para la incorporación del software asociado para personal, Payroll. La puesta en producción del sistema K2B Genexus ha impulsado un fuerte trabajo, comenzado en el año 2009 y culminado en el año 2010, de integralidad, compatibilidad, conectividad, disponibilidad y uniformización de la información manejada por las distintas dependencias del Ente.

Está en curso el proceso de confección de un software a medida para gestión y desarrollo de colonias. De cumplirse el cronograma establecido, que avanza al ritmo esperado, se dispondrá del mismo para el otoño de 2011. Para su implementación en el Ente, una comisión de informática integrada por técnicos en informática y gerentes, técnicos y funcionarios de las Áreas de Administración y de Desarrollo de Colonias, trabajó en la propuesta para la licitación correspondiente. Una vez aprobados los requerimientos técnicos se hizo un llamado de interés que identificó a posibles interesados en su desarrollo. Como etapa siguiente, se entrevistó a varias consultoras e instituciones que demostraron interés en postularse a una futura licitación, intercambiando ideas y posibilidades. Se culminó el proceso con la aprobación del pliego de licitación correspondiente por parte de Directorio. Resultó ganadora de la licitación la firma Sofis Solutions, que está actuando de acuerdo a lo programado, incorporando el nuevo software por etapas, incorporando capacitaciones para técnicos y usuarios en cada una de ellas, efectuando pruebas piloto y poniendo en producción, acotada primero y general después, cada uno de estos avances. El INC, por su parte, está procediendo a la migración de datos y a la incorporación de otros nuevos en el nuevo software.



También está en curso, esperando finalizar la primera etapa en otoño de 2011, el proceso de adopción del expediente electrónico. En este caso se cuenta con el apoyo de la AGESIC, que había seleccionado, para todo el estado uruguayo, el software APIA. AGESIC llamó a licitación para la contratación de una consultora que permita incorporar al INC el software seleccionado, licitación de la cual resultó ganadora, para trabajar con el INC, la empresa Quanam KPMG. Para la confección del pliego de licitación AGESIC consultó a técnicos del Instituto. Como se atrasó la ejecución de la misma, el Instituto propuso, y AGESIC aceptó, que se implementara la versión expandida de dicho expediente, constituyéndose en la institución piloto, primera del estado uruguayo, en adoptar dicha versión. A su vez, AGESIC definió una serie de requerimientos que el INC debe cumplir para incorporar el software, tales como horas de disponibilidad de técnicos informáticos, el operar en varias secciones con analistas funcionales, dedicados a tiempo parcial al proyecto, el realizar una mesa de consultas institucional, etc. El Instituto propuso la forma de trabajo por proyectos, la que posibilitaba el cumplimiento de estas exigencias. Los técnicos y algunas gerencias del Instituto, los representantes de AGESIC y de la empresa Quanam KPMG, han participado en un proceso de reuniones para instrumentar la puesta en marcha del proyecto. Dicho proyecto, el equipo de trabajo y la instrumentación propuesta fueron aprobadas por Directorio a fines del año 2010. El Instituto, a su vez, profundizó el detalle de sus procedimientos institucionales, que en una primera etapa había definido con la participación de la consultora Ernst y Young. Como estaba previsto, el personal del INC quedó capacitado para realizar esta tarea, la que culminó también a fines de 2010. Como se indicara, está previsto que la primera etapa, que incluye algunos tipos de expedientes, aunque cruza toda la estructura funcional del INC, culmine en otoño de 2011. La segunda etapa, que incluirá la totalidad de tipos de expedientes a manejar, está previsto que culmine en la primavera de 2010.

Finalmente, en lo que respecta a la Intranet a crearse, si bien está prácticamente culminado su diseño, el esfuerzo realizado en otros aspectos en la informatización del Ente, la compatibilización, uniformización y migración de datos, y demás aspectos a considerar, han impedido, hasta el momento, su implementación. Se espera que, una vez culminados los principales aspectos de los proyectos anteriores, la misma sea puesta en producción en el Ente en el transcurso del presente año.

Con respecto a la segunda gran línea de trabajo, el apoyo a la colonización existente, se han realizado las siguientes acciones:

Se han relevado, durante el año 2010, todas las colonias e inmuebles del Ente y de colonos propietarios afectados por las leyes de Colonización (la 11.029 y la 18.187), a efectos de impulsar la electrificación rural de dichas colonias e inmuebles, la que debería culminar a fines del año 2012, con una cobertura prácticamente total. Se está participando en el espacio interinstitucional, coordinado por Diprode, para establecer prioridades conjuntas en dicha electrificación en todo el territorio nacional. Además de Diprode y del INC participan, entre otras, las siguientes instituciones: MGAP, MIEM, UTE; ANTEL, MEVIR, MVOTMA, MIDES. El INC, en este espacio, ya ha definido sus prioridades y firmará, en febrero de 2011, un convenio con DIPRODE para la electrificación y caminería de la nueva colonia Reglamento de Tierras de 1815 (ex Estancia El Timote), en el departamento de Florida.

Se está trabajando en la recuperación y reorganización de varios emprendimientos asociativos de producción de vieja y de nueva data. De los primeros, entre otros se está trabajando con la Unidad Cooperaria N° 1 de Cololó, departamento de Soriano, y con la cooperativa de productores lecheros familiares Carlcreta, en el departamento de Tacuarembó. En las nuevas colonias, se está trabajando en Colonia Seregni, en Salto, en Colonia Julia Arévalo de Roche, también en Salto, en Colonia Sendic, en Artigas y en Colonia Reglamento de Tierras de 1815, en Florida. Se han destacado, para este trabajo, grupos integrados por técnicos agrónomos y sociales de las regionales del Ente y del Departamento de Experiencias Asociativas para procurar, en conjunto con los productores integrantes, dotar de mayor dinamismo productivo, grupal y social a este tipo de emprendimientos. El Departamento de Emprendimientos Asociativos está realizando un relevamiento de estos emprendimientos a lo largo del país, los anteriores y los nuevos, detectando los problemas y posibilidades en lo que refiere a la dinámica grupal de éstos, y proponiendo algunas líneas de trabajo al respecto. El Departamento ha reportado la existencia de 99 emprendimientos asociativos de colonos del INC en todo el país, de los cuales 49 son de experiencias productivas directas por parte de los colonos. Los restantes son de servicios o de diferentes formas asociativas. En total, estos emprendimientos asociativos vinculan a 1.686 familias del medio rural, 422 de ellas en producción directa. En total, disponen de 42,044 hárs, de las cuales 17.921 hárs son para emprendimientos asociativos de producción directa.

En aplicación del Art. 127 de la ley 11.029, que lo habilita al respecto, el Directorio del INC aprobó, en mayo de 2010, un Reglamento de Rentas Diferenciales, para aplicar en aquellas situaciones de colonos que no se ajustan en un todo a los perfiles previstos para la mayoría de los colonos del INC. El reglamento habilita el cobro de hasta 1.7 de rentas a aquellos colonos que presentan las siguientes características: a) productores no residentes, con una alta inversión en mejoras fijas y/o productivas permanentes b) productores que posean en propiedad tierras no afectadas a las leyes de Colonización (11.029 y 18.187) que constituyan en sí mismas una unidad productiva de acuerdo al tipo de suelo, ubicación y condiciones de la misma y que a su vez arrienden fracciones del INC c) colonos que posean en propiedad campos de cualquier tamaño, afectados o no a las leyes del INC, arrendados a terceros y que, a su vez, dispongan en arrendamiento de fracciones del INC para su trabajo directo. Con este Reglamento, el Directorio procura racionalizar las rentas rebajadas que cobra en Instituto a los colonos y productores familiares, deslindando situaciones de rentas rebajadas que no ameriten serlo.

Finalmente, se continuó, durante el año 2010, con el proceso de regularización institucional de las tierras afectadas al INC. En dicho año se firmaron 47 convalidaciones de títulos de propiedad dispuestos por la ley 18.187, provenientes de negocios anteriormente realizados al margen de la ley 11.029, es decir, sin obtener autorización del Directorio del Instituto para negociar tierra propiedad de los colonos pero afectada por dicha ley. Estas convalidaciones deben adicionarse a las firmadas hasta diciembre de 2009, que ascendían a 306 títulos de propiedad. Durante el año 2010, se otorgaron, complementariamente, unos 3.300 certificados de afectación de padrones a las leyes del INC.

En lo que respecta a la tercera gran línea de trabajo, el desarrollo de la nueva colonización, se han producido los siguientes avances:

En la nueva colonia Reglamento de Tierras de 1815, en Florida, en 3108 hás en una primera etapa (restan 1600 hás del inmueble adquirido, aún arrendadas, lo estaban al hacer la opción de compra por parte del INC) el Instituto ha dividido, con la correspondiente construcción de alambrados perimetrales, el campo en 16 fracciones destinadas a producción lechera con una superficie que oscila, para cada una, entre 100 y 150 hás, dos fracciones ganaderas, una grupal y otra individual y tres fracciones de uso en común para represa, cultivos individuales y campo de apoyo a la lechería. El emprendimiento totaliza, entonces 21 fracciones. El Instituto ha efectuado cinco perforaciones para pozos de agua y ha financiado, a los colonos seleccionados, el monto equivalente a otras 10 perforaciones. Está analizando y discutiendo con las autoridades de Mevir, la construcción de 16 salas de ordeño y de 16 viviendas para instalar las familias de colonos seleccionados. En enero de 2011 se abrirá el llamado a licitación, aprobado por Directorio en diciembre de 2010, para la construcción de una represa que permitirá el riego, en tierras de uso común, de hasta 400 hás de cultivos de verano, con un espejo de agua de 79 hás. También posibilitará instancias de riego individuales a la mayoría de las fracciones de la Colonia. En otoño de 2011, firmará un acuerdo, parcialmente discutido con Diprode, para la construcción de la caminería de la colonia y para su electrificación rural, como se indicara anteriormente. La regional Florida del INC y el Departamento de Emprendimientos Asociativos están organizando reuniones periódicas de los colonos, para apoyar el inicio de esta nueva colonización, que sin duda tendrá un fuerte impulso en su instalación durante el año 2011. El proceso de selección de colonos individuales, comenzó en el año 2009 y fue dirigido a jóvenes con experiencia lechera y familias en desarrollo. El proceso de selección se complementó con trabajos grupales de los aspirantes en el predio, trabajos de propuesta de organización productiva en fracciones individuales, de propuesta de organización de un campo de apoyo a la lechería y de propuesta de funcionamientos de una nueva colonia. Estos trabajos grupales de los aspirantes se evaluaron por equipos compuestos por agrónomos y técnicos sociales. A futuro resta definir la planificación de la colonización en las 1.600 hás que pasarán al INC en una segunda etapa.

En la Colonia Líber Seregni, en Salto, de 4.668 hás, se articulan cinco emprendimientos grupales de productores y trabajadores rurales de diferentes orígenes, características y rubros de producción que son los siguientes: un grupo compuesto por trabajadores rurales de los poblados vecinos al campo de Saucedo y Palomas, denominado grupo Saupa, otro grupo compuesto por pequeños productores y trabajadores hortícolas nucleados en la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Gestido, que han capitalizado sus explotaciones adquiriendo ganado, un tercer emprendimiento conformado por grupos ganaderos de productores familiares de Salto, Paysandú y Artigas nucleados en la Mesa de Grupos Ganaderos del Norte, un cuarto grupo formado por pequeños productores lecheros y ganaderos de Villa Constitución, localidad cercana al campo, un quinto grupo formado por productores lecheros de la gremial salteña, SOFRILS, constituyendo un nuevo campo de recría. El INC había financiado, anteriormente, los alambrados perimetrales divisorios en las distintas fracciones. Durante el año 2009 está financiando, en convenio con Mevir, nuevas construcciones que consisten en la construcción de cinco casas habitación y en la refacción de una sexta, la que anteriormente formaba parte de un puesto de estancia, además de un nuevo galñón para uso común de los diferentes emprendimientos.

El Proyecto Producción Responsable del MGAP ha contribuido a financiar aportado pozos de agua, molinos y tanques australianos para los diferentes grupos del emprendimiento. Los grupos han construido nuevas divisiones con alambrado eléctrico. El Instituto, a través de la Regional Salto y del Departamento de Emprendimientos Asociativos y de la División de Asistencia Técnica y Desarrollo de Colonias, ha apoyado la organización social y productiva de los grupos, procurando la formación de una mesa inter-grupal, la que está discutiendo un reglamento de uso en común de las instalaciones y de mejoras en la organización del trabajo inter-grupal. En diciembre de 2009 los grupos fueron visitados por miembros del Directorio del Instituto, en eventos donde se visualizaron perspectivas y necesidades de apoyo de la nueva colonia. El emprendimiento favorece a 91 familias, y los grupos Saupa y Sofrils, los mejores organizados, firmaron contratos de arrendamiento con el INC durante el año 2010. Los restantes grupos están aún a pastoreo, pero vienen consolidando y mejorando su actuación grupal en el emprendimiento.

La Colonia Raúl Sendic Antonaccio se ha creado en Bella Unión, departamento de Artigas, en apoyo al desarrollo del proyecto sucro-alcoholero del Norte del país. Cuenta con 2.033 hás donde inicialmente, entre el INC y ALUR, se han sembrado 668 hás de caña de azúcar, siembra que han continuado los grupos de nuevos colonos, llegando la superficie sembrada, actualmente a aproximadamente 850 hás. . En el otoño 2011 se piensa llegar a 1100 o 1200 hás sembradas, aproximadamente, completando el total de área apta para este cultivo en dicha colonia. La misma está dividida en seis fracciones. Cuatro se adjudicaron, a fines de diciembre 2009, a grupos de aspirantes sugeridos por los gremios de trabajadores y pequeños productores cañeros de Bella Unión y aprobados por el INC. Los gremios son UTAA, APAARBU, Gremial Granjera y SOCA y SUCAL. Dos fracciones más se adjudicaron a través de un llamado abierto a aspirantes, donde fueron seleccionados el grupo Portón de Fierro y el grupo Los Ocho, con integrantes de perfiles similares a los descritos, es decir trabajadores y pequeños productores cañeros. El INC y ALUR venden la caña sembrada, en forma financiada, a los grupos de colonos, en cinco cuotas anuales en dólares, sin intereses. De esta forma, los nuevos colonos entran con los predios en producción. Durante el año 2010, el primero en el funcionamiento de esta nueva colonia, se otorgó, por parte del INC, apoyo en dinámica grupal y en capacitaciones de gestión, y por parte de ALUR, asesoramiento técnico para el cultivo de la caña y para el riego. A futuro, el INC brindará apoyo para implementar rubros de diversificación que se realicen en las zonas no cañeras de los predios y también se efectuarán nuevas capacitaciones en gestión empresarial. Con ALUR se ha acordado otorgar adelantos mensuales, a modo de salarios pero a descontar anualmente del producido de la caña, a los trabajadores, a fin de facilitar el pasaje de asalariados a productores cañeros. A su vez, el INC vendió, en el año 2010, a tres grupos interesados, en forma financiada, dos equipos de maquinaria agrícola, y ALUR financió la adquisición de nueva maquinaria a otros grupos. ALUR ha efectuado estudios y realizado inversiones que permiten mejorar la eficiencia del sistema de riego y por lo tanto, abaratar el costo del mismo en la colonia. Las seis fracciones otorgadas beneficiarán a 51 familias de trabajadores y pequeños productores cañeros. El INC ya ha comenzado a hacer gestiones ante Mevir para la construcción de un galpón, con baño y sala de reuniones para cada fracción, para facilitar la estadía de los grupos en los predios otorgados en arrendamiento. El Programa de Producción Responsable del MGAP ha financiado pozos de agua en las distintas fracciones.

A fines del año 2010 y comienzos del 2011, los servicios del INC están diseñando una propuesta de proyecto de apoyo e intervención para esta colonia, con la forma de proyecto de trabajo anteriormente descrita.

En la primera cosecha de caña de la colonia, realizada en el invierno-primavera 2010, los rendimientos promedio en azúcar por há en dicha colonia superaron a la media de la zona en aproximadamente un 20 %, lo que indica el conocimiento aplicado y la voluntad de trabajo de los grupos en el emprendimiento. Los grupos actuantes en la colonia coordinan su accionar en la misma a través de una mesa coordinadora, que nuclea delegados de los grupos, y representantes institucionales del INC, de ALUR y de la Universidad de la República.

Una nueva colonia se creó en el primer semestre del año 2010 en el paraje Puntas de Valentín, departamento de Salto. Se la denominó Colonia Julia Arévalo de Roche. Está compuesta por dos campos. Uno adquirido al Banco de Seguros del Estado, otro en trámite de expropiación, con escrituración forzada solicitada por vía judicial por el INC. Este último campo había sido adquirido, anteriormente, por organizaciones de narcotraficantes. Ambos campos, vecinos (calle por medio) totalizan 3.790 há y conformarán una nueva colonia que apoyará y permitirá valorizar la producción de pequeños productores ganaderos y trabajadores rurales de la zona de basalto superficial, del Este de Salto y Paysandú y del Oeste de Tacuarembó. La idea es producir en dichos campos productos tales como cordero pesado o vacas de descarte gordas, que agregan valor a la producción y que en el basalto superficial son muy difíciles o muy costosas de obtener. A su vez, los grupos de colonos seleccionados, al provenir del basalto superficial, carecen de conocimientos y antecedentes en este tipo de producciones, con lo cual el asesoramiento técnico y la obtención de valor agregado a la producción constituyen desafíos de importancia para los grupos del emprendimiento. El campo se adjudicó, a los grupos propuestos por las organizaciones y aprobados por el INC, en forma de pastoreo hasta no disponer de la propiedad de todo el campo. Los aspirantes fueron propuestos por cuatro sociedades de fomento de la zona de basalto superficial (Guaviyú de Arapey, Matajo Grande, Basalto Ruta 31 y Vera y Cañas), y se consideró, además, un quinto grupo (llamado Manuel Oribe) conformado por pequeños productores ganaderos y trabajadores rurales, tenedores de ganado sin campo de la vecindad, la localidad Manuel Oribe de Puntas de Valentín. El Instituto trabajó con el MGAP (Proyecto Cuchilla de Haedo) y el Instituto Plan Agropecuario para definir una propuesta, a los grupos de colonos, de reglamento general y de reglamento de funcionamiento de cuatro tipos diferentes de módulos productivos en la nueva colonia. La propuesta fue discutida y aprobada por los grupos, y, más allá de que, al ponerla en práctica habrá que evaluarla y eventualmente modificarla, plantea utilizar mejoramientos y suplementación por módulos. El reglamento general crea una Comisión Administradora que coordina las acciones productivas y económicas en la colonia. Como aporte al funcionamiento de la misma, el INC financia actualmente un capataz administrador y personal de campo que trabaja, en conjunto con los nuevos colonos, en la producción animal, vacuna y lanar del predio. Con el apoyo del MGAP y el aporte de semilla por parte del INC, se han plantado, durante el año 2010, 74 há de mejoramientos, a base de raigrás y trébol rojo el que ha sido utilizado para el engorde de corderos pesados y para incrementar el crecimiento y peso de los terneros producidos. Con la nueva colonia se beneficia aproximadamente a 100 familias de trabajadores y pequeños productores ganaderos.

En diciembre de 2010, miembros del Directorio del INC visitaron dicha colonia, en sus inicios actualmente, e intercambiaron con los productores puntos de vista y perspectivas de nuevos apoyos para el emprendimiento.

A fines de diciembre de 2010, en razón de la finalización de los contratos de arrendamientos respectivos y de acuerdos logrados con los ex arrendatarios, el INC recibe sin ocupantes 3060 hás situadas en el paraje Parada Farías, departamento de Artigas, sobre ruta 30, ex estancia La Elsa. Estos campos habían sido adquiridos por el INC, durante la pasada administración, al Banco de Seguros del Estado. En conjunto con otro campo vecino, que ya estaba administrado por el INC, de 953 hás conformarán una nueva colonia, la Colonia Juan Pablo Terra, que totalizará unas 4.013 hás. Actualmente la ex estancia está separada en cuatro fracciones, denominadas La Elsa 1,2,3 y 4, que oscilan en su superficie entre 948 has y 1034 hás. La primera de estas fracciones, en que el INC actuó, está otorgada en arrendamiento a dos grupos de trabajadores y productores ganaderos de pequeña escala, uno de Artigas, otro del Este de Salto. Otra de las fracciones fue otorgada, por ahora en pastoreo, a asociaciones de productores lecheros de Artigas. Las restantes serán adjudicadas según criterios a establecer a principios del año 2011 por el Directorio del INC.

Incorporación de nuevos campos al Instituto. En el transcurso del año 2010 se han incorporado al Instituto 5043 hás, 4.779 de ellas ejerciendo la opción de compra que brinda el Art. 35 de la ley de Colonización, 264 por convenio con el BHU. Según los departamentos del país, las compras se sitúan, en superficie, de la siguiente manera: 1.504 hás en Canelones, 538 hás en San José, 1196 hás en Colonia, 935 hás en Durazno y 870 hás en Salto. Además, el INC ejerció la opción de compra en otros dos campos, pero sus propietarios retiraron las ofertas, aspectos éstos que actualmente están en terreno judicial. Esta opción había sido efectuada por campos de 701 hás en Colonia y de 427 hás en Flores, totalizando 1.128 hás más. Adicionalmente, se acordó con UTE el traspaso, no efectivizado aún, de 458 hás en el departamento de Durazno, y se está en negociación por otras 320 hás en el departamento de Tacuarembó. Las opciones realizadas, las que pasaron a la órbita judicial, lo acordado con UTE y las negociaciones en curso con dicho Ente totalizan 6.949 hás. A esto hay que adicionar los acuerdos en curso con el MGAP, que, en una primera etapa, totalizan un traspaso de aproximadamente 700 hás al INC, lo que se concretaría, de contar con la aprobación parlamentaria, en los primeros meses del año 2011. En lo que respecta a ventas, el INC vendió 111 hás en las que están situadas instalaciones para remates de ganado en la localidad de Parada Fariña, departamento de Artigas. Esta fracción de campo fue recibida en conjunto con el restante campo de la ex estancia La Elsa, el local de feria está en actividad y es único que opera en la zona. A efectos de no quitarle dinamismo a la misma, y en razón del bajo impacto colonizador que significaba su opción, además de acordar con el comprador un precio conveniente, se accedió a dicha venta. Cabe indicar que la política actual del Directorio del INC es de minimizar las ventas de campo, únicamente se accede a las mismas si se entiende que su comercialización permite adquisiciones más convenientes para el proyecto colonizador en desarrollo.

El INC, con el apoyo y el asesoramiento del INALE, creó, en octubre de 2010, un Programa Específico Para la Estabilidad del Lechero. El mismo consiste en que productores lecheros familiares arrendatarios, con explotaciones de entre 50 y 150 hás y niveles de producción que superen los 3.000 lts de leche por há, que estén a punto de ser desplazados por las ventas de campos para otros rubros por parte de los propietarios,

puedan acudir al INC para que esos campos sean adquiridos por dicha institución y los productores lecheros dispongan de estabilidad en sus explotaciones. Se requiere, para esto, un acuerdo previo entre el productor arrendatario y el dueño del campo, además se exige el aval de la industria remitente, o de una cooperativa estable de queseros artesanales, que adicionalmente operarán como instituciones de retención de garantías exigibles por parte del INC. También se requiere el apoyo de una gremial de productores. El precio del campo se acuerda entre las partes, el INC, de acuerdo a informes de sus servicios técnicos, si el precio se considera razonable efectúa la compra del campo, el arrendamiento se fija, durante 25 años, en un equivalente al 3 % del precio del campo, luego el arrendatario pasa a tener una renta lechera del INC, de un precio sensiblemente inferior a éste. El programa está dirigido a mantener a productores familiares eficientes en las tierras que explotan en régimen de arrendamiento, en momentos económicos en que estos productores son desplazados, fundamentalmente por ventas de tierras a productores agrícolas. En una primera etapa, el INC está dispuesto a invertir hasta U\$S 10.000.000 (diez millones de dólares estadounidenses) en dicho programa.

Finalmente, cabe citar, en apoyo a la nueva colonización, la política de acuerdos institucionales y convenios desarrollada durante el año 2010. Existe un grupo de trabajo, conformado por gerentes y técnicos del MGAP y del INC, que está estudiando el traspaso de propiedades inmobiliarias del Ministerio al Instituto. Se realizaron acuerdos con el Banco Hipotecario del Uruguay para la adquisición, por parte del INC, de 264 hás en el paraje Piedras de Afilar, del departamento de Canelones. Se aprobó un acuerdo de cooperación, en principio marco, pero que servirá para capacitación de los integrantes de las cooperativas de colonos nuevas y existentes, con la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay. Está en curso el estudio de convenios de este tipo con el Instituto Nacional de Cooperativismo, INACOOOP, creado por la nueva ley de cooperativas del año 2008. Está a estudio del Directorio del INC el acuerdo específico con Diprode para la electrificación de la Colonia Reglamento de Tierras de 1815 y se propondrá la firma interinstitucional de acuerdos de prioridades y secuenciación de electrificación rural en todo el país. Está operativo y en desarrollo el convenio con Mevir para la construcción de casas habitación en la Colonia Liber Seregni en Salto, están a estudio, también con Mevir, dos nuevos convenios, uno para la construcción de viviendas y salas de ordeño en la Colonia Reglamento de Tierras de 1815, en Florida, otro para la construcción de unidades de producción tipo galpón con habitación para reuniones y baño, a razón de uno por cada una de las seis fracciones de la Colonia Sendic, en Artigas. Está a estudio del INEFOP una propuesta del INC de convenio para capacitación de colonos en el territorio nacional, existen acuerdos con ALUR para que actúe como agente de retención de pagos de los grupos de colonos en Colonia Sendic por concepto de rentas, plantación de caña de azúcar y venta de maquinaria a los grupos, existen y están operativos acuerdos de trabajo para el desarrollo de la citada colonia. Están en el horizonte próximo acuerdos a efectuar con ALUR para los sistemas de riego. Está operativo un acuerdo con Facultad de Derecho para asesorar, en el Norte del país, a los nuevos colonos del Instituto sobre figuras jurídicas a adoptar en los nuevos emprendimientos asociativos. Se acordó con la UTU la cesión del usufructo de un predio del INC, en Canelones, para implementar una nueva escuela agraria. Todas estas iniciativas inter- institucionales, que significan trabajo, creación de infraestructura y capacitación a nivel de distintas regiones, contribuyen a impulsar y dinamizar el desarrollo rural y aportan al fortalecimiento del conjunto de instituciones que operan en el medio rural.

## **DESCRIPCIÓN DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS COMETIDOS INSTITUCIONALES PROPUESTOS.**

Como se indicara al principio del presente informe, los lineamientos generales deberán ser definidos por el nuevo Directorio durante el año 2011, dado que hasta la segunda quincena de diciembre de 2010 el mismo no estaba enteramente constituido.

De todas maneras, a efectos únicamente indicativos, ya que el nuevo Directorio, ahora plenamente conformado, podrá definir otras prioridades, se citan aspectos que el Instituto tendrá que abordar, como sugerencias para la realización de nuevas iniciativas, o al menos como lineamientos de trabajo de transición con lo actuado hasta el momento, en las próximas etapas. Estos lineamientos generales surgen, entonces, de opiniones recogidas hasta el presente en el seno del Directorio, formuladas por algunos Directores del ente o por la Gerencia General del mismo. Con las salvedades expresadas, se citan, entonces, dichas sugerencias

a) En lo que respecta a la mejora y modernización de la gestión institucional.

Durante el año 2011 se propondrá, en forma orgánica, la consideración de la adopción de la planificación estratégica como método de trabajo a futuro del INC. Se entiende que el Instituto está en condiciones de desarrollar y que sería conveniente hacerlo, un proceso institucional de este tipo. El mismo deberá contar con la guía del Directorio, y también, a diferentes niveles, con la participación de la alta gerencia, de los gerentes intermedios, y de los técnicos y los funcionarios del Ente que actúan en terreno o que ejecutan, en concreto, las actividades propuestas. Los antecedentes de planificación del trabajo de todas las gerencias nombradas en la reestructura, más las actividades de capacitación gerencial, técnica y aún administrativa efectuadas, permiten dar, a futuro, este importante paso institucional.

Será conveniente, en el transcurso del año 2011, efectuar una evaluación de la reestructura funcional realizada en el año 2008. Se ha citado, en Directorio, por parte de algunos Directores, la necesidad de revisión y de reorganización de las regionales del interior, aspecto éste que originalmente no fue abordado por dicha reestructura. Se ha indicado la conveniencia de estudiar, a futuro, diferentes niveles para las regionales actuales del Ente, la posibilidad de cierre de alguna regional, el reagrupamiento de otras, la eventual conveniencia de apertura de otras en diferentes zonas que las actuales. También se ha citado la conveniencia de estudiar una posible zonificación, agrupando los distintos niveles de regionales o agencias del Instituto según las regiones que se definan. Adicionalmente, considerando la nueva dinámica de trabajo del Ente, parece adecuado analizar a fondo la ubicación del Departamento de Selección de Colonos, reforzar la Unidad de Capacitación y analizar el posible refuerzo del Área de Planificación de la Colonización.

La concepción de trabajo en base a proyectos, para los grandes desafíos del Instituto, tales como la organización de nuevas colonias o los proyectos informáticos relevantes, aprobada por Directorio en agosto de 2010, parecen constituir herramientas de trabajo valiosas para un desarrollo más coordinado y sostenido de tales iniciativas. Los proyectos de este tipo en curso, como lo son el de incorporación del expediente electrónico al Ente y, a partir del año 2011, seguramente la modalidad de intervención institucional en Colonia Sendic, deberán someterse a una continua y exigente evaluación en su curso de acción. De esta forma, posiblemente puedan extenderse como forma de



trabajo, a futuro, especialmente en lo que respecta al desarrollo de nuevas colonias importantes del Ente, considerando, para tales emprendimientos, el número de familias involucradas, las superficies de tierra a colonizar en cada caso, la intensidad de la explotación propuesta y las modalidades a adoptar de organización productiva y social.

Como culminación de una etapa, en los primeros meses del año 2011, deben finalizar los concursos iniciados para las Gerencias de las Áreas de Administración de Colonias, de Desarrollo de Colonias y el de la Sub – gerencia General del Ente. También deberán ejecutarse los concursos de provisión de vacantes ya dispuestos por Directorio.

También, durante el transcurso del año 2011, deben culminarse los procesos de informatización del Ente, finalizando la puesta en producción del sistema contable y de personal (K2B – Payroll), también la puesta en producción del sistema diseñado a medida para gestión y desarrollo de colonias, donde participa la consultora Sofis Solutions. De la misma forma, debe completarse la primera etapa, con el apoyo de AGESIC y la Consultora KPMG Quanam, de adopción del expediente electrónico y comenzar, con los técnicos de la División Informática del INC, el desarrollo de la segunda. Complementariamente, también con la participación de la División Informática del INC, debe ponerse en producción la Intranet institucional. La incorporación de la informatización a todos estos niveles en el INC, demandará un importante esfuerzo de capacitación de funcionarios para que puedan operar eficientemente con los nuevos sistemas. A su vez, demandará esfuerzos, también, para superar los errores que hayan quedado y que no hayan sido detectados en las primeras etapas de la entrada en producción de los nuevos sistemas. Dada la experiencia institucional anterior y la profunda renovación tecnológica que se opera en la sociedad y que se está impulsando en las dependencias estatales del país, se propone enfocar la informatización del Ente como un proceso de mejora continua, sujeto a revisiones periódicas y a la necesidad de incorporar permanentemente nuevos aspectos tecnológicos y operativos que faciliten y potencien el accionar institucional. Esto implica, lógicamente, efectuar las previsiones de necesidades de recursos del caso y disponer de criterios y definiciones institucionales sobre las características de los nuevos software y de los nuevos equipamientos a incorporar a futuro.

Se propone considerar la capacitación de los funcionarios del Ente también como un proceso de mejora continua, brindando todos los años posibilidades de capacitación a niveles gerenciales, técnicos y administrativos, y realizando actividades de inducción e iniciación institucional para los nuevos funcionarios que contrate el Ente.

La calificación de la actuación de los funcionarios, que está previsto iniciar en abril de 2011, deberá constituirse, asimismo, en otro de los procesos de mejora continua del accionar del Ente. .

La nueva dinámica institucional y la capacitación adquirida por los funcionarios del Ente, deberá permitir la profundización del desarrollo de nuevos métodos y procedimientos institucionales. A su vez, debido a los tiempos de elaboración e implementación de los nuevos procedimientos ya definidos, y al avance de la informatización institucional, la implementación de nuevos procesos y procedimientos deberá hacerse extensiva a otras áreas de trabajo, incrementando la cobertura institucional de éstos en las actividades que quedaron excluidas de los ámbitos de trabajo anteriormente priorizados.

Finalmente, se entiende necesario dinamizar e impulsar, a futuro, la comunicación institucional interna y externa. La comunicación interna, en virtud de las reuniones de trabajo, los avances en la informatización y las capacitaciones realizadas, ha venido mejorando en forma sostenida en el Ente. Se espera que la implementación de la Intranet institucional y la posible formulación de un plan estratégico institucional contribuyan a profundizar la mejora de la misma en el futuro próximo. En el segundo semestre del año 2009 el Instituto, mediante la contratación por llamado abierto a proyectos de comunicación institucional presentados por empresas unipersonales, abordó este tema, generando una corta experiencia institucional al respecto. Se propone efectuar una evaluación de lo realizado y redefinir criterios y formas futuras de actuación en el tema.

b) En lo que respecta al apoyo de la colonización existente.

Se entiende necesario continuar incrementando los controles con respecto a la colonización existente, especialmente en lo que respecta a incumplimiento de colonos. Durante el pasado reciente, estos controles se han incrementado y se han regularizado un muy importante número de situaciones, pero subsisten incumplimientos por falta de radicación en los predios, y por tercerizaciones de la producción, a través de capitalizaciones, medianerías o pastoreos efectuados por los colonos sin autorización institucional. Por otra parte, la aprobación de la reglamentación de rentas diferenciales, para aquellas situaciones de colonos que reciben ingresos importantes por actividades no ligadas a la producción agropecuaria, o por aquellos cuya escala de trabajo no amerita su inclusión en una renta menor en relación a los valores de mercado, como las que cobra el Instituto se constituye en una importante herramienta para corregir desviaciones en relación a los criterios institucionalmente priorizados. .

También se entiende necesario revisar y actualizar, en el futuro próximo, el sistema de canastas de producción en que se basa el cobro de rentas actual del Instituto y su forma periódica de actualización. .

Deberá evaluarse la aplicación de los nuevos criterios para las gestiones de cobro que se han comenzado a aplicar recientemente. En principio el tema parece haber mejorado consistentemente, pero la importancia del mismo amerita un análisis en profundidad de lo actuado.

En apoyo a la colonización existente, se entiende necesario evaluar las líneas de crédito a otorgar, posiblemente agregando líneas nuevas o reformulando algunas. La experiencia concreta en la adopción de créditos del INC por parte de los colonos se obtuvo durante el año 2008. Posteriormente, a causa de la sequía, las líneas se suspendieron, sustituyéndolas, durante el año 2009, por créditos para verdeos de invierno, destinados a recomponer, en lo inmediato, la base forrajera de los predios ganaderos y lecheros. Durante el año 2010, se han otorgado, en forma excepcional, algunas líneas de créditos para asesoramiento técnico grupal, línea ya reformulada por la nueva administración, otras para construcción de infraestructura, especialmente en nuevos emprendimientos grupales, y se han financiado capacitaciones y giras grupales. En esta nueva etapa, parece conveniente retomar el análisis de las propuestas anteriormente realizadas, evaluando su comportamiento en el pasado y considerando la situación de los nuevos colonos y de las nuevas colonias, así como de los emprendimientos de mayor data a reactivar y dinamizar, como forma de ampliar y otorgar mayor apoyo institucional a los mismos.

Se propone profundizar, en el próximo período, la orientación institucional en apoyo al desarrollo rural, especialmente en las regionales del Ente y en las Divisiones y Departamentos de casa central que operan en estos temas. También se propone profundizar las experiencias de trabajo interinstitucional, lo cual, considerando las diferentes culturas y formas de actuación institucionales, sumadas a la escasa experiencia histórica en realizar trabajos conjuntos, plantea dificultades. Se entiende, en base a las recientes experiencias, que, de tener claro los objetivos, las mismas deberán superarse, ya que la realización de trabajo conjunto constituye la única forma capaz de coordinar, desde diferentes lugares, los apoyos imprescindibles para lograr una adecuada colonización, enmarcada en una dinámica de desarrollo que promueva, efectivamente, mejoras consistentes en la calidad de vida de los colonos y sus familias.

Se sugiere incrementar las acciones de capacitación a colonos, generando mecanismos que permitan incrementar las giras, las jornadas de campo, los programas de capacitación y los ámbitos grupales, como espacios de mejora continua. Las experiencias realizadas en el pasado reciente han sido sumamente auspiciosas, y muy bien evaluadas al respecto. Se deberá continuar realizando convenios entre el INC e instituciones de capacitación en el ámbito rural, las que podrían impulsar fuertemente este tipo de acciones. También se podría, en este terreno, estudiar la conveniencia de que el INC, en conjunto, por ejemplo con el INEFOP o con la UTU, acreditara instituciones de capacitación a colonos, con determinadas exigencias, y con revisiones anuales, periódicas, a efectos de generar altas y bajas en dichas acreditaciones. Con esto se podría disponer de un pull de capacitaciones preformuladas, las que deberían ajustarse a los requerimientos específicos de cada caso.

Es necesario analizar institucionalmente el monitoreo de experiencias asociativas llevado adelante por el Departamento de Emprendimientos Asociativos, generando propuestas de trabajo que consideren las experiencias exitosas, de forma tal de poder extender las mismas, total o parcialmente, a otros ámbitos. También deberán analizarse las experiencias que resulten no exitosas, a efectos de tener claro, conceptualmente, a nivel institucional, las causas por las que dichos emprendimientos fracasaron o no son exitosos. Si esto se realiza adecuadamente, se transformará en una fortaleza institucional de significación para el INC.

Finalmente, se entiende necesario contribuir a crear condiciones adecuadas de retiro para colonos con edad avanzada. La creación del fondo de previsión, ha sido un gran avance al respecto, pero quedan apoyos pendientes, por ejemplo, vivienda digna en poblados rurales, posibles convenios con Mevir y el BPS para analizar estos aspectos, posibles convenios con el MSP para facilitar la atención en salud para esta población rural, etc.

c) En lo que respecta al desarrollo de la nueva colonización.

Definición de nuevas formas de selección de colonos, a la luz de experiencias de selección recientes, realizadas en las nuevas colonias. Además de pulir y depurar un nuevo sistema, más eficiente y transparente, como se ha logrado en el pasado reciente, han habido experiencias interesantes que podrían ameritar, como definición, nuevos procesos, especialmente para nuevas colonias. Como ejemplo de esto, se puede citar la experiencia de selección de la Colonia Reglamento de Tierras de 1815, en Florida, o la de los trabajadores cañeros en Bella Unión, Artigas, donde las organizaciones, una vez acordados los perfiles de los nuevos colonos, propusieron listados de integrantes para los futuros grupos de la colonia Sendic y el Instituto se reservó la potestad de aprobar

los mismos, o efectuarle, en forma argumentada, modificaciones. Un sistema similar se desarrolló en la Colonia Julia Arévalo de Roche, en Puntas de Valentín, Salto, donde las sociedades de fomento del basalto superficial operaron como referentes al respecto. Si en el futuro próximo se incrementa el número de nuevas colonias, estas experiencias y su evaluación deberán tener un lugar destacado al momento de hacer efectiva la selección de nuevos colonos o grupos de colonos

En las últimas capacitaciones gerenciales efectuadas, se ha avanzado en el desarrollo del concepto de gerenciamiento social, para ser aplicado, especialmente, en las regionales del Ente. Este tipo de gerenciamiento, que incorpora la dinámica cambiante del medio desde el punto de vista social, económico, tecnológico y productivo, y que posibilita respuestas institucionales acordes a las nuevas realidades en tiempo real, es conveniente que se profundice en la actuación institucional a futuro.

Organización del trabajo en base a proyectos. Como se indicara en las propuestas para la mejora y modernización de la gestión institucional, esta forma de trabajo, de ser bien evaluada en su aplicación concreta, se espera permita definir mejores y más activos modelos de acción institucional en las nuevas colonias, o en las existentes que requieran incrementar su dinamización productiva y social. Constituye, por lo tanto, una herramienta a considerar, a futuro, en tales situaciones.

Incremento en la incorporación de tierras. Para lograrlo se deberá profundizar en lo actuado en el pasado reciente, tanto a nivel de traspaso de tierras del Estado, como en la incorporación y adquisición de nuevas tierras. Un aspecto a considerar especialmente, será el apoyo gubernamental que pueda lograrse a la financiación del INC destinada prioritariamente a la adquisición de nuevas tierras y, de la mano con lo anterior, a facilitar la generación de infraestructura para la nueva colonización. Para este propósito resulta imprescindible obtener nuevas y fuertes fuentes de financiación para el INC. Algunas iniciativas a este respecto serán propuestas por el INC para el futuro próximo. En este terreno, el nuevo Directorio del INC, en conjunto con las autoridades de los poderes del Estado, deberán definir las iniciativas a plantear e impulsar. Sin dudas las posibilidades de incrementar la financiación institucional son muchas y muy variadas, y se deberán tomar, a futuro, definiciones al respecto.

### **Consideraciones finales.**

Con los apoyos otorgados a nivel productivo, social, tecnológico, organizativo y cultural, desarrollando, en forma progresiva, un nuevo rol que impulsa una alta interacción con el medio rural, y articulando esfuerzos con otras instituciones, el Instituto de Colonización está trabajando en procura de desterrar el aislamiento de los predios y de las situaciones productivas y sociales inconvenientes de los colonos y sus familias. El Instituto está saneado económicamente y cuenta con fondos para cubrir las obligaciones financieras asumidas. Actualmente la institución apoya la colonización existente y la nueva con una óptica de desarrollo rural, efectuando acciones que profundizan y amplían el apoyo institucional, cada vez en mayor medida, en procura de mejorar la calidad de vida de las familias en el ámbito rural.

El INC se está posicionado, cada vez en mayor medida, como una institución pública proactiva en la promoción de la radicación rural y del desarrollo agropecuario integral. En el pasado reciente, ha sentado las bases para efectuar una labor institucional seria, transparente, confiable en su administración, brindando múltiples servicios que, en el futuro próximo, en muy breve plazo serán visualizados íntegramente, con su contabilidad y gestión informatizadas, disponiendo de expediente electrónico para efectuar trámites dentro de procedimientos reorganizados, eficaces y eficientes. Con estas bases será posible proceder a la altura del desafío planteado para un crecimiento que se entiende necesario encarar en conjunto con otras instituciones del Estado y privadas, para mejorar el nivel social, productivo y de radicación y distribución territorial de la población rural. Como desafíos a futuro se plantea el profundizar los cambios iniciados y el establecer una nueva ingeniería financiera y de actuación inter-institucional, que permita incrementar la incorporación de tierras y abrir nuevos caminos de apoyo a la radicación rural y al desarrollo económico y social de productores y trabajadores en el agro.

En síntesis, el Instituto Nacional de Colonización ha venido perfeccionando su accionar como herramienta colonizadora y como institución de referencia en procura de lograr un agro más dinámico y una matriz agraria, social y productiva más incluyente, que considere y promueva soluciones para los trabajadores rurales y para los productores familiares de pequeña escala y que contribuya, en forma activa, a evitar la emigración poblacional del medio rural.