



HAL
open science

CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS TERRITORIALES EN LAS ETAPAS ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL DEL PROCESO DE RESTITUCIÓN

David Camargo, Liliana Sánchez, Jaime Parra

► **To cite this version:**

David Camargo, Liliana Sánchez, Jaime Parra. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS TERRITORIALES EN LAS ETAPAS ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL DEL PROCESO DE RESTITUCIÓN. [reportType_4] Unidad Administrativa de Restitución de Tierras; Universidad Antonio Nariño. 2014. halshs-01563622

HAL Id: halshs-01563622

<https://shs.hal.science/halshs-01563622>

Submitted on 17 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS TERRITORIALES EN LAS ETAPAS ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL DEL PROCESO DE RESTITUCIÓN

BOGOTÁ, AGOSTO DE 2014



Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVO	5
3.	DIFICULTADES PARA EL TRABAJO DE DIAGNÓSTICO	5
4.	DESCRIPCIÓN Y NORMALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS	6
5.	METODOLOGÍA	6
5.1.	Hitos principales de análisis por etapa	6
5.2.	Especificaciones estadísticas y características de las series	7
5.3.	Modelos de agrupamiento de Oficinas Territoriales.....	8
5.4.	Regresiones lineales para determinar comportamientos causales.....	9
5.5.	Cálculo del indicador de eficacia	10
6.	ETAPA DE REGISTRO.....	11
6.1.	Comportamiento general de las series y eventos relevantes	11
6.2.	Hito “solicitudes de inscripción que se encuentran en zona microfocalizada”	13
6.2.1.	Trabajo realizado	13
6.2.2.	Indicador de eficacia en microfocalizaciones.....	13
6.2.3.	Represamiento de solicitudes	14
6.2.4.	¿Dónde intervenir para mejorar la microfocalización?	15
6.2.5.	Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar	16
6.3.	Hito “solicitudes de inscripción con decisión de fondo”	19
6.3.1.	Trabajo realizado	19
6.3.2.	Indicador de eficacia en decisiones de fondo	19
6.3.3.	Represamiento de solicitudes	20
6.3.4.	¿Dónde intervenir para mejorar las decisiones de fondo?	21
6.3.5.	Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar	22
7.	ETAPA JUDICIAL.....	25
7.1.	Comportamiento general de las series y eventos relevantes	25
7.2.	Hito “solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución”	26
7.2.1.	Trabajo realizado	26
7.2.2.	Indicador eficacia en solicitudes de restitución	26
7.2.3.	Represamiento de solicitudes a la espera de Solicitud de Restitución.....	27
7.2.4.	¿Dónde intervenir para mejorar la elaboración de solicitudes de restitución?	28
7.2.5.	Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar	29
7.3.	Hito “solicitudes inscritas en el RTDAF con sentencia”	32
7.3.1.	Trabajo realizado	32
7.3.2.	Indicadores Eficacia Subproceso de Etapa Judicial.....	32
7.3.3.	Represamiento de solicitudes a la espera de Sentencia	33
7.3.4.	Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar	34
8.	REFLEXIÓN	35
9.	REFERENCIAS	37
10.	ANEXO – COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS TERRITORIALES POR ETAPA	38
	BUCARAMANGA.....	38
	BARRANCABERMEJA	39



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

Libertad y Orden



Prosperidad
para todos

BARRANQUILLA.....	41
BOGOTÁ D.C.	43
CALI	45
CARMEN DE BOLÍVAR.....	47
CARTAGENA.....	49
CAUCASIA	51
CÚCUTA.....	53
GRUPO DE CASOS ESPECIALES.....	55
IBAGUÉ	57
MEDELLÍN	59
MOCOA.....	61
MONTERÍA.....	63
PASTO.....	65
PEREIRA	67
POPAYÁN.....	68
QUIBDÓ	70
SANTA MARTA	71
SINCELEJO.....	73
TUMACO.....	75
URABÁ.....	76
VALLEDUPAR.....	78
VILLAVICENCIO.....	80

1. INTRODUCCIÓN

Una de las funciones esenciales otorgadas por el Decreto 4801 de 2011 (el cual establece la estructura interna de la UAEGRTD) a la Oficina Asesora de Planeación – OAP es:

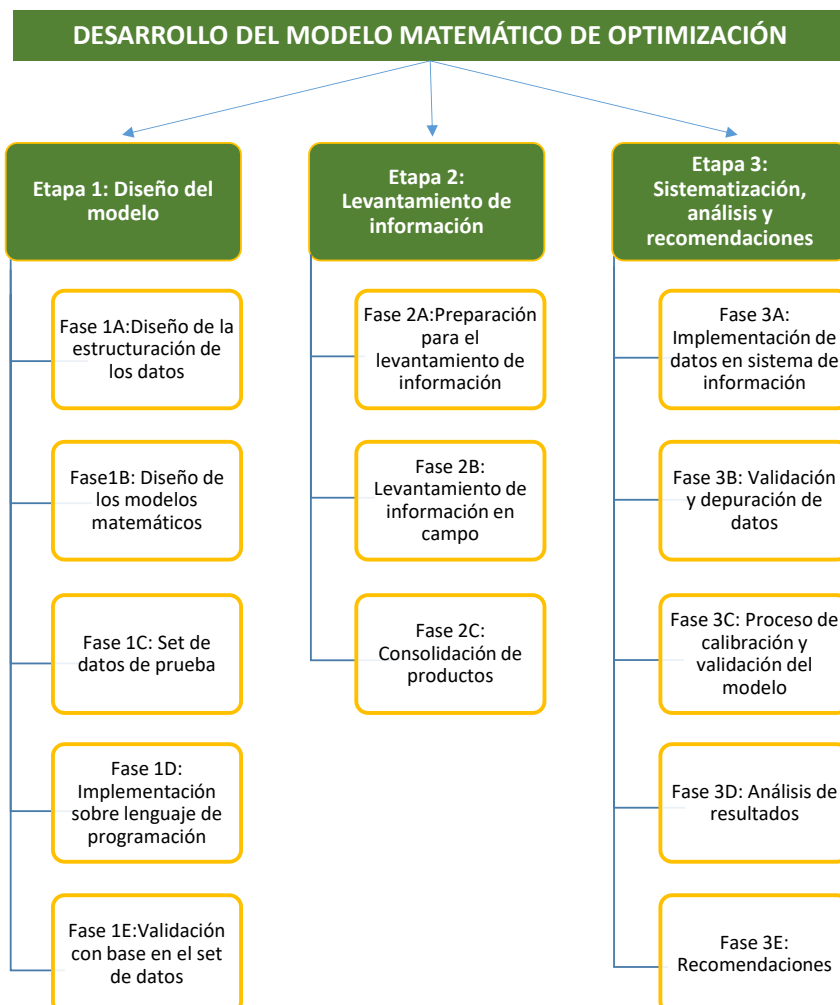
- Adelantar los estudios técnicos de costo-beneficio, costo-efectividad, factibilidad, análisis de tendencias y los demás que sean necesarios para el diseño y evaluación de los planes, programas y proyectos de la Unidad, así como diagnósticos y otros estudios, propuestas e investigaciones de carácter económico y financiero para mejorar la calidad de los servicios de la UAEGRTD.

Dentro de los retos y desafíos identificados por la OAP para la UAEGRTD se ha hecho evidente la necesidad de procurar hacer efectivo el proceso de restitución a las víctimas reclamantes de tierras a partir de un correcto alistamiento de las Direcciones y Oficinas territoriales, con las diferentes estructuras y la correcta asignación de recursos que se requieren. El impacto de este proceso de planeamiento, y construcción de las condiciones necesarias para adelantar la restitución en los territorios, depende de la calidad y confiabilidad de las herramientas que apoyen la planeación, el seguimiento y la evaluación de la gestión adelantada. Por esta razón, la OAP se ha propuesto adelantar estudios técnicos que permitan medir el rendimiento o la productividad de sus unidades territoriales, especialmente en sus procesos misionales.

Para ello se ha propuesto el diseño y la construcción de un modelo matemático de optimización que permita hacer un análisis de productividad de la UAEGRTD con el fin de identificar los puntos críticos donde se deban realizar acciones estratégicas de mejora para el proceso de restitución. Para lograr esta finalidad se adelanta un proyecto específico en **tres (3) Etapas**:

1. **Etapa 1:** Diseño del modelo con base en la experiencia en las diferentes territoriales;
2. **Etapa 2:** Levantamiento de información en campo;
3. **Etapa 3:** Sistematización, análisis de la información y elaboración de recomendaciones.

Para mayor claridad, el siguiente esquema presenta las etapas previstas y sus respectivas fases:





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

El objetivo del proyecto es contar, al final, con un documento de análisis, una metodología a ser implementada y un modelo matemático ajustado. Estos componentes responden a la estrategia en sí misma que busca dotar a la UAEGRTD de las herramientas necesarias para la correcta planeación de recursos y el soporte a la toma de decisiones. Este estudio es esencial y urgente si se toma en cuenta la importancia de la misión de la Unidad y el carácter perenne de su existencia (llevamos tres (3) años de trabajo y faltan solo siete (7) para alcanzar el objetivo de la política).

El presente documento hace parte de este proceso, en cuanto describe el comportamiento de los datos en las etapas administrativa y judicial del proceso de restitución de tierras y a partir de los mismos se hacen caracterizaciones, descripciones, clasificaciones y agrupaciones de las oficinas territoriales que permiten entender la complejidad y necesidad de contar con las mencionadas herramientas. El estudio **no** contempla restitución de derechos étnicos.

Como corresponde a la planeación pública: cada uno de los pasos del proceso de restitución requiere el desarrollo de un conjunto de actividades para la ejecución y logro de las políticas, los objetivos y las metas propuestas por la Unidad, que se reflejan directamente en la asignación de recursos. Es por ello que se ha elaborado el presente estudio como un diagnóstico preliminar del comportamiento de las solicitudes de inscripción al registro en el proceso de registro y de las solicitudes de restitución en el proceso judicial por cada Oficina Territorial, con el fin de observar cuál ha sido el comportamiento histórico, la evolución de las solicitudes y los hechos más representativos que han provocado un “cambio estructural” en el comportamiento de las series.

A partir de esta descripción se puede entender “qué” se debe observar, monitorear, planear e intervenir en procura de unas mejores condiciones de desarrollo del proceso de restitución de tierras.

2. OBJETIVO

El presente documento presenta un diagnóstico general de las Oficinas Territoriales respecto al comportamiento de las solicitudes de inscripción / restitución en cada una de las etapas de los procesos de registro y judicial con el fin de dar indicios sobre “qué es lo que debería hacer” la Unidad para mejorar y optimizar el trabajo que desarrolla y, por ende, sus indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y economía.

Esto se logrará a través de analizar las gráficas de comportamiento de las solicitudes de inscripción / restitución y la historia de cada una de las Oficinas Territoriales para:

- a) Evidenciar si existen distintas situaciones que pueden afectar o no cada una de las etapas de los procesos de registro y judicial.
- b) Identificar posibles situaciones a ser solucionadas en las etapas de registro y judicial.
- c) Buscar patrones de comportamiento similar entre Oficinas Territoriales que permitan realizar agrupamiento de las mismas.
- d) Presentar una alternativa a la representación de los datos registrados en el RTDAF.
- e) Relacionar los momentos más importantes en cada Oficina Territorial con el comportamiento de las solicitudes.

3. DIFICULTADES PARA EL TRABAJO DE DIAGNÓSTICO

El principal obstáculo para desarrollar el siguiente pre-diagnóstico es la carencia de información respecto a la totalidad de las etapas que componen el proceso de restitución (no hay información consolidada y confiable sobre la etapa de pos-fallo) y a la trazabilidad de todos los “pasos” de un expediente. Esta dificultad limita la capacidad de observar cuáles son los “micro-hitos” que se surten durante el proceso. (Normalmente los datos muestran “fotos” de una situación como saltos entre estados, o una secuencia de pasos dados; sin embargo hay problemas para determinar lo que sucede realmente –en términos de acciones– para llegar al dato observado).

Adicional a lo anterior, existe una gran dificultad para relacionar el curso de los casos con el comportamiento de las oficinas territoriales, no solo respecto al avance en el tiempo de la labor de restitución, sino a la ejecución de recursos económicos por cada producto y al aumento o disminución de



la fuerza laboral por hito y etapa. (No se tiene discriminación clara del presupuesto o de la distribución de recursos).

Tampoco fue factible observar cuáles son los eventos externos que afectan el comportamiento de las series o el impacto y/o avance que genera la articulación interinstitucional en el proceso, lo cual es deseable para este tipo de observación. (Es necesario conocer las acciones y situaciones que afectan – positiva o negativamente– cada momento de los datos).

4. DESCRIPCIÓN Y NORMALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Origen de datos: se ha tomado la totalidad de registros del RTDAF, que ascienden a 63.951 solicitudes presentadas en las Oficinas Territoriales.

Fecha de corte: 31 de mayo de 2014.

Criterios de normalización a los campos del RTDAF:

- a) Todos los campos con valor “No Reportado” se cambiaron a blanco (291 registros).
- b) Se corrigió la fecha de solicitud con ID 139353 de 2103-08-02 a 2013-08-02.
- c) Se corrigió la fecha de solicitud con ID 141609 de 2014-07-06 a 2014-05-31.
- d) Se corrigió la fecha_acto_ini_estudio con ID 59073 de 2102-12-21 a 2012-12-21
- e) Se encontraron 50 solicitudes con fecha_acto_demanda 31/12/1969. Todas cuentan con valor “En Demanda” en la columna estado. Se cambiaron a la fecha_inclusión + días promedio entre inscripción y demanda.
- f) Se encontraron 364 solicitudes con estado “En demanda” o “Sentencia” con fecha_acto_demanda vacío. Setenta y nueve (79) de éstos tienen fecha_sentencia y, por lo tanto, se asignó la fecha_sentencia – días promedio entre sentencia y demanda a el campo fecha_demanda. A 255 de los restantes se les sumó a fecha_inclusion el tiempo promedio entre la inscripción y la demanda. Las 30 restantes se reemplazaron por fecha_microfocalizacion + tiempo promedio entre microfocalización y demanda. Las 60 que tuvieron fecha superior a la fecha de corte (31/05/2013) se truncaron a 31/05/2013.
- g) De las solicitudes con estado “En demanda” o “Sentencia” o “incluido” o “Demanda presentada por terceros” se encontraron 227 con fecha_acto_inclusion en blanco. A 220 se le asignó el valor fecha_demanda (corregida)- tiempo promedio entre inscripción y demanda. A los 7 restantes se les asignó el valor fecha_microfocalizacion + tiempo promedio entre microfocalización e inscripción. Uno de los últimos obtuvo un valor superior a la fecha de corte (31/05/2013) se truncó a 31/05/2013.
- h) Al campo fecha decisión de fondo se le asignó el valor de la fecha_inclusion (corregida) o la fecha de negación de estudio o la de no inscripción.
- i) De las solicitudes para las cuales se tomó una decisión de fondo o microfocalizadas, se encontraron 658 con fecha_microfocalizacion en blanco. A estas se les asignó en primera instancia la fecha de decisión de fondo – el tiempo promedio entre microfocalización y decisión de fondo. A las 513 restantes se les asignó la fecha_solicitud.
- j) A las 67 solicitudes con estado “Demanda Presentada Por Terceros” con campo fecha_acto_demanda_terceros con valor “No Reportada” se les asignó como fecha, la fecha_acto_inclusión + 'tiempo promedio entre inscripción y demanda'. De estas 6 solicitudes quedaron con fecha posterior a la fecha de corte del registro y por lo tanto se asignó la fecha de corte (31/05/2013)."

5. METODOLOGÍA

5.1. Hitos principales de análisis por etapa

La base de datos que refleja los registros del RTDAF recoge los hitos principales de las etapas de registro y judicial, por ello solo se analizarán estas dos fases. La comparación de series se realiza de la siguiente forma:

ETAPAS PROCESO	HITOS PRINCIPALES
Etapa de registro	1. Solicitudes de inscripción al registro

	2. Solicitudes de inscripción que se encuentra en zona microfocalizada
	3. Solicitudes de inscripción con decisión de fondo
Etapa judicial	1. Solicitudes inscritas en el RTDAF
	2. Solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución
	3. Solicitudes inscritas en el RTDAF con sentencia

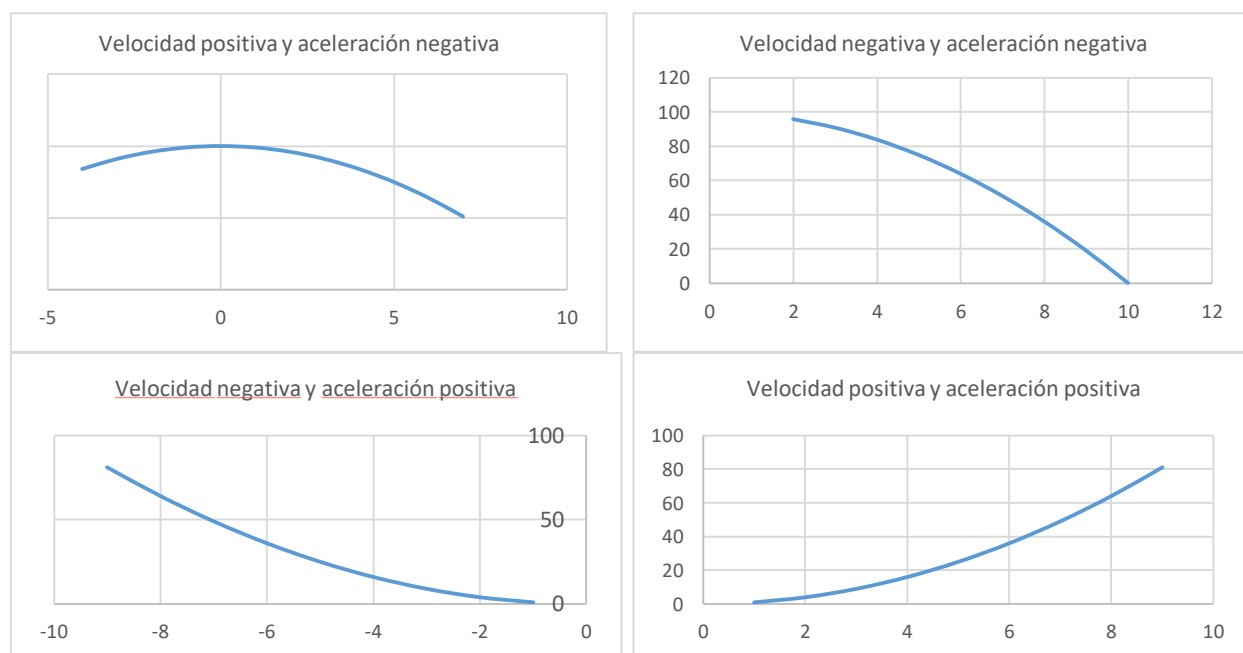
5.2. Especificaciones estadísticas y características de las series

Las características de las series de datos de solicitudes utilizadas para elaborar el estudio de pre-productividad tienen las siguientes especificaciones¹:

- a) “Tipo de serie de datos según espacio y tiempo (...) se distingue:
 - i. Serie temporal: Cuyos datos se refieren a los distintos períodos de un rango de tiempo (...)”
- b) “Frecuencia de la serie: Se entiende por frecuencia de una serie temporal, el lapso de tiempo que separa dos de sus datos”. *Para el caso de este estudio es mensual.*
- c) “Componentes temporales de la serie: Suele afirmarse que cualquier serie de datos temporales viene a ser la agregación de cuatro patrones de evolución de sus datos:
 - i. Componente tendencial: Patrón de evolución sostenido a medio o largo plazo por encima de la existencia de movimientos rápidos a corto plazo. Puede ser creciente (aceleración positiva) o decreciente (aceleración negativa) y con extensión amplia (velocidad positiva) o extensión corta (velocidad negativa)”

La representación gráfica e interpretación de la tendencia se puede resumir como:

Gráfico 1. Líneas de representación del componente tendencial



Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

- ii. “Ciclo: Patrón de evolución que revela cierta propensión de la serie a repetir a largo plazo una misma secuencia de comportamientos tendenciales.
- iii. Estacionalidad: Patrón de evolución de la serie que se repite de forma más o menos invariable en momentos similares de espacio temporal mayor, generalmente un año.”

Los procedimientos estadísticos utilizados para el análisis del comportamiento de las solicitudes son²:

¹ Los términos presentados siguen el trabajo de Ramón Mahía en su documento: “Conceptos básicos de matemática económica para el manejo de series” (2001).

² Los términos presentados siguen el trabajo de Ramón Mahía en su documento: “Conceptos básicos de matemática económica para el manejo de series” (2001).



- a) “Series medidas en niveles: En términos generales decimos que una serie está medida en niveles cuando queda explícita la unidad de medida. A su vez, pueden distinguirse algunos tipos genéricos de medición ‘en niveles’:
- i. Variable de flujo: Serie que representa en cada observación el valor adquirido por una determinada variable en un determinado período de tiempo, sin relación alguna con otros períodos de tiempo previos o con otras variables.
 - ii. Variable acumulada o ‘de stock’: Serie cuyas observaciones recogen, de forma acumulada, los valores adquiridos por la variable a lo largo de un determinado período de tiempo y todos los anteriores al menos dentro de un marco temporal más amplio. (...)
 - iii. Ratio: Una ratio es una variable resultante de la razón comparada de dos magnitudes medidas en la misma unidad.”

5.3. Modelos de agrupamiento de Oficinas Territoriales

Para facilitar el análisis se realizó un ejercicio de agrupamiento de Oficinas Territoriales (técnica de *clustering*) estableciendo la relación entre ellas durante cada hito de las etapas a través de la aplicación del método estadístico de coeficientes de correlación que es:

“(…) un estadístico que proporciona información sobre la relación lineal existente entre dos variables cualesquiera. Básicamente, esta información se refiere a dos características de la relación lineal: la dirección o sentido y la cercanía o fuerza.

Es importante notar que el uso del coeficiente de correlación sólo tiene sentido si la relación bivariada a analizar es del tipo lineal. Si ésta no fuera no lineal, el coeficiente de correlación sólo indicaría la ausencia de una relación lineal más no la ausencia de relación alguna. Debido a esto, muchas veces el coeficiente de correlación se define –de manera más general– como un instrumento estadístico que mide el grado de asociación lineal entre dos variables.” (Lahura, 2013).

Para lograr dichos agrupamientos primero se calculó el índice de correlación de Pearson entre las series de datos descritas anteriormente, es decir:

$$\text{CORR}_{x,z,s} = E[(X_s - E(X_s)) \times (Z_s - E(Z_s))] / \text{VAR}(X_s)^{1/2} \times \text{VAR}(Z_s)^{1/2}$$

Donde,

- $\text{CORR}_{x,z,s}$ representa el índice de correlación de Pearson entre las territoriales x, z para el tipo de serie s (Número de solicitudes recibidas, o número de solicitudes asignadas para la evaluación).
- $\text{VAR}(X_s)$ representa la varianza para el tipo de serie s de la territorial X .
- $E(X_s)$ representa el valor esperado para el tipo de serie s de la territorial X .

El valor del coeficiente de correlación estará entre 0 y 1, y su interpretación es:

Valor del coeficiente	Interpretación
$0 < r < 1$ y $r \rightarrow 1$	Relación lineal positiva y fuerte.
$0 < r < 1$ y $r \rightarrow 0$	Relación lineal positiva y débil.
$r = 0$	No existe relación lineal.
$-1 < r < 0$ y $r \rightarrow -1$	Relación lineal negativa y fuerte.
$-1 < r < 0$ y $r \rightarrow 0$	Relación lineal negativa y débil.

Fuente: Lahura, 2013.

Posteriormente se buscaron agrupaciones de tal manera que los grupos finales capturaran las entidades territoriales que más correlacionadas están. Para esto se propuso y ejecutó el siguiente modelo de optimización:

$$P_s := \{ \text{MIN DCC}_{x,y,s} / \text{ABS}(\text{CORR}_{x,y,s}) \}$$



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

$$\sum_c PCC_{x,c,s} = 1 \quad \forall x \in \text{DIR}$$

$$PCC_{x,c,s} + PCC_{y,c,s} - DCC_{x,y,c,s} \leq 1 \quad \forall x,y \in \text{DIR}$$

$$\} \forall s \in \text{TIS}$$

Donde,

- $CORR_{x,z,s}$ representa el índice de correlación de Pearson entre las territoriales x, z para el tipo de serie s (Número de solicitudes recibidas, o número de solicitudes asignadas para la evaluación).
- $PCC_{x,c,s}$ variable binaria que indica si la territorial x , pertenece al grupo c , para el tipo de serie s .
- $DCC_{x,y,s,c}$ variable binaria que indica si las oficinas territoriales x,y pertenecen al grupo c , para el tipo de serie s .
- DIR es el conjunto de oficinas territoriales
- TIS es el conjunto de tipos de series

Con el propósito de hacer comparables las series, para hacer una exploración visual para valorar este agrupamiento, se normalizaron las series de datos siguiendo la siguiente ecuación:

$$SNT_t = SOL_t / TOT$$

Donde,

- SNT_t representa el porcentaje de solicitudes recibidas sobre el total observado para en el periodo t .
- SOL_t representa la cantidad de solicitudes recibidas en el periodo t .
- TOT representa el total de solicitudes recibidas.

5.4. Regresiones lineales para determinar comportamientos causales

Cuando se requiere examinar la relación entre dos o más variables, o si existe un comportamiento de “causa-efecto” entre ellas, se utilizan técnicas de regresión. Para el caso de estudio se han realizado regresiones con las siguientes características:

- a) Regresión lineal con rezagos: Busca estimar la relación causal que existe entre variables y la magnitud en la que la afectan. En ocasiones, una serie de tiempo toma valores en el tiempo influenciado por valores anteriores de otra variable, a esto se le llama rezago.

$$Y_t = \beta_{0t} + \beta_{1t} X_{1t} + \beta_{1t-p} X_{1t-p} + E_t$$

Donde:

Y_t es la variable independiente y que se intenta explicar.

β_0 es el intercepto de la regresión, e indica la cantidad que va.

β_{1t} es el coeficiente beta de la variable dependiente y mide el cambio en la variable dependiente producido por el cambio en una unidad en la variable independiente, manteniendo constantes las demás variables.

X_{1t-p} es la variable dependiente rezagada p periodos, que intenta explicar el comportamiento de la variable dependiente.

p es la cantidad de rezagos aplicados a la variable.

E_t es el error estándar e indica la precisión de la estimación.

Una vez se ejecuta el modelo se analizan también algunos estadísticos descriptivos.

- i. Covarianza contemporánea
- ii. Intervalos de confianza: Luego se calcula un intervalo de confianza de 99,8% con el fin de establecer cotas superiores e inferiores para los posibles escenarios, empleando la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

- iii. Estadístico t: Indica el grado de significancia de la variable.



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



5.5. Cálculo del indicador de eficacia

Con el fin de realizar una pre-evaluación del proceso administrativo de registro y judicial de la restitución de tierras, se presenta la aplicación e implementación de los indicadores de eficacia de los hitos mencionados previamente a nivel nacional y en cada una de las Oficinas Territoriales, de acuerdo a la definición que se encuentra en la Guía de Indicadores de la Unidad (2014), así:

- a) Indicador de eficacia: “Se establece un indicador compuesto para medir la eficacia de cada proceso. Estos indicadores se construyen mediante la ponderación de variables auxiliares de evaluación (de eficacia) de cada producto de dicho proceso. Dichas variables de evaluación permiten evaluar el cumplimiento de: las metas programadas de producción, los tiempos establecidos por ley, y la calidad esperada”.

Para este ejercicio no se tomaron en cuenta los tiempos de ley y la calidad esperada; adicionalmente se estableció que la meta de producción debe ser del 100% (es decir, como Unidad nos corresponde tramitar todas las solicitudes). La ecuación de cálculo se corresponde con la de una “variable auxiliar de evaluación por producto del indicador compuesto de eficacia”. En ese sentido, solamente mide el cumplimiento de las “metas programadas de producción”, supuesta sobre un 100%.

La ecuación de cálculo es:

$$PUP_{p,i,u} = (PIN_{p,i,u} / MPI_{p,u,i}) \times 100$$

Donde los índices son:

- p Producto
- u Unidad Básica Territorial
- i Intervalo de Tiempo

Donde los parámetros son:

- $PIN_{p,i,u}$ Cantidad de productos **p** producidos en el intervalo de tiempo **i**, en la unidad territorial **u**
- $MPI_{p,u,i}$ Meta de producción para el producto **p**, en la unidad territorial **u**, en el intervalo de tiempo **i**



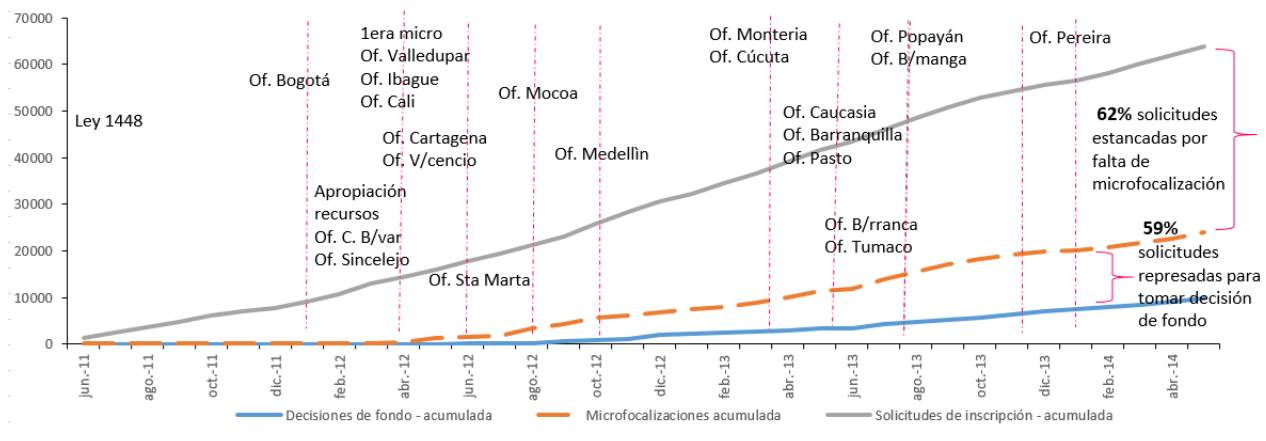
6. ETAPA DE REGISTRO

6.1. Comportamiento general de las series y eventos relevantes

El principal evento relevante de la representación gráfica de las solicitudes de inscripción al RTDAF, las solicitudes que están en zona microfocalizada y las solicitudes con decisión de fondo (de inscripción o no en el RTDAF) es que, a primera vista, no hay una relación de causa-efecto respecto a la cantidad de Oficinas Territoriales abiertas a lo largo de estos 3 años. Es decir, no se observa ningún cambio de comportamiento o salto en la tendencia del desarrollo de estos hitos en la medida que se abra una oficina. En el anexo se presenta la información discriminada por cada una de las Oficinas Territoriales.

La tendencia revela estabilidad a lo largo de estos 3 años.

Gráfico 2. Solicitudes de inscripción acumuladas de los principales hitos del proceso de registro



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

Otro dato importante es que hay un 62% de solicitudes que su trámite depende de que se abran zonas de microfocalización, es decir 40.034 solicitudes de inscripción. Por lo tanto se ha inscrito un 37% del total de solicitudes y hay un 59% de solicitudes a la espera de toma de decisión de fondo y que ya están microfocalizadas, es decir 14.111, lo que representa un 15% del total.

Respecto a la relación entre oficinas abiertas y cambios en las tendencias de las cifras se adelantó un ejercicio en el que suponemos que el efecto de la apertura de más Oficinas Territoriales se evidenciará a largo plazo en la cantidad de solicitudes que se tramitan (aumentando o disminuyendo la cantidad), sería necesario observar cuántos periodos de rezago hacia adelante estaría influyendo en el comportamiento de las solicitudes. Para corroborar esta hipótesis se realizaron análisis de regresión lineal entre la cantidad de solicitudes tramitadas y la cantidad de Oficinas Territoriales con varios escenarios de rezago.

Ecuación de regresión	Coef. de correlación múltiple	Probabilidad	Interpretación
Sol inscripción que se encuentra en zona microfocalizada = f (Cantidad de oficinas territoriales rezagadas 3 meses)	0,42	2,74	No existe una relación significativa entre la cantidad de oficinas territoriales abiertas y la cantidad de solicitudes de inscripción que están en zona micro. Con 35 grados de libertad, y a un nivel de significancia del 0,05, la relación es de 1,71. Se rechaza la hipótesis de significancia individual de las variables.
Sol inscripción que se encuentra en zona microfocalizada = f (Cantidad de oficinas territoriales sin rezago)	0,10	0,59	
Sol inscripción con decisión de fondo = f (Cantidad de oficinas territoriales rezagada 4 meses,	0,90	11,82 3,42 2,42	Se observa una relación de significancia entre las variables independientes y la cantidad de



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

Ecuación de regresión	Coef. de correlación múltiple	Probabilidad	Interpretación
variable indicadora diciembre, variable indicadora julio)			solicitudes con decisiones de fondo; sin embargo, si se observan las variables individualmente, ninguna de ellas es significativa estadísticamente.
Sol inscripción con decisión de fondo = f (Cantidad de oficinas territoriales rezagada 4 meses)	0,85	9,81	
Sol inscripción con decisión de fondo = f (Cantidad de oficinas territoriales sin rezago)	0,81	8,20	



6.2. Hito “solicitudes de inscripción que se encuentran en zona microfocalizada”

6.2.1. Trabajo realizado

Dado que la acción de microfocalización de una solicitud solo la puede realizar la Unidad a partir de una decisión tomada en el COLR, se puede decir que el trabajo a la fecha es evaluar las cantidades de solicitudes recibidas por las Oficinas Territoriales para evaluación que se encuentran en dichas zonas.

Para ello se realizó el cociente de:

$$\frac{\% \text{ de solicitudes de inscripción en zona microfocalizada}}{\% \text{ de solicitudes de inscripción al registro}} = \frac{\text{Solicitudes de inscripción en zona microfocalizada}}{\text{Solicitudes de inscripción al registro}}$$

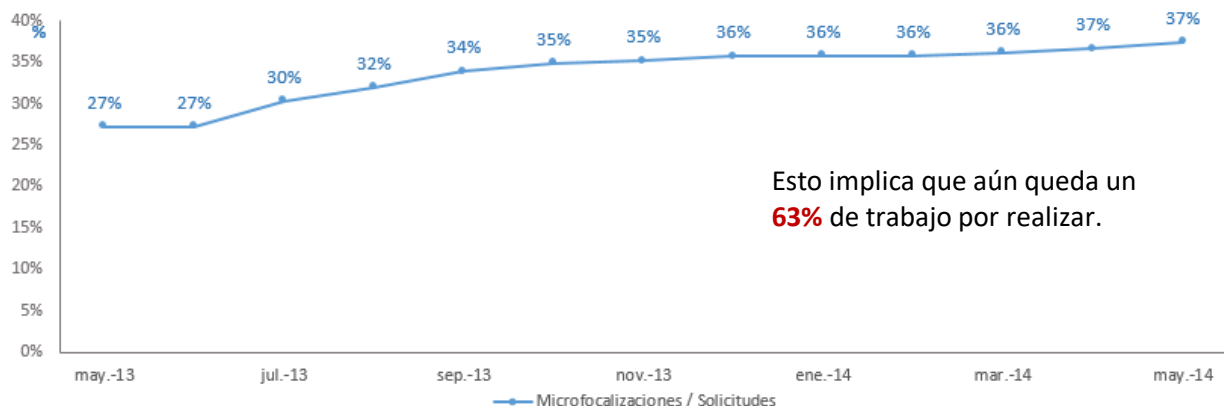
El resultado es que a 31 de mayo de 2014 hay 3 oficinas que no han podido microfocalizar ninguna solicitud (Bucaramanga, Quibdó y Tumaco) de las 2.154 solicitudes que se encuentran en su jurisdicción territorial y la oficina de Pereira ha podido microfocalizar 8 de las 521 solicitudes de inscripción que ha recibido (el 1,54%). En el anexo se presenta la información discriminada por cada una de las Oficinas Territoriales. La tabla con el orden descendente de las oficinas que menos han microfocalizado hasta las que más han avanzado en este hito es la siguiente:

Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes en zona microfocalizada
1	Bucaramanga	0,00%
2	Quibdó	0,00%
3	Tumaco	0,00%
4	Pereira	1,54%
5	Caucasia	14,13%
6	Popayán	16,31%
7	Mocoa	17,44%
8	Bogotá D.C.	19,74%
9	Villavicencio	21,52%
10	Medellín	24,98%
11	Ibagué	29,90%
12	Urabá	32,81%
13	Carmen De Bolívar	34,52%
14	Barrancabermeja	34,59%
15	Montería	50,59%
16	Valledupar	53,10%
17	Sincelejo	53,98%
18	Cali	54,85%
19	Pasto	56,30%
20	Cúcuta	58,67%
21	Grupo de casos especiales	68,99%
22	Barranquilla	69,94%
23	Cartagena	70,91%
24	Santa Marta	72,76%
	Total Nacional	37,40%

6.2.2. Indicador de eficacia en microfocalizaciones

Este indicador de eficacia nos permite observar cuánto resta, cuánto esfuerzo hay que hacer para garantizar la seguridad en los territorios y que se puedan abrir zonas para microfocalización, de forma tal que la Unidad pueda cumplir su misión a cabalidad. Se asume que el objetivo de la política es lograr que el 100% de las solicitudes de inscripción al registro queden en zonas microfocalizadas.

Gráfico 3. Indicador de eficacia del hito de microfocalización para el último año



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

Del trabajo realizado, y de la gráfica anterior, podemos concluir que para el mes de mayo de 2014 del 100% de las solicitudes recibidas se han podido microfocalizar solo el 37% de ellas; esto se puede deber a que hay 3 oficinas que aún no cuentan con zonas micro, o a que hay 10 oficinas que aún se encuentran por debajo del 50% de eficacia de solicitudes en zonas micro (9.406 solicitudes de las 39.962 recibidas que equivalen a un 57% del total de solicitudes recibidas). Sin embargo, para la toma de decisiones esto debe verse en el contexto del peso que tiene cada oficina frente al represamiento (la cantidad que aún me falta atender) de solicitudes.

6.2.3. Represamiento de solicitudes

La cantidad de solicitudes represadas por no estar en zona microfocalizada equivale a:

$$\text{Solicitudes de inscripción a la espera de microfocalización} = \text{Solicitudes de inscripción al registro} - \text{Solicitudes de inscripción que se encuentran en zona microfocalizada}$$

Al realizar esta diferencia por Oficina Territorial se observa que a 31 de mayo de 2014 solo 5 de ellas (Medellín, Villavicencio, Ibagué, Urabá y Bogotá) concentran el 46,91% del total de solicitudes represadas que equivalen a 18.778 solicitudes de inscripción que no están microfocalizadas. Este es el orden de las oficinas que más estancamiento tienen:

Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes de inscripción a la espera de microfocalización	% de participación respecto al total
1	Medellín	5003	12,50%
2	Villavicencio	4771	11,92%
3	Ibagué	3751	9,37%
4	Urabá	2769	6,92%
5	Bogotá D.C.	2484	6,20%
6	Mocoa	2220	5,55%
7	Barrancabermeja	2118	5,29%
8	Valledupar	1909	4,77%
9	Caucasia	1617	4,04%
10	Carmen De Bolívar	1413	3,53%
11	Cúcuta	1400	3,50%
12	Popayán	1380	3,45%
13	Cali	1337	3,34%
14	Montería	1137	2,84%
15	Pasto	1107	2,77%
16	Tumaco	1068	2,67%

Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes de inscripción a la espera de microfocalización	% de participación respecto al total
17	Santa Marta	1059	2,65%
18	Sincelejo	988	2,47%
19	Bucaramanga	715	1,79%
20	Pereira	513	1,28%
21	Cartagena	487	1,22%
22	Quibdó	365	0,91%
23	Barranquilla	254	0,63%
24	Grupo de casos especiales	169	0,42%
	Total Nacional	40034	100,00%

6.2.4. ¿Dónde intervenir para mejorar la microfocalización?

La tabla del numeral 6.2.1 nos muestra en cuáles oficinas no se han podido hacer muchas microfocalizaciones, mientras que la del numeral 6.2.3 nos muestra cuáles son las que deben hacer más microfocalizaciones. Para el tomador de decisiones ambos datos separados no le son suficientes, es por ello necesario hacer un ejercicio combinado, el cual nos indica hacia dónde mirar cuando se quiere aumentar el indicador de microfocalización.

La metodología consiste en hacer comparables las dos formas de distribución porcentual.

De una parte, los porcentajes de la tabla del numeral 6.2.1 muestran el “valor del problema” que existe en cada una de las Oficinas Territoriales, los cuales se organizan de forma descendente. Eso significa que hay situaciones más complejas cuando tengo un menor porcentaje, y hay una situación menos compleja cuando hay un mayor porcentaje. De forma inversa, en la tabla del numeral 6.2.3 tengo la participación de cada Oficina Territorial en el problema total de la Unidad, en ese sentido, a mayor porcentaje situaciones más complejas, y a menor porcentaje situaciones menos complejas. Para encontrar cuáles son las que representan el “mayor problema” realmente, lo que tenemos que hacer es normalizar los valores para poder compararlos.

La forma de otorgar peso a la situación sin resolver representada en la tabla del numeral 6.2.1 es dividir la distribución porcentual asignando pesos a la posición en dicha distribución. Se toma que el mejor valor es 100% y, por ende, representa un peso cero (0) en la situación a resolver. Mientras que un valor 0% tiene el mayor peso en el problema y tiene un valor uno (1). Se asignan decimales cada 10% de forma descendente o ascendente y al interior de cada uno de esos deciles se asignan centesimales cada 2%. Para el peso de la tabla del numeral 6.2.3 la dificultad es diferente y se tiene una serie que distribuye el 100% de un valor, por ello lo que se hace es ajustar los pesos entre cero (0) y uno (1) respecto al que más pesa. Con una regla de tres simple se ubica al mayor valor (12,5% - Medellín) como el mayor de los problemas en ese ítem, y se distribuye el peso de la situación a resolver de las demás oficinas respecto a dicho valor. La regla de tres toma que 12,5% es el 100% y se halla cuál es el valor que representa cada porcentaje respecto a ese porcentaje. La distribución permite asignarle pesos a cada una de esas situaciones a resolver.

Para hallar cuál es el valor combinado, se suman las cantidades y se organizan según la clasificación encontrada. Es claro que en este ejercicio se logra ponderar el problema de tener muchas solicitudes sin microfocalizar al interior de una Oficina con la situación de tener muchas solicitudes, en general. El resultado es satisfactorio porque la clasificación muestra, sin duda, que quien tiene muchas solicitudes (del total) y tiene muchas solicitudes sin microfocalizar es quien está con la situación más compleja; de otra parte, quien tiene pocas solicitudes (del total) y tiene pocas solicitudes sin microfocalizar es quien tiene el menor problema.

Esta clasificación muestra que hay dos grandes grupos: territoriales entre la posición 1 y la posición 13, que representan el 71,89% de las solicitudes represadas (71% del problema); y las otras 11 territoriales. Entre las 13 primeras hay dos grupos: territoriales entre la posición 1 y la posición 4, que representan el 39,99% de las solicitudes represadas (27% de la situación a resolver); y las otras 9 territoriales. Entre las 4



primera hay dos grupos: territoriales entre la posición 1 y 2, que representan el 24,42% de las solicitudes represadas (15% del problema); y las otras 2 territoriales (12% de la situación a resolver).

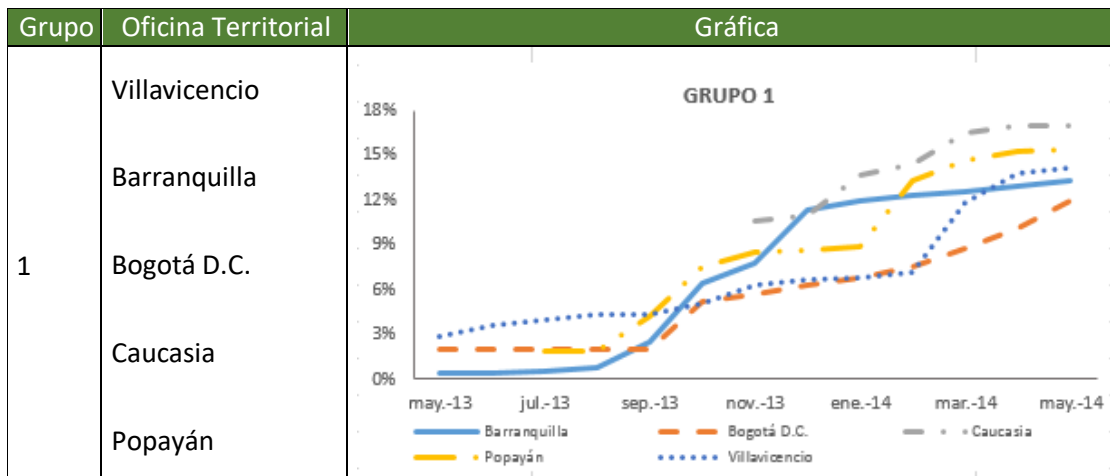
Esta distribución permite al tomador de decisión establecer prioridades de actuación en razón a los recursos y el análisis de los problemas. No significa que se tenga claridad sobre el origen de la problemática o las razones por las cuales se da. De esta forma, solamente presenta una aproximación a “qué es el problema” y “dónde debe ser estudiado”.

Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes en zona microfocalizada (Valor del problema) - ascendente	Peso del problema	% de participación respecto al total (Tamaño del objeto) - descendente	Peso del problema	Clasificación
1	Medellín	24,98	0,73	12,5	1	1,73
2	Villavicencio	21,52	0,75	11,92	0,95	1,70
3	Ibagué	29,9	0,7	9,37	0,75	1,45
4	Bogotá D.C.	19,74	0,8	6,2	0,50	1,30
5	Mocoa	17,44	0,81	5,55	0,44	1,25
6	Tumaco	0	1	2,67	0,21	1,21
7	Urabá	32,81	0,65	6,92	0,55	1,20
8	Caucasia	14,13	0,83	4,04	0,32	1,15
9	Bucaramanga	0	1	1,79	0,14	1,14
10	Popayán	16,31	0,82	3,45	0,28	1,10
11	Quibdó	0	1	0,91	0,07	1,07
12	Barrancabermeja	34,59	0,63	5,29	0,42	1,05
13	Pereira	1,54	0,95	1,28	0,10	1,05
14	Carmen De Bolívar	34,52	0,63	3,53	0,28	0,91
15	Valledupar	53,1	0,44	4,77	0,38	0,82
16	Cali	54,85	0,43	3,34	0,27	0,70
17	Cúcuta	58,67	0,41	3,5	0,28	0,69
18	Montería	50,59	0,45	2,84	0,23	0,68
19	Pasto	56,3	0,42	2,77	0,22	0,64
20	Sincelejo	53,98	0,44	2,47	0,20	0,64
21	Santa Marta	72,76	0,25	2,65	0,21	0,46
22	Barranquilla	69,94	0,3	0,63	0,05	0,35
23	Cartagena	70,91	0,25	1,22	0,10	0,35
24	Grupo de casos especiales	68,99	0,31	0,42	0,03	0,34

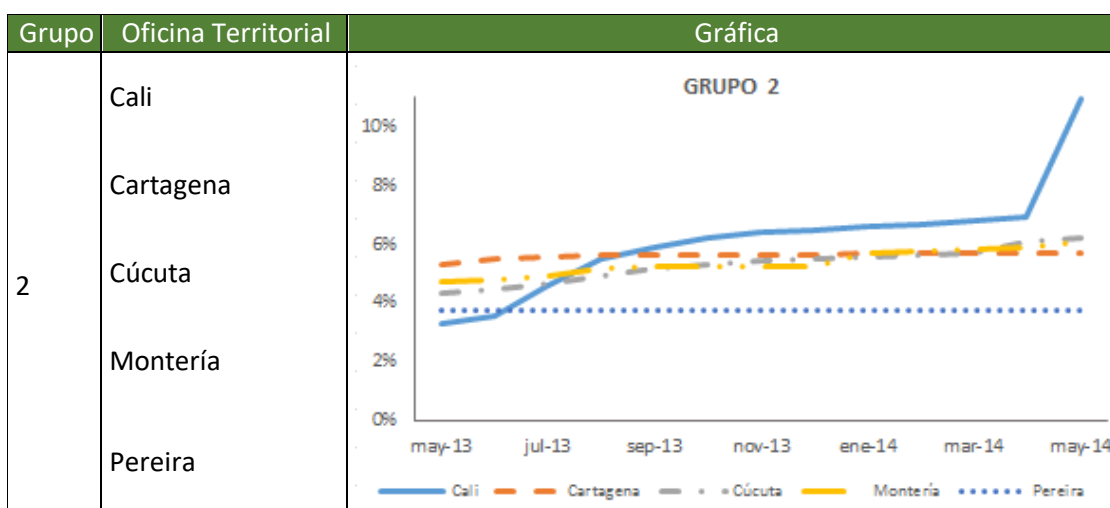
6.2.5. Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar

Un segundo ejercicio de apoyo al tomador de decisiones es el de “clustering”. Las agrupaciones arrojadas por el modelo permiten ver aquellas Oficinas Territoriales que tienen un comportamiento similar en el porcentaje de solicitudes de inscripción con microfocalización, representado en porcentajes respecto al total de cada Oficina Territorial.

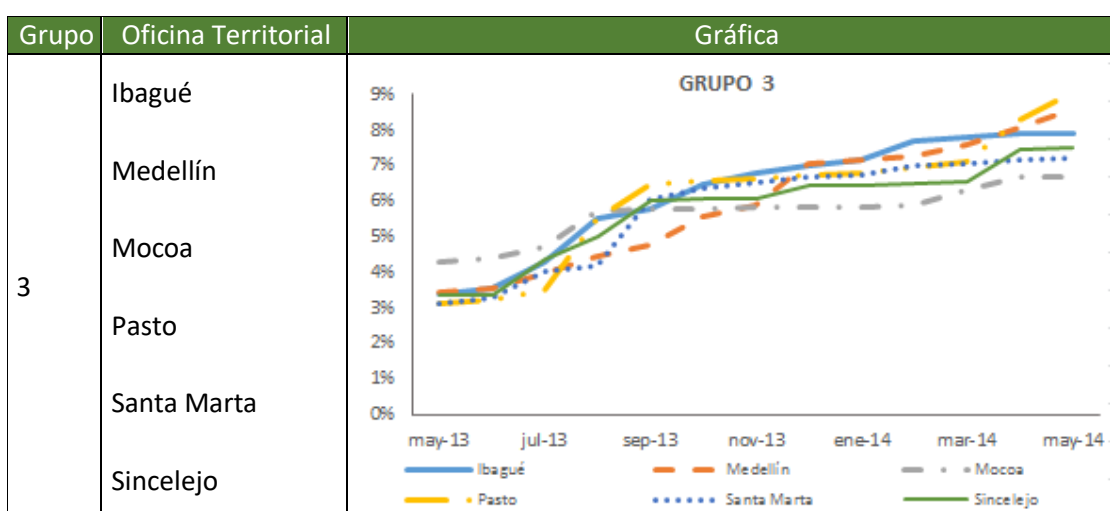
Se establecen cuatro grupos de Oficinas Territoriales similares:



Dos de las oficinas con más problemas están en este grupo: Villavicencio y Bogotá (posición 2 y 4), así como una de las oficinas con menos situaciones a resolver: Barranquilla (posición 22).



Todas las oficinas del grupo 2 están en rangos intermedios o bajos.



El grupo 3 tiene la oficina con mayores problemas: Medellín, así como la tercera (Ibagué) y la quinta (Mocoa). Las otras 3 están en la parte inferior de la clasificación.

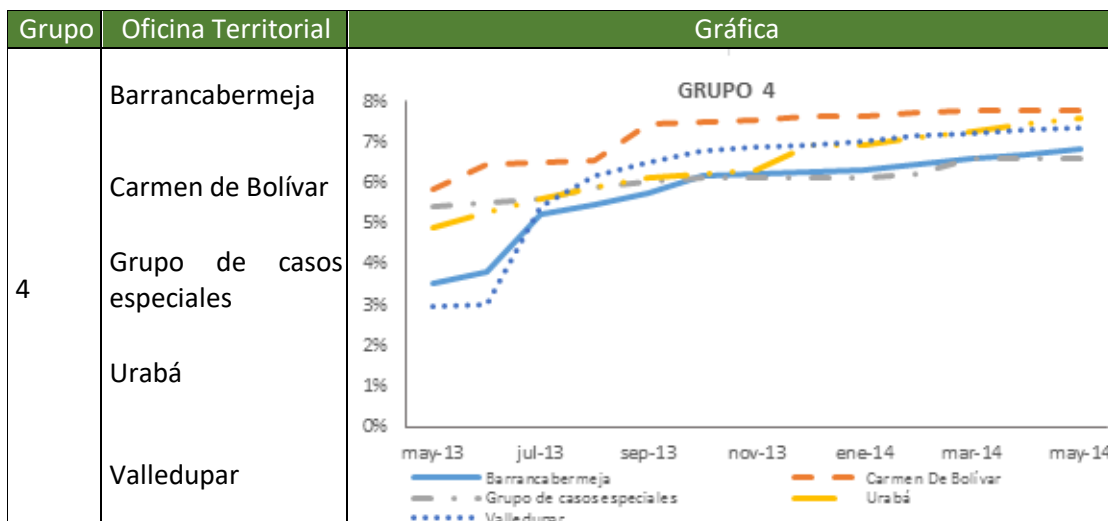
Todas las oficinas del grupo 4 están en rangos intermedios o bajos.



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

¿Esto qué significa?

Lo primero es que las situaciones a resolver varían entre las Oficinas Territoriales, pero, principalmente, que entre aquellas oficinas que han desarrollado eventos en tiempos similares (posiblemente como metodologías de trabajo implementadas, o como persecución del cumplimiento de metas, o como desarrollo de procesos, o como estrategias para la obtención de resultados, o como respuesta a eventos exógenos) en un grupo de Oficinas Territoriales no ha permitido obtener los mismos resultados en todas.

Lo que se ha hecho en el grupo 2 y 4 ha funcionado para todas (de maneras diferentes pero consistentes); mientras que lo hecho en el grupo 1 ha funcionado para Barranquilla, y en el grupo 3 ha funcionado para Pasto, Santa Marta y Sincelejo.

Esto genera más preguntas que respuestas: ¿Son estilos de dirección? ¿Son condiciones de funcionamiento? ¿Son momentos diferentes de constitución y trabajo?

Independiente a las preguntas, este ejercicio permite complementar el anterior y muestra dónde podría estar la respuesta al problema que se tipificó en el apartado anterior.



6.3. Hito “solicitudes de inscripción con decisión de fondo”

6.3.1. Trabajo realizado

Las decisiones de fondo de inscripción o no en el RTDAF requieren que se realice el análisis previo o cierre extraordinario de la solicitud respecto a la totalidad de solicitudes que están en zonas microfocalizadas, para ello se realizó el cociente de:

$$\frac{\% \text{ de solicitudes de inscripción con decisiones de fondo}}{\% \text{ de solicitudes de inscripción con decisión de fondo}} = \frac{\text{Solicitudes de inscripción con decisión de fondo}}{\text{Solicitudes de inscripción en zona microfocalizada}}$$

La Oficinas territoriales de Bucaramanga, Tumaco y Quibdó no tienen a la fecha zonas microfocalizadas por lo tanto no hay decisiones de fondo sobre ninguna solicitud, aun cuando estas oficinas están creadas por resoluciones desde mayo, abril y septiembre de 2013 respectivamente.

Es de resaltar que a mayo de 2014, doce (12) Oficinas Territoriales se encuentran por debajo del 50% de ejecución respecto a tomar una decisión de inscripción o no al registro, hay 3 oficinas que no han microfocalizado ninguna solicitud (Bucaramanga, Quibdó y Tumaco) de las 2.154 solicitudes que se encuentran en su jurisdicción territorial, y la oficina de Pereira ha microfocalizado ocho (8) de las 521 solicitudes de inscripción que ha recibido (el 1,54%). En el anexo se presenta la información discriminada por cada una de las Oficinas Territoriales.

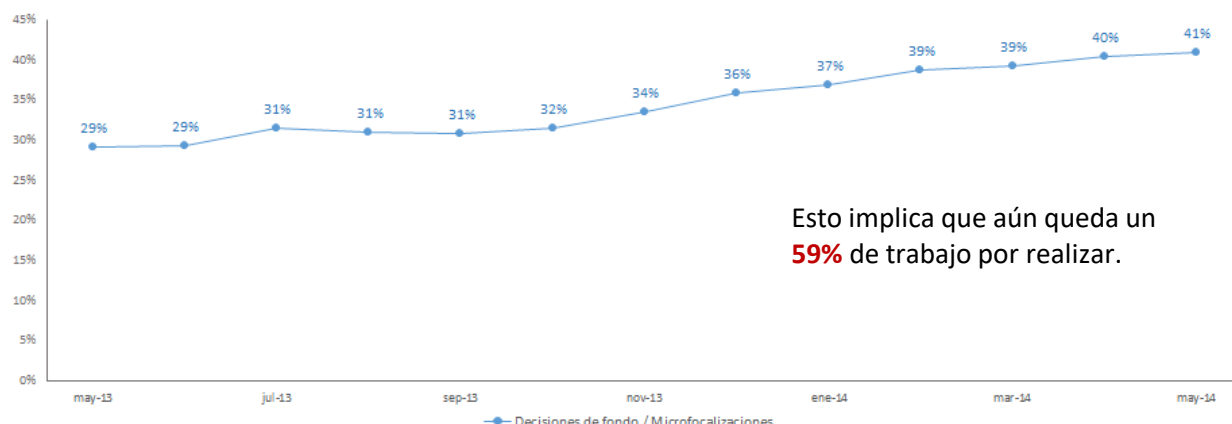
La tabla con el orden descendente de las oficinas que menos han tomado decisiones de fondo hasta las que más han avanzado en este hito es la siguiente:

Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes con decisiones de fondo
1	Caucasia	8,65%
2	Santa Marta	17,08%
3	Valledupar	18,88%
4	Cúcuta	20,73%
5	Bogotá D.C.	28,81%
6	Grupo de casos especiales	29,26%
7	Popayán	33,46%
8	Medellín	36,07%
9	Urabá	37,13%
10	Cali	39,41%
11	Barranquilla	39,42%
12	Mocoa	44,56%
13	Pasto	50,91%
14	Barrancabermeja	52,68%
15	Villavicencio	57,26%
16	Ibagué	57,69%
17	Cartagena	62,26%
18	Montería	67,27%
19	Carmen De Bolívar	69,13%
20	Sincelejo	76,45%
21	Pereira	100,00%
	Total Nacional	41,00%

6.3.2. Indicador de eficacia en decisiones de fondo

El cumplimiento de tomar decisión de fondo de la totalidad de las solicitudes que se encuentran en zona microfocalizada es del 41% y ha tenido una variación creciente del 12% durante el último año.

Gráfico 4. Indicador de eficacia del hito de decisiones de fondo para el último año



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

Del trabajo realizado y de la gráfica anterior podemos concluir que para el mes de mayo de 2014 del 100% de las solicitudes recibidas y microfocalizadas solo el 41% de ellas tienen decisión de fondo; esto se puede deber a que hay 3 oficinas que aún no cuentan con zonas micro y a que hay 12 oficinas que aún se encuentran por debajo del 50% de eficacia en este hito.

6.3.3. Represamiento de solicitudes

El represamiento se calculó teniendo en cuenta que:

$$\text{Solicitudes de inscripción a la espera de una decisión de fondo} = \text{Solicitudes de inscripción que encuentran en zona microfocalizada} - \text{Solicitudes de inscripción con decisión de fondo}$$

Las Oficinas de Tumaco, Bucaramanga, Pereira y Quibdó no tienen zonas microfocalizadas, por ello no se presentan en la tabla. No han superado la etapa anterior y, por lo tanto, todas las solicitudes se encuentran pendientes.

Al realizar esta resta, tenemos que las oficinas de Santa Marta, Valledupar, Cúcuta y Medellín tienen a la espera de decisión de fondo de inscripción o no en el RTDAF 6.738 solicitudes que ya se encuentran en zona microfocalizada. Estas 4 oficinas representan el 47,75% del total estancado.

Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes de inscripción a la espera de una decisión de fondo	% de participación respecto al total
1	Santa Marta	2345	16,62%
2	Valledupar	1753	12,42%
3	Cúcuta	1575	11,16%
4	Medellín	1065	7,55%
5	Cali	984	6,97%
6	Urabá	850	6,02%
7	Pasto	700	4,96%
8	Ibagué	677	4,80%
9	Villavicencio	559	3,96%
10	Barrancabermeja	530	3,76%
11	Cartagena	448	3,17%
12	Bogotá D.C.	435	3,08%
13	Montería	381	2,70%
14	Barranquilla	358	2,54%
15	Sincelejo	273	1,93%



Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes de inscripción a la espera de una decisión de fondo	% de participación respecto al total
16	Grupo de casos especiales	266	1,89%
17	Mocoa	260	1,84%
18	Caucasia	243	1,72%
19	Carmen De Bolívar	230	1,63%
20	Popayán	179	1,27%
	Total general	14111	100,00%

6.3.4. ¿Dónde intervenir para mejorar las decisiones de fondo?

La tabla del numeral 6.3.1 nos muestra cuáles oficinas han tomado pocas decisiones de fondo, mientras que la del numeral 6.3.3 nos muestra cuál es peso de ese retraso. Para el tomador de decisiones ambos datos separados no le son suficientes, es por ello necesario hacer un ejercicio combinado, el cual nos indica hacia dónde mirar cuando se quiere aumentar el indicador de decisiones de fondo.

La metodología consiste en hacer comparables las dos formas de distribución porcentual.

De una parte, los porcentajes de la tabla del numeral 6.3.1 muestran el “valor del problema” que existe en cada una de las Oficinas Territoriales, los cuales se organizan de forma descendente. Eso significa que hay situaciones más complejas cuando tengo un menor porcentaje, y hay una situación menos compleja cuando hay un mayor porcentaje. De forma inversa, en la tabla del numeral 6.3.3 tengo la participación de cada Oficina Territorial en el problema total de la Unidad, en ese sentido, a mayor porcentaje situaciones más complejas, y a menor porcentaje situaciones menos complejas. Para encontrar cuáles son las que representan el “mayor problema” realmente, lo que tenemos que hacer es normalizar los valores para poder compararlos.

La forma de otorgar peso a la situación sin resolver representada en la tabla del numeral 6.3.1 es dividir la distribución porcentual asignando pesos a la posición en dicha distribución. Se toma que el mejor valor es 100% y, por ende, representa un peso cero (0) en la situación a resolver. Mientras que un valor 0% tiene el mayor peso en el problema y tiene un valor uno (1). Se asignan decimales cada 10% de forma descendente o ascendente y al interior de cada uno de esos deciles se asignan centesimales cada 2%. Para el peso de la tabla del numeral 6.3.3 la dificultad es diferente y se tiene una serie que distribuye el 100% de un valor, por ello lo que se hace es ajustar los pesos entre cero (0) y uno (1) respecto al que más pesa. Con una regla de tres simple se ubica al mayor valor (16,62% - Santa Marta) como el mayor de los problemas en ese ítem, y se distribuye el peso de la situación a resolver de las demás oficinas respecto a dicho valor. La regla de tres toma que 16,62% es el 100% y se halla cuál es el valor que representa cada porcentaje respecto a ese porcentaje. La distribución permite asignarle pesos a cada una de esas situaciones a resolver.

Para hallar cuál es el valor combinado, se suman las cantidades y se organizan según la clasificación encontrada. Es claro que en este ejercicio se logra ponderar el problema de tener muchas solicitudes sin decisión de fondo al interior de una Oficina con la situación de tener muchas solicitudes, en general. El resultado es satisfactorio porque la clasificación muestra, sin duda, que quien tiene muchas solicitudes (del total) y tiene muchas solicitudes sin decisión de fondo es quien está con la situación más compleja; de otra parte, quien tiene pocas solicitudes (del total) y tiene pocas solicitudes sin microfocalizar es quien tiene el menor problema.

Esta clasificación muestra que hay dos grandes grupos: territoriales entre la posición 1 y la posición 12, que representan el 76,2% de las solicitudes represadas (75% del problema); y las otras 8 territoriales. Entre las 12 primeras hay dos grupos: territoriales entre la posición 1 y la posición 4, que representan el 47,75% de las solicitudes represadas (34% de la situación a resolver); y las otras 8 territoriales. Entre las 4 primeras hay dos grupos: territoriales entre la posición 1 y 2, que representan el 29,04% de las solicitudes represadas (20% del problema); y las otras 2 territoriales (14% de la situación a resolver).



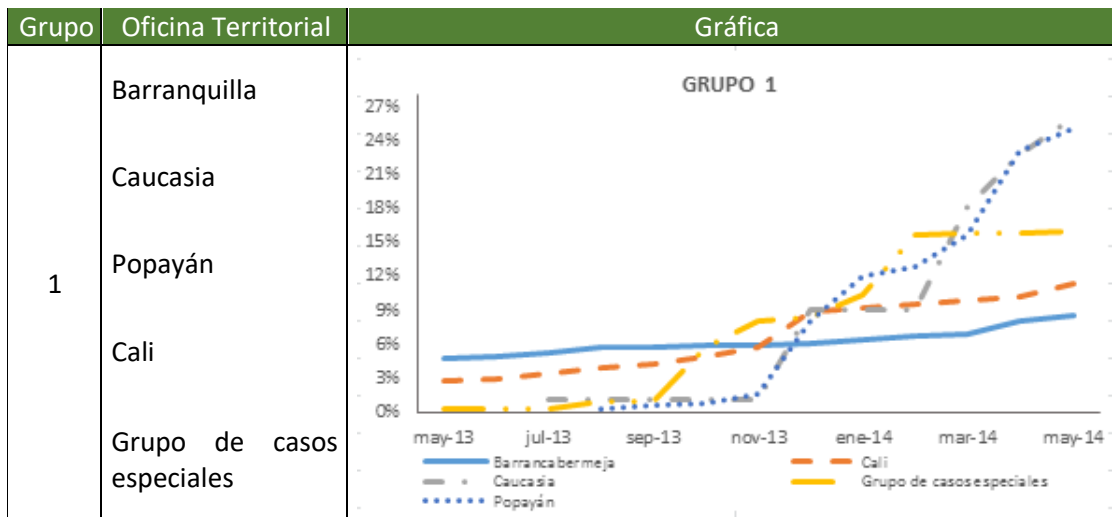
Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes con decisiones de fondo (Valor del problema) - ascendente	Peso del problema	% de participación respecto al total (Tamaño del objeto) - descendente	Peso del problema	Clasificación
1	Santa Marta	17,08	0,81	16,62	1	1,81
2	Valledupar	18,88	0,8	12,42	0,75	1,55
3	Cúcuta	20,73	0,75	11,16	0,67	1,42
4	Medellín	36,07	0,61	7,55	0,45	1,06
5	Cali	39,41	0,6	6,97	0,42	1,02
6	Caucasia	8,65	0,9	1,72	0,10	1,00
7	Urabá	37,13	0,6	6,02	0,36	0,96
8	Bogotá D.C.	28,81	0,7	3,08	0,19	0,89
9	Grupo de casos especiales	29,26	0,7	1,89	0,11	0,81
10	Barranquilla	39,42	0,6	2,54	0,15	0,75
11	Pasto	50,91	0,45	4,96	0,30	0,75
12	Popayán	33,46	0,63	1,27	0,08	0,71
13	Ibagué	57,69	0,4	4,8	0,29	0,69
14	Barrancabermeja	52,68	0,44	3,76	0,23	0,67
15	Villavicencio	57,26	0,4	3,96	0,24	0,64
16	Mocoa	44,56	0,52	1,84	0,11	0,63
17	Cartagena	62,26	0,34	3,17	0,19	0,53
18	Montería	67,27	0,31	2,7	0,16	0,47
19	Carmen De Bolívar	69,13	0,3	1,63	0,10	0,40
20	Sincelejo	76,45	0,22	1,93	0,12	0,34

Esta distribución permite al tomador de decisión establecer prioridades de actuación en razón a los recursos y el análisis de los problemas. No significa que se tenga claridad sobre el origen de la problemática o las razones por las cuales se da. De esta forma, solamente presenta una aproximación a “qué es el problema” y “dónde debe ser estudiado”.

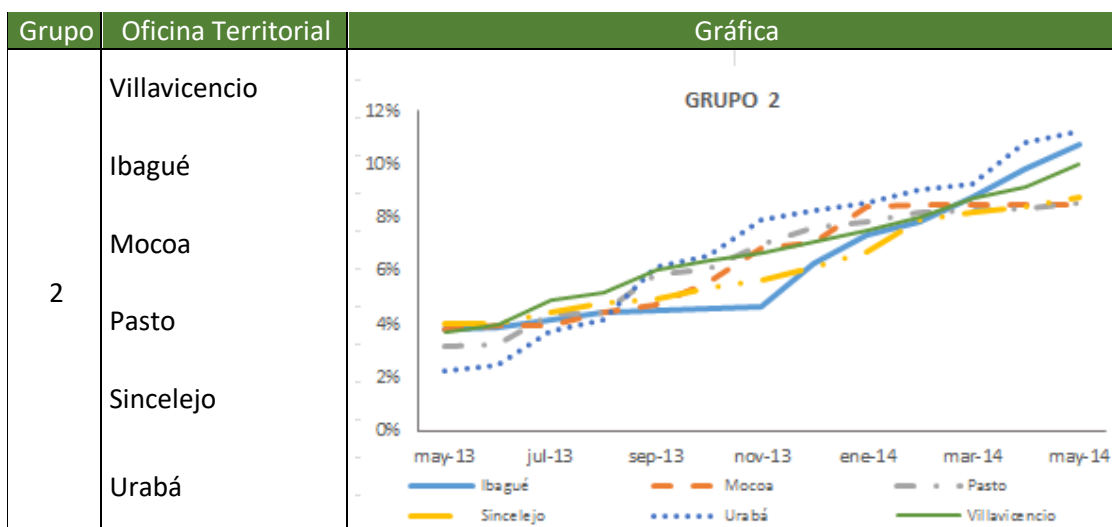
6.3.5. Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar

Un segundo ejercicio de apoyo al tomador de decisiones es el de “clustering”. Las agrupaciones arrojadas por el modelo permiten ver aquellas Oficinas Territoriales que tienen un comportamiento similar en el porcentaje de solicitudes de inscripción con decisión de fondo, representado en porcentajes respecto al total de cada Oficina Territorial.

Se establecen cuatro grupos de Oficinas Territoriales similares:

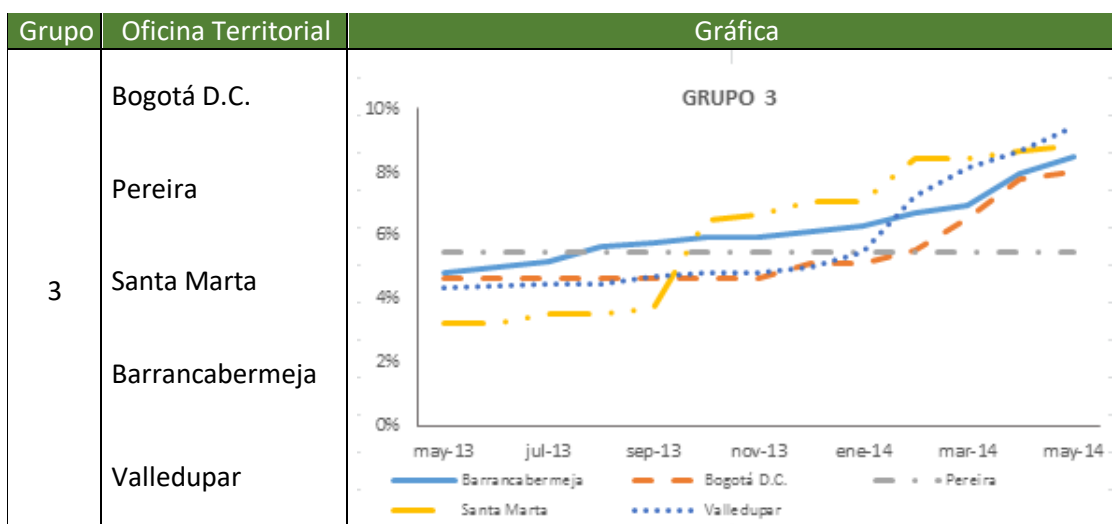


Todas las oficinas del grupo 1 está en la mitad superior de la tabla (Popayán está en el puesto 12).



Todas las oficinas del grupo 2 están en la parte inferior de la tabla (Urabá está en la posición 7).

El grupo 3 tiene las dos oficinas con mayores problemas: Santa Marta (posición 1) y Valledupar (posición 2), así como Bogotá (posición 8). La diferencia la hace Barrancabermeja (posición 14).



El grupo 4 es variado, con Cúcuta (posición 3) y Medellín (posición 4) en la parte superior, los demás en la parte inferior de la tabla.



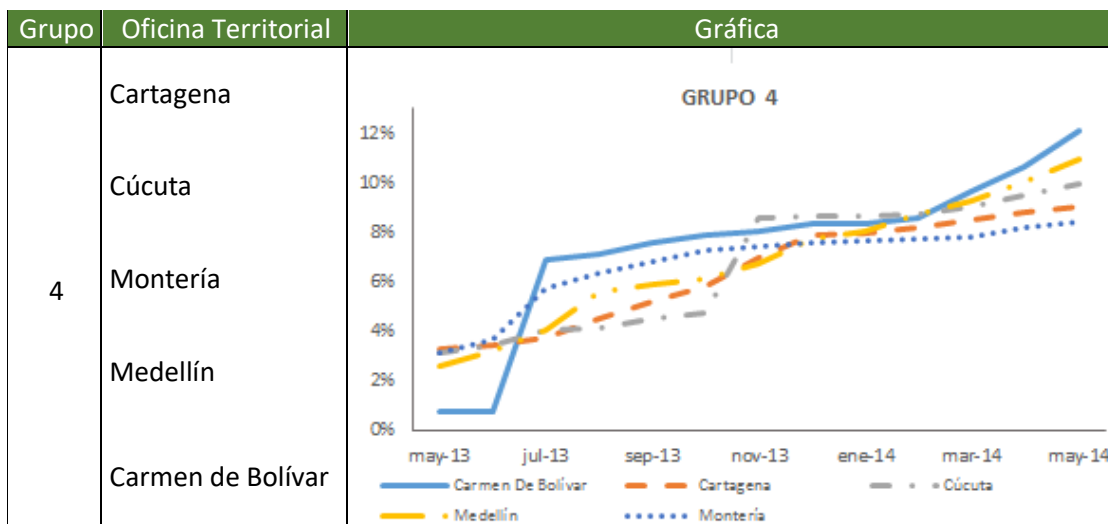
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

Libertad y Orden



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Prosperidad
para todos



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

¿Esto qué significa?

Lo primero es que las situaciones a resolver varían entre las Oficinas Territoriales, pero, principalmente, que entre aquellas oficinas que han desarrollado eventos en tiempos similares (posiblemente como metodologías de trabajo implementadas, o como persecución del cumplimiento de metas, o como desarrollo de procesos, o como estrategias para la obtención de resultados, o como respuesta a eventos exógenos) en un grupo de Oficinas Territoriales no ha permitido obtener los mismos resultados en todas.

Lo que ha hecho en el grupo 4 Carmen de Bolívar, Cartagena y Montería ha funcionado muy bien para ellas, pero no para Cúcuta y Medellín; lo que ha hecho Barrancabermeja en el grupo 3 no le ha funcionado a los demás; lo hecho en el grupo 1 no le ha servido a ninguna, lo hecho en el grupo 2 le ha funcionado a todas.

Esto genera más preguntas que respuestas: ¿Son estilos de dirección? ¿Son condiciones de funcionamiento? ¿Son momentos diferentes de constitución y trabajo?

Independiente a las preguntas, este ejercicio permite complementar el anterior y muestra dónde podría estar la respuesta al problema que se tipificó en el apartado anterior.



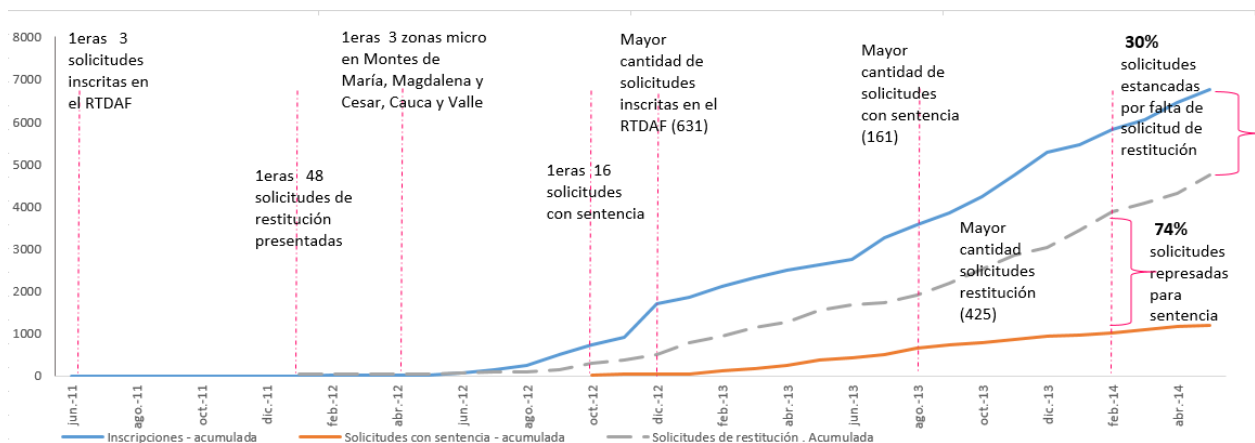
7. ETAPA JUDICIAL

7.1. Comportamiento general de las series y eventos relevantes

La gráfica de comportamiento de las series de este hito muestra que las primeras solicitudes de restitución se presentaron 7 meses después de haber realizado la primera inscripción de una solicitud en el RTDAF y que no fue necesario que estuvieran en zonas micro, ya que las primeras focalizaciones se realizaron 4 meses después de haber presentado estas solicitudes. También observamos que las primeras sentencias se emitieron 10 meses después de haber presentado dichas solicitudes de restitución.

En general, en esta etapa se observa que las líneas de tendencia se ven afectadas por volúmenes altos de solicitudes tramitadas durante cada hito; eso se puede ver en el comportamiento del mes de diciembre de 2012 cuando se inscribieron en el RTDAF 631 solicitudes. En el anexo se presenta la información discriminada por cada una de las Oficinas Territoriales.

Gráfico 5. Solicitudes inscritas acumuladas de los principales hitos del proceso judicial



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

La distancia entre cada una de las líneas nos muestra el represamiento de solicitudes. A mayo de 2014, para el caso de solicitudes pendientes de elaborar y presentar una solicitud de restitución, es del 30% (es decir, se encuentran pendientes 2.208 solicitudes), de igual forma hay un 74% de solicitudes a la espera de sentencia (3.191 solicitudes). De esto se concluye que solo se ha avanzado en un 66% del total de solicitudes inscritas y que tienen solicitud de restitución y en un 18% del total de solicitudes con sentencia.



7.2. Hito “solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución”

7.2.1. Trabajo realizado

El universo para determinar la cantidad de solicitudes de restitución es la cantidad de solicitudes efectivamente inscritas en el registro (éste representa el 100% de la factibilidad de trabajo a realizar). Tomando este referente el trabajo realizado se mide como:

$$\% \text{ de solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución} = \frac{\text{Solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución}}{\text{Solicitudes inscritas en el RTDAF}}$$

Las oficinas de Bucaramanga, Pereira, Quibdó y Tumaco no han elaborado ni presentado ninguna solicitud de restitución (por ello no se presentan en la tabla) y, como se mencionó previamente, no tienen zonas microfocalizadas. Comparando los tiempos de respuesta desde su creación con otras oficinas, no es claro el porqué de esta situación.

A 31 de mayo de 2014 la oficina de Caucasia ha presentado solicitudes de restitución del 10% de la totalidad de solicitudes inscritas en el RTDAF (es decir, 1 solicitud presentada ante los jueces de las 10 inscritas desde su resolución de creación en marzo de 2013); por otro lado la oficina de Carmen de Bolívar ha presentado 39 solicitudes de restitución (un 36,45%) respecto a las 107 solicitudes inscritas en el registro; estas 2 oficinas son las que tienen una menor ejecución en este hito. En el anexo se presenta la información discriminada por cada una de las Oficinas Territoriales.

La tabla con el orden descendente de las oficinas que tienen menor porcentaje de solicitudes de restitución se presenta a continuación:

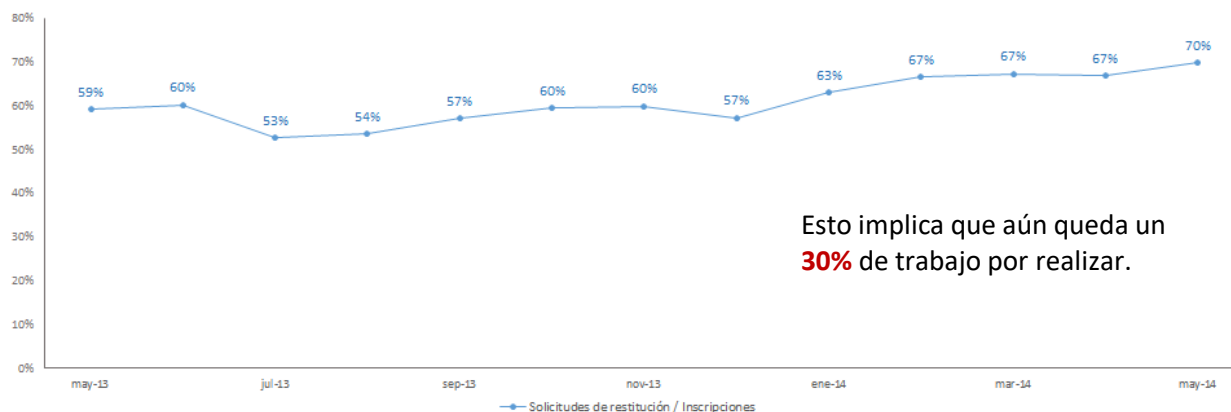
Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución
1	Caucasia	10,00%
2	Carmen De Bolívar	36,45%
3	Bogotá D.C.	46,97%
4	Villavicencio	51,75%
5	Urabá	51,95%
6	Medellín	53,85%
7	Ibagué	54,80%
8	Barrancabermeja	54,96%
9	Popayán	62,30%
10	Barranquilla	68,89%
11	Sincelejo	71,02%
12	Cartagena	72,41%
13	Pasto	79,32%
14	Cali	80,28%
15	Cúcuta	81,02%
16	Montería	82,82%
17	Valledupar	82,91%
18	Mocoa	92,86%
19	Santa Marta	93,14%
20	Grupo de casos especiales	94,87%
	Total Nacional	69,99%

7.2.2. Indicador eficacia en solicitudes de restitución

El indicador de eficacia mide el logro de los objetivos de “producción” respecto a una meta del 100% del total, es decir, para la elaboración de solicitudes de restitución se tiene un ratio del 70%. El comportamiento de la gráfica indica que los meses de julio y diciembre de 2013 tienen la menor ejecución (53% y 57%). El promedio anual de este indicador oscila entre el 66%.



Gráfico 6. Indicador de eficacia del hito de solicitudes de restitución para el último año



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

En números absolutos decimos que 4.395 solicitudes de restitución se han elaborado respecto a las 6.603 inscritas.

7.2.3. Represamiento de solicitudes a la espera de Solicitud de Restitución

La cantidad de solicitudes inscritas en el registro y que se encuentran pendientes de elaborar y presentar la solicitud de restitución se calcula como:

$$\text{Solicitudes inscritas en el RTDAF a la espera de solicitud de restitución} = \text{Solicitudes inscritas en el RTDAF} - \text{Solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución}$$

Las oficinas territoriales de Ibagué, Medellín, Villavicencio y Urabá concentran el 46,8% del total de solicitudes que les falta solicitud de restitución; estas equivalen a 950 de las 2.029 que están pendientes. Este es el orden de las oficinas que más estancamiento tienen:

Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes inscritas en el RTDAF a la espera de solicitud de restitución	% de participación
1	Ibagué	306	15,08%
2	Medellín	252	12,42%
3	Villavicencio	207	10,20%
4	Urabá	185	9,12%
5	Cartagena	168	8,28%
6	Pasto	134	6,60%
7	Sincelejo	131	6,46%
8	Montería	117	5,77%
9	Barrancabermeja	109	5,37%
10	Cali	84	4,14%
11	Carmen De Bolívar	68	3,35%
12	Cúcuta	63	3,10%
13	Barranquilla	56	2,76%
14	Bogotá D.C.	35	1,72%
15	Valledupar	34	1,68%
16	Santa Marta	31	1,53%
17	Popayán	23	1,13%
18	Mocoa	13	0,64%
19	Caucasia	9	0,44%
20	Grupo de casos especiales	4	0,20%
	Total Nacional	2029	100,00%



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

7.2.4. ¿Dónde intervenir para mejorar la elaboración de solicitudes de restitución?

La tabla del numeral 7.2.1 nos muestra cuáles oficinas han producido pocas solicitudes de restitución, mientras que la del numeral 7.2.3 nos muestra cuál es peso de ese retraso. Para el tomador de decisiones ambos datos separados no le son suficientes, es por ello necesario hacer un ejercicio combinado, el cual nos indica hacia dónde mirar cuando se quiere aumentar el indicador de decisiones de fondo.

La metodología consiste en hacer comparables las dos formas de distribución porcentual.

De una parte, los porcentajes de la tabla del numeral 7.2.1 muestran el “valor del problema” que existe en cada una de las Oficinas Territoriales, las cuales se organizan de forma descendente. Eso significa que hay situaciones más complejas cuando tengo un menor porcentaje, y hay una situación menos compleja cuando hay un mayor porcentaje. De forma inversa, en la tabla del numeral 7.2.3 tengo la participación de cada Oficina Territorial en el problema total de la Unidad, en ese sentido, a mayor porcentaje situaciones más complejas, y a menor porcentaje situaciones menos complejas. Para encontrar cuáles son las que representan el “mayor problema” realmente, lo que tenemos que hacer es normalizar los valores para poder compararlos.

La forma de otorgar peso a la situación sin resolver representada en la tabla del numeral 6.3.1 es dividir la distribución porcentual asignando pesos a la posición en dicha distribución. Se toma que el mejor valor es 100% y, por ende, representa un peso cero (0) en la situación a resolver. Mientras que un valor 0% tiene el mayor peso en el problema y tiene un valor uno (1). Se asignan decimales cada 10% de forma descendente o ascendente y al interior de cada uno de esos deciles se asignan centesimales cada 2%. Para el peso de la tabla del numeral 6.2.3 la dificultad es diferente y se tiene una serie que distribuye el 100% de un valor, por ello lo que se hace es ajustar los pesos entre cero (0) y uno (1) respecto al que más pesa. Con una regla de tres simple se ubica al mayor valor (15,08% - Ibagué) como el mayor de los problemas en ese ítem, y se distribuye el peso de la situación a resolver de las demás oficinas respecto a dicho valor. La regla de tres toma que 15,08% es el 100% y se halla cuál es el valor que representa cada porcentaje respecto a ese porcentaje. La distribución permite asignarle pesos a cada una de esas situaciones a resolver.

Para hallar cuál es el valor combinado, se suman las cantidades y se organizan según la clasificación encontrada. Es claro que en este ejercicio se logra ponderar el problema de tener muchas solicitudes sin decisión de fondo al interior de una Oficina con la situación de tener muchas solicitudes, en general. El resultado es satisfactorio porque la clasificación muestra, sin duda, que quien tiene muchas solicitudes (del total) y tiene muchas solicitudes sin decisión de fondo es quien está con la situación más compleja; de otra parte, quien tiene pocas solicitudes (del total) y tiene pocas solicitudes sin microfocalizar es quien tiene el menor problema.

Esta clasificación muestra que hay dos grandes grupos: territoriales entre la posición 1 y la posición 10, que representan el 77,32% de las decisiones sin solicitudes de restitución represadas (56% del problema); y las otras 10 territoriales. Entre las 10 primeras hay dos grupos: territoriales entre la posición 1 y la posición 4, que representan el 46,82% de las decisiones sin solicitudes de restitución represadas (29% de la situación a resolver); y las otras 6 territoriales. Entre las 4 primeras hay dos grupos: territoriales entre la posición 1 y 2, que representan el 27,5% de las decisiones sin solicitudes de restitución represadas (15% del problema); y las otras 2 territoriales (14% de la situación a resolver).



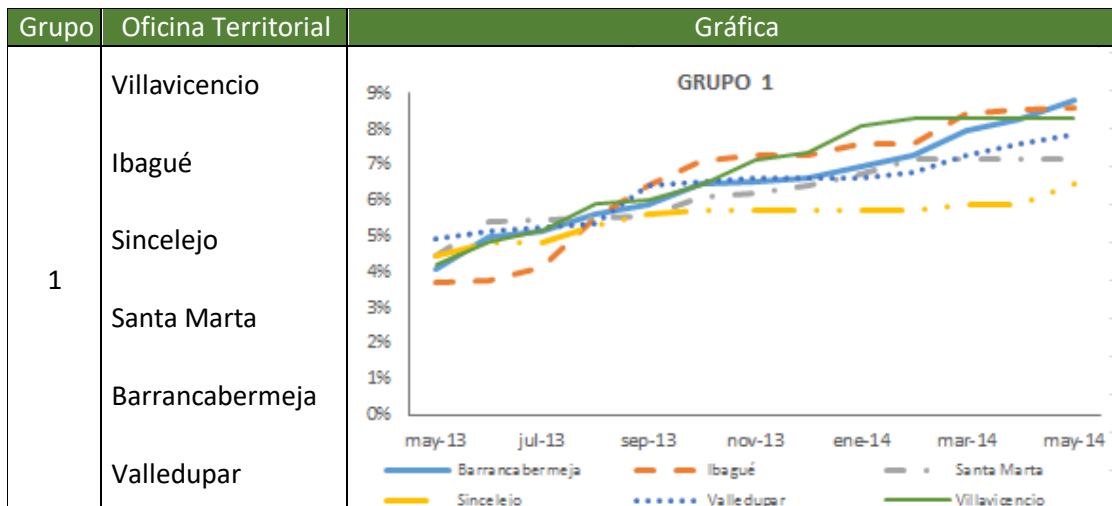
Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución (Valor del problema) - ascendente	Peso del problema	% de participación respecto al total (Tamaño del objeto) - descendente	Peso del problema	Clasificación
1	Ibagué	54,8	0,42	15,08	1,00	1,42
2	Medellín	53,85	0,44	12,42	0,82	1,26
3	Villavicencio	51,75	0,45	10,2	0,68	1,13
4	Urabá	51,95	0,45	9,12	0,60	1,05
5	Caucasía	10	0,9	0,44	0,03	0,93
6	Carmen De Bolívar	36,45	0,61	3,35	0,22	0,83
7	Cartagena	72,41	0,24	8,28	0,55	0,79
8	Barrancabermeja	54,96	0,42	5,37	0,36	0,78
9	Sincelejo	71,02	0,25	6,46	0,43	0,68
10	Pasto	79,32	0,2	6,6	0,44	0,64
11	Bogotá D.C.	46,97	0,51	1,72	0,11	0,62
12	Montería	82,82	0,14	5,77	0,38	0,52
13	Barranquilla	68,89	0,3	2,76	0,18	0,48
14	Cali	80,28	0,15	4,14	0,27	0,42
15	Popayán	62,3	0,34	1,13	0,07	0,41
16	Cúcuta	81,02	0,15	3,1	0,21	0,36
17	Valledupar	82,91	0,14	1,68	0,11	0,25
18	Santa Marta	93,14	0	1,53	0,10	0,10
19	Mocoa	92,86	0	0,64	0,04	0,04
20	Grupo de casos especiales	94,87	0	0,2	0,01	0,01

Esta distribución permite al tomador de decisión establecer prioridades de actuación en razón a los recursos y el análisis de los problemas. No significa que se tenga claridad sobre el origen de la problemática o las razones por las cuales se da. De esta forma, solamente presenta una aproximación a “qué es el problema” y “dónde debe ser estudiado”.

7.2.5. Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar

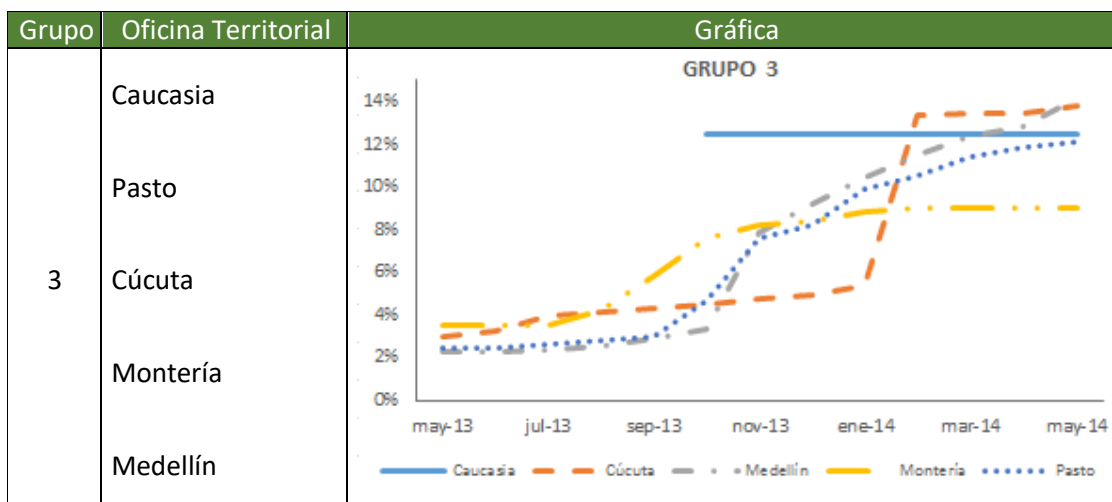
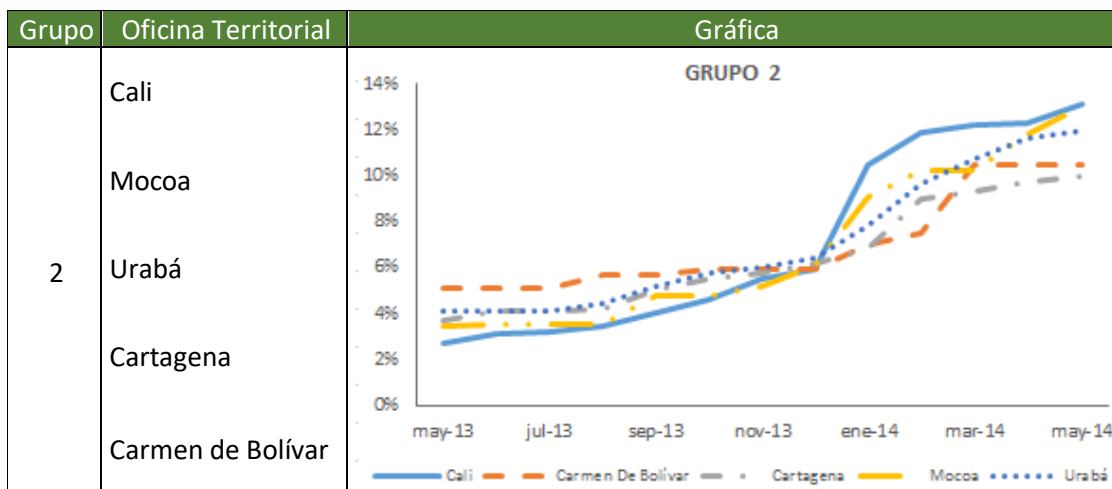
Un segundo ejercicio de apoyo al tomador de decisiones es el de “clustering”. Las agrupaciones arrojadas por el modelo permiten ver aquellas Oficinas Territoriales que tienen un comportamiento similar en el porcentaje de solicitudes de inscripción con microfocalización, representado en porcentajes respecto al total de cada Oficina Territorial.

Se establecen cuatro grupos de Oficinas Territoriales similares:



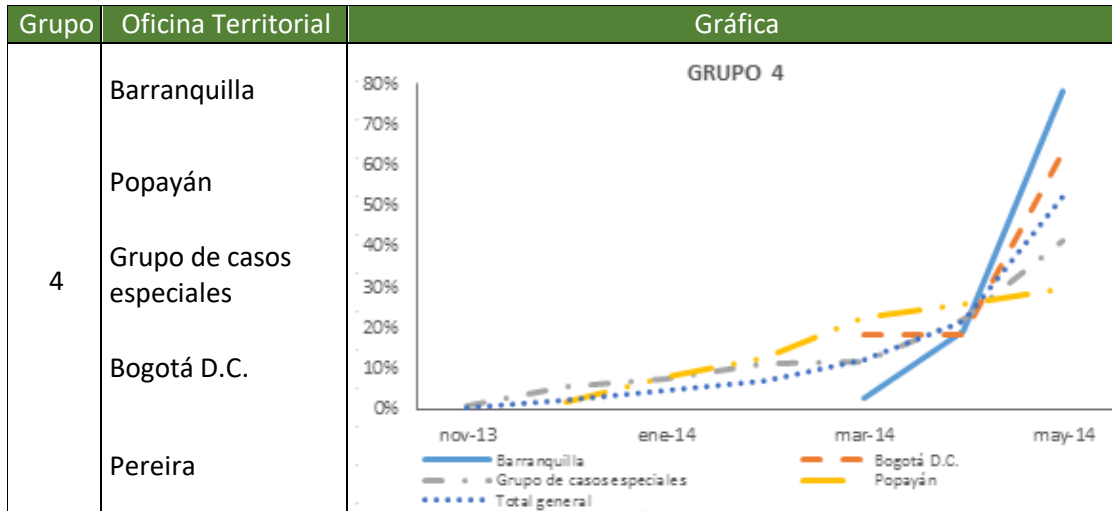
Este primer grupo tiene a la oficina con mayores problemas: Ibagué; a la tercera en situaciones por resolver, Villavicencio; así como dos más entre las diez primeras y dos en la parte final de la tabla (Valledupar y Santa Marta).

El segundo grupo tiene tres oficinas en el grupo superior: Urabá (cuarto), Carmen de Bolívar (sexto), Cartagena (séptimo); y dos oficinas en la parte inferior de la tabla.



En el grupo 3 está la segunda (Medellín) y la quinta (Caucasía), y las otras tres están en la parte inferior de la tabla.

En el grupo 4 todas están en la parte inferior de la tabla.



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

¿Esto qué significa?

Lo primero es que las situaciones a resolver varían entre las Oficinas Territoriales, pero, principalmente, que entre aquellas oficinas que han desarrollado eventos en tiempos similares (posiblemente como metodologías de trabajo implementadas, o como persecución del cumplimiento de metas, o como desarrollo de procesos, o como estrategias para la obtención de resultados, o como respuesta a eventos exógenos) en un grupo de Oficinas Territoriales no ha permitido obtener los mismos resultados en todas.

Lo que se ha hecho en el grupo 4 le ha servido a todas; los problemas de Medellín y Cauca no se resuelven de la misma forma que lo resolvieron las otras oficinas del grupo 3; lo hecho en el grupo 1 y 2 es dispar en sus resultados para todas.

En este caso es claro que solo la estrategia de las oficinas del grupo 4 puede analizarse para buscar respuestas.



7.3. Hito “solicitudes inscritas en el RTDAF con sentencia”

7.3.1. Trabajo realizado

Es importante resaltar que aunque la cantidad de solicitudes con sentencia no depende de la Unidad (porque no es quien emite los fallos de restitución), la Unidad sí se ve afectada por la cantidad de fallos emitidos por los juzgados.

El avance en el trabajo se calcula con el cociente entre las solicitudes con sentencia sobre el total de solicitudes de restitución presentadas así:

$$\% \text{ de solicitudes inscritas en el RTDAF con sentencia} = \frac{\text{Solicitudes inscritas en el RTDAF con sentencia}}{\text{Solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución}}$$

El resultado es que a 31 de mayo de 2014 el Grupo de casos especiales no tiene solicitudes con sentencia de las 10 solicitudes de restitución presentadas en 2013, y las 64 presentadas en 2014 (no tenemos los criterios para explicar esta situación); de igual forma la oficina Bogotá no tiene solicitudes con sentencia ya que la primera solicitud de restitución fue presentada en mayo de 2014, así como las primeras 10 inscripciones en el RTDAF se hicieron en el mes de diciembre de 2013. Las oficinas de Barranquilla y Caucaasia tampoco tienen solicitudes con sentencia, ya que en Caucaasia la única solicitud con restitución se presentó en octubre de 2013 y en Barranquilla hay 4 solicitudes presentadas en marzo de este año. Cúcuta y Popayán también se encuentran en este grupo de baja ejecución, porque solo hay 12 sentencias de las 307 solicitudes de restitución presentadas. En el anexo se presenta la información discriminada por cada una de las Oficinas Territoriales.

La tabla con el orden descendente de las oficinas en las que se han presentado menos fallos respecto a las solicitudes de restitución presentadas, hasta las que más han avanzado en este hito es la siguiente:

Orden descendente	Oficina Territorial	% de solicitudes inscritas en el RTDAF con sentencia
1	Barranquilla	0,00%
2	Bogotá D.C.	0,00%
3	Caucaasia	0,00%
4	Grupo de casos especiales	0,00%
5	Cúcuta	3,72%
6	Popayán	5,26%
7	Barrancabermeja	13,53%
8	Urabá	14,00%
9	Pasto	14,79%
10	Valledupar	16,36%
11	Cartagena	17,23%
12	Carmen De Bolívar	17,95%
13	Medellín	18,03%
14	Santa Marta	22,33%
15	Villavicencio	23,42%
16	Sincelejo	32,71%
17	Mocoa	33,73%
18	Cali	36,55%
19	Montería	44,15%
20	Ibagué	60,65%
	Total Nacional	25,44%

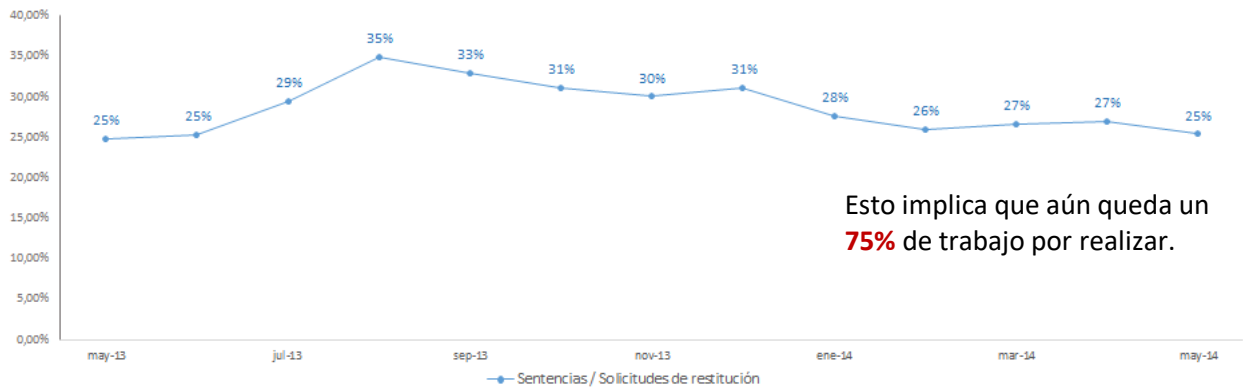
7.3.2. Indicadores Eficacia Subproceso de Etapa Judicial

La característica principal de esta gráfica es que presenta un comportamiento decreciente desde el mes de agosto de 2013 en el cual alcanzó su punto más alto del 35%. Esto indica que a mayo de 2014 el 25% de las solicitudes de restitución presentadas tienen una sentencia emitida. A priori no es posible emitir un concepto respecto a la disminución del indicador de eficacia, ya que necesario observar la calidad de las



solicitudes de restitución, la cantidad de recursos humanos de los juzgados, el agrupamiento de solicitudes hecho para agilizar el trabajo de los jueces, y otros motivos externos y que se desconoce si pueden o no afectar el indicador.

Gráfico 7. Indicador de eficacia del hito de sentencias para el último año



Fecha de corte: 30 de mayo de 2014

Elaboración: Oficina Asesora de Planeación

El trabajo realizado es de 1.204 solicitudes con sentencia, de las 4.395 con solicitud de restitución y de las 6.762 inscritas en el RTDAF y que eventualmente deberán tener una sentencia.

7.3.3. Represamiento de solicitudes a la espera de Sentencia

La cantidad de solicitudes represadas por sentencia equivale a:

$$\text{Solicitudes inscritas en el RTDAF a la espera de sentencia} = \text{Solicitudes inscritas en el RTDAF con solicitud de restitución} - \text{RTDAF con sentencia}$$

Al realizar esta diferencia por Oficina Territorial se observa que a 31 de mayo de 2014 cinco (5) de ellas (Pasto, Cartagena, Santa Marta, Montería y Cúcuta) concentran el 48,29% del total de solicitudes represadas que equivalen a 1.704 solicitudes de restitución que no tienen fallo. Este es el orden de las oficinas que más estancamiento tienen:

Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes inscritas en el RTDAF a la espera de sentencia	% de Participación
1	Pasto	438	12,41%
2	Cartagena	365	10,34%
3	Santa Marta	327	9,27%
4	Montería	315	8,93%
5	Cúcuta	259	7,34%
6	Medellín	241	6,83%
7	Cali	217	6,15%
8	Sincelejo	216	6,12%
9	Urabá	172	4,87%
10	Villavicencio	170	4,82%
11	Ibagué	146	4,14%
12	Valledupar	138	3,91%
13	Barranquilla	124	3,51%
14	Barrancabermeja	115	3,26%
15	Mocoa	112	3,17%
16	Grupo de casos especiales	74	2,10%
17	Popayán	36	1,02%
18	Carmen De Bolívar	32	0,91%
19	Bogotá D.C.	31	0,88%



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

Orden descendente	Oficina Territorial	Solicitudes inscritas en el RTDAF a la espera de sentencia	% de Participación
20	Caucasia	1	0,03%
	Total Nacional	3529	100,00%

7.3.4. Agrupamiento de Oficinas Territoriales por comportamiento similar

Para este hito no se presentan opciones de agrupamiento, ya que no tiene sentido dado que es un aspecto que no controla la Unidad, al ser los jueces de restitución quienes emiten las sentencias.

Una opción de agrupamiento serían los juzgados de restitución, con el fin de observar cuál es el comportamiento de los mismos. Los agrupamientos mostrarían el comportamiento de los juzgados (no la productividad) que resulta del comportamiento de las Oficinas Territoriales al presentar solicitudes de restitución.



8. REFLEXIÓN

- a) El presente documento presenta un diagnóstico general de las Oficinas Territoriales respecto al comportamiento de las solicitudes de inscripción / restitución en cada una de las etapas de los procesos de registro y judicial con el fin de dar indicios sobre “qué es lo que debería hacer” la Unidad para mejorar y optimizar el trabajo que desarrolla y, por ende, sus indicadores de eficacia.
- b) Las gráficas de las series de cada hito nos permite observar las brechas entre cada etapa; con esto se busca observar cuáles son las más amplias y acentuadas para discernir cómo se han comportado en el tiempo, si hay eventos relevantes que afecten la tendencia y cuáles pueden ser los factores que la afectan.
- c) Este ejercicio de pre-diagnóstico nos muestra que las Oficinas Territoriales tienen diferentes secuencias de actividades que pueden repercutir en la “agilidad” o “demora” con la que desarrollan su labor misional.
- d) La clasificación por orden descendente en el represamiento de cada uno de los hitos de los procesos de registro / judicial nos permite decir que en la mayoría de los casos las primeras 5 oficinas territoriales concentran alrededor del 50% del trabajo total represado; y las primeras 4 el 50% del problema.
- e) El cálculo del indicador de eficacia se realizó tomando en cuenta solo cantidades producidas, sin embargo es necesario lograr vincular estos cálculos a los recursos asociados a cada producto con el fin de ampliar el análisis hacia uno de “eficiencia” en la producción.
- f) Es necesario implementar herramientas de recolección de información, procesamiento y representación estándar y efectiva de la misma para mostrar los cambios en la serie de forma oportuna.

Si vemos en dónde se concentran las situaciones a resolver tenemos:

Microfocalización (40% del total; 27% del problema)

Orden descendente	Oficina Territorial	% de participación respecto al total (Tamaño del objeto) - descendente	Clasificación
1	Medellín	12,5	1,73
2	Villavicencio	11,92	1,70
3	Ibagué	9,37	1,45
4	Bogotá D.C.	6,2	1,30

Decisiones de fondo (48% del total; 34% del problema)

Orden descendente	Oficina Territorial	% de participación respecto al total (Tamaño del objeto) - descendente	Clasificación
1	Santa Marta	16,62	1,81
2	Valledupar	12,42	1,55
3	Cúcuta	11,16	1,42
4	Medellín	7,55	1,06



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Solicitudes de restitución (47% del total; 29% del problema)

Orden descendente	Oficina Territorial	% de participación respecto al total (Tamaño del objeto) - descendente	Clasificación
1	Ibagué	15,08	1,42
2	Medellín	12,42	1,26
3	Villavicencio	10,2	1,13
4	Urabá	9,12	1,05

La Oficina Territorial Medellín se encuentra en las tres listas.

La Oficina Territorial Ibagué y la Oficina Territorial Villavicencio están en dos de las listas.



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

9. REFERENCIAS

- Mahía, Ramón (2001). *Conceptos básicos de matemática económica para el manejo de series*. Abril de 2001. Consultado el 5 de agosto de 2014 en:
http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/anadelsur/pdf/manejo.pdf
- Lahura, Erick (2013). *El coeficiente de correlación y correlaciones espúreas*. Documento de trabajo 28. Enero de 2013. Consultado el 6 de agosto de 2014 en:
<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD218.pdf>.
- UAEGRTD (2014). *Guía para la elaboración de indicadores de desempeño institucional*. Unidad de Restitución de Tierras. Bogotá. Junio de 2014.

Control del documento:

Fecha elaboración: 19/08/2014

Fecha modificación: 04/09/2014

Número de versión: v1.02

Clasificación documento: Copia controlada (destinatarios)

Clasificación información: **Uso restringido**

Elaborado por: Jaime Parra / Olga Liliana Sánchez

Modificado por: David Camargo

Revisado por: David Camargo



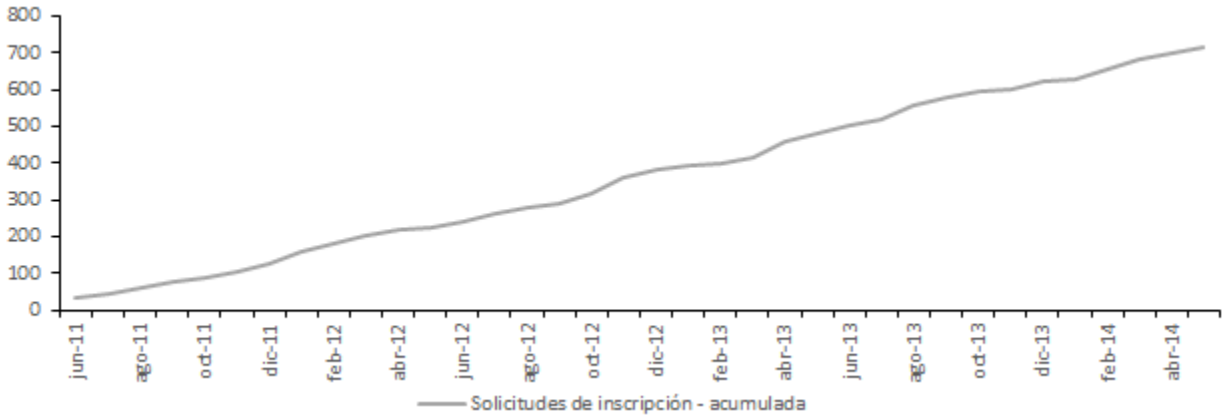
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



10. ANEXO – COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS TERRITORIALES POR ETAPA

BUCARAMANGA

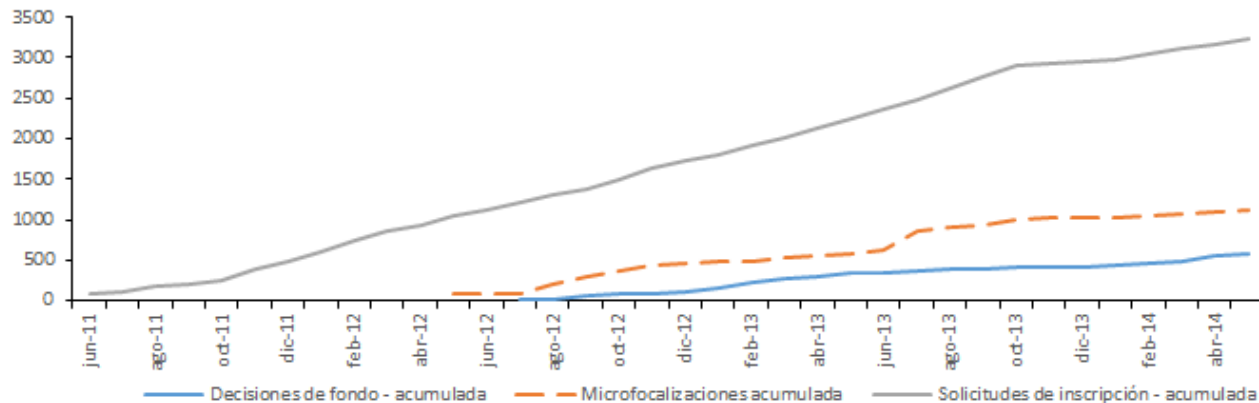
Proceso de registro (Series acumuladas)





BARRANCABERMEJA

Proceso de registro (Series acumuladas)



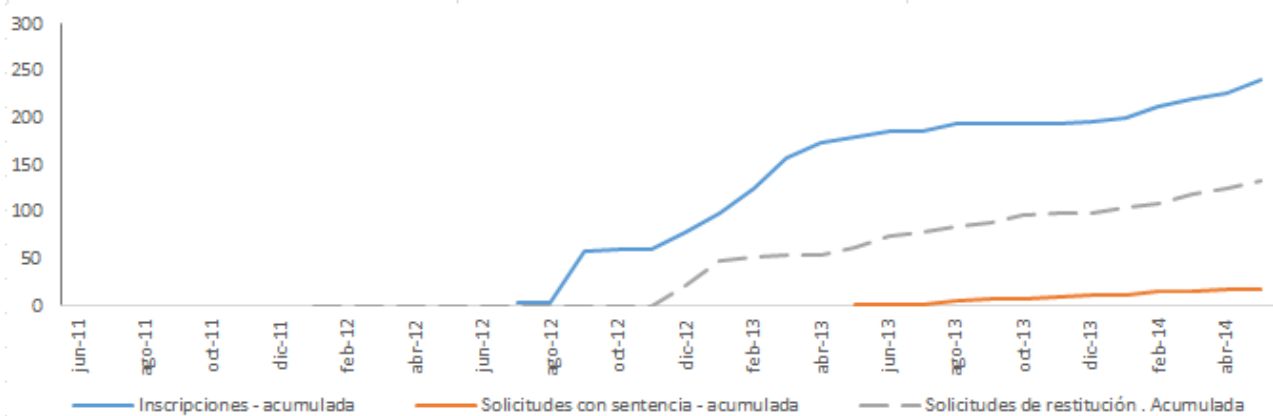
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

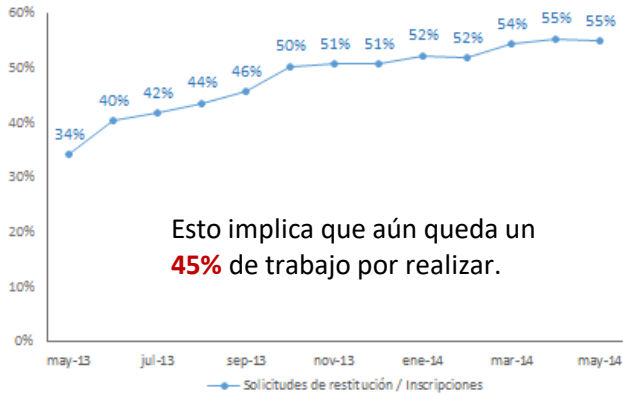
Libertad y Orden



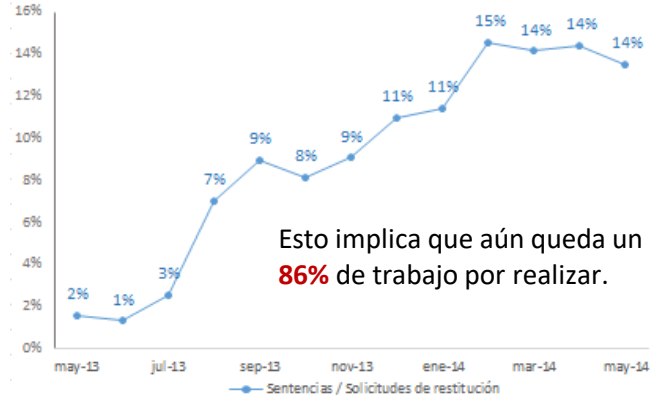
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



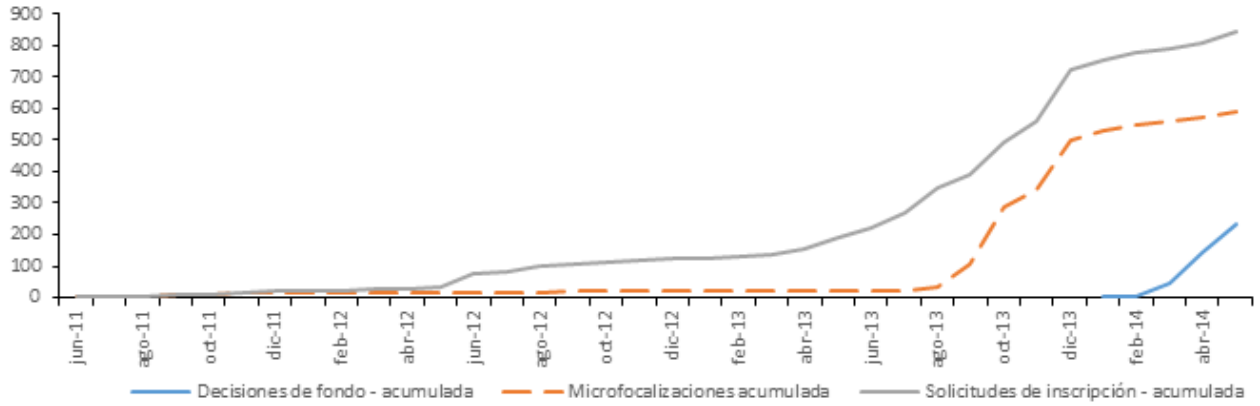
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



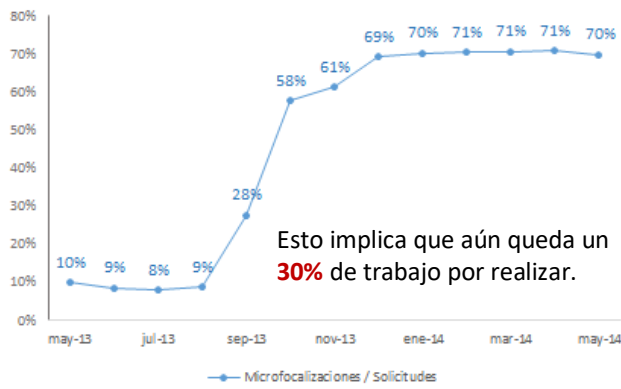


BARRANQUILLA

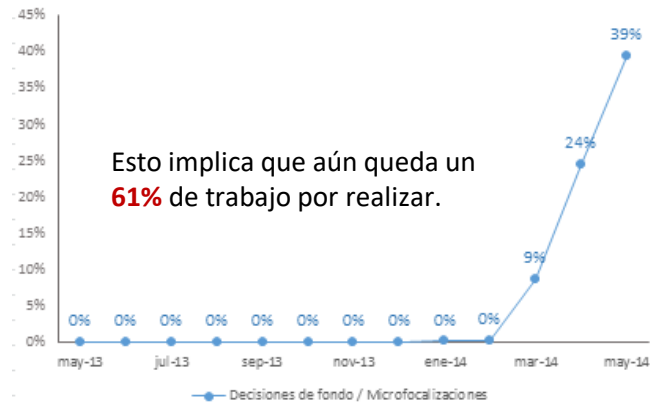
Proceso de registro (Series acumuladas)



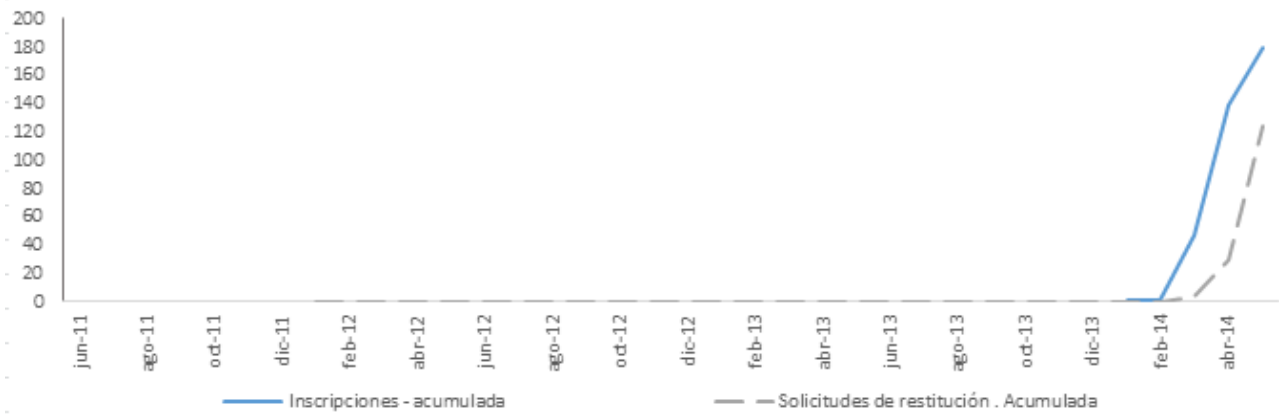
Indicador de eficacia de microfocalización
(Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo
(Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

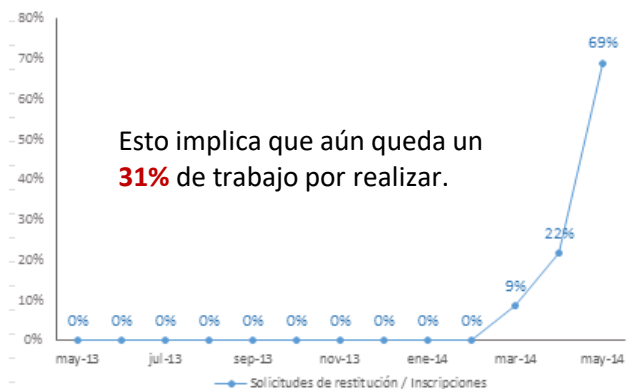
Libertad y Orden



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

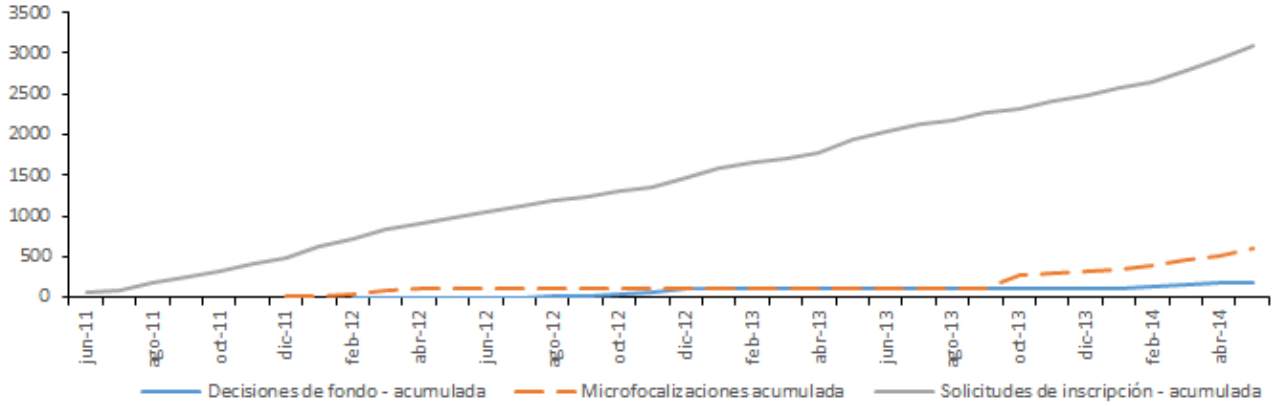
Prosperidad
para todos

Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

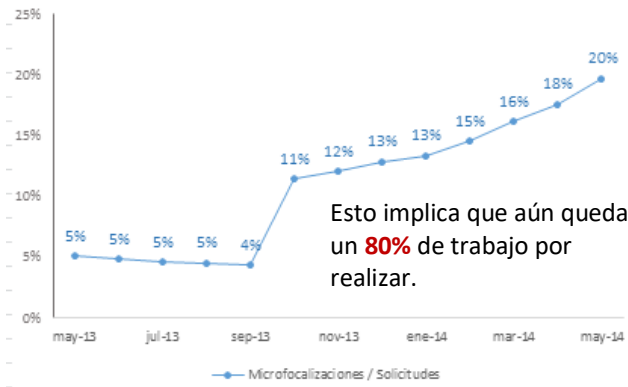


BOGOTÁ D.C.

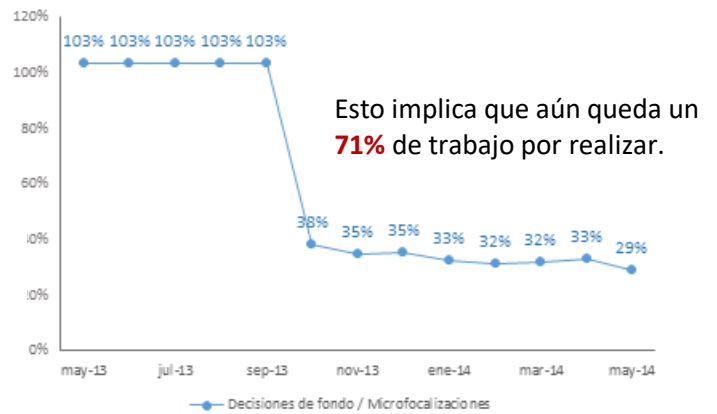
Proceso de registro (Series acumuladas)



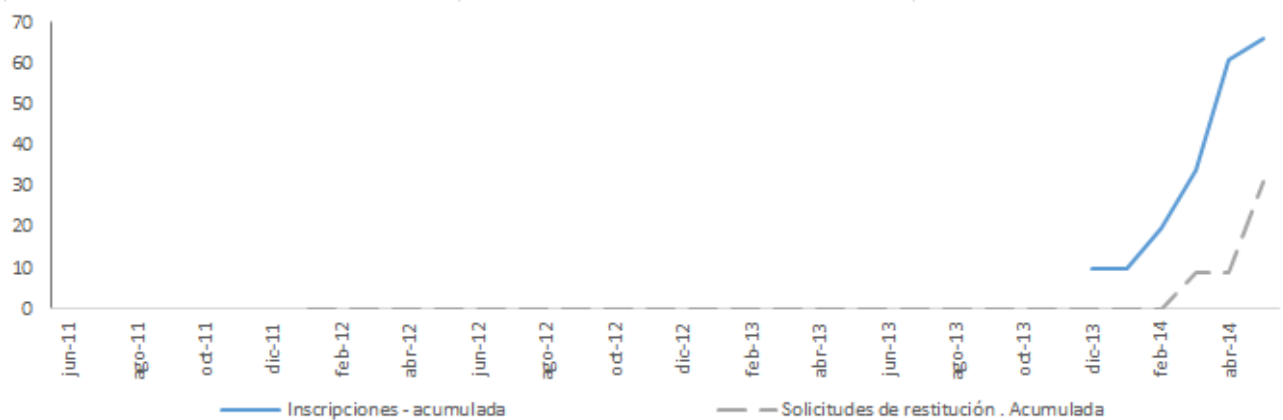
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)

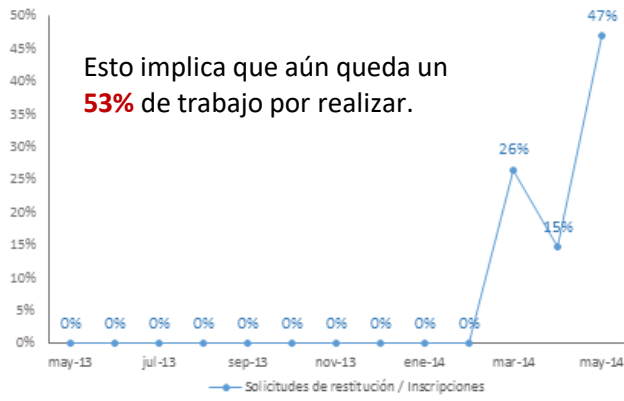




Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

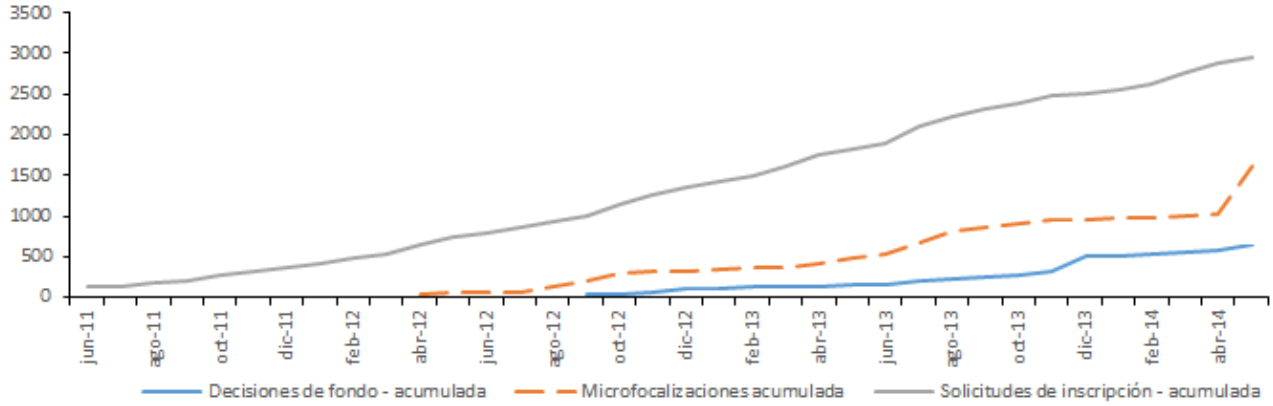


Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

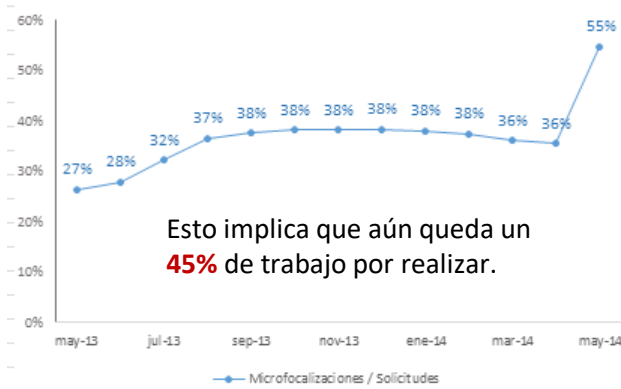


CALI

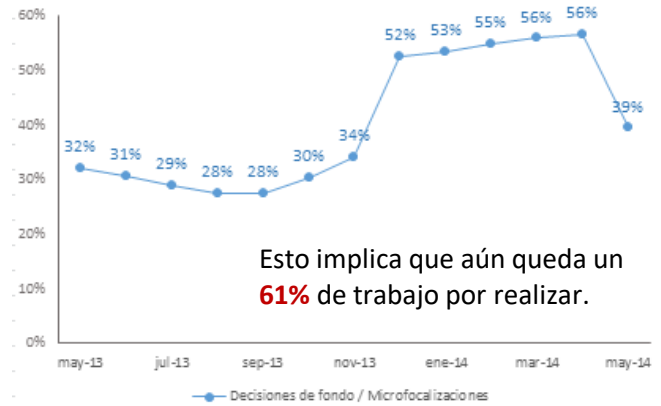
Proceso de registro (Series acumuladas)



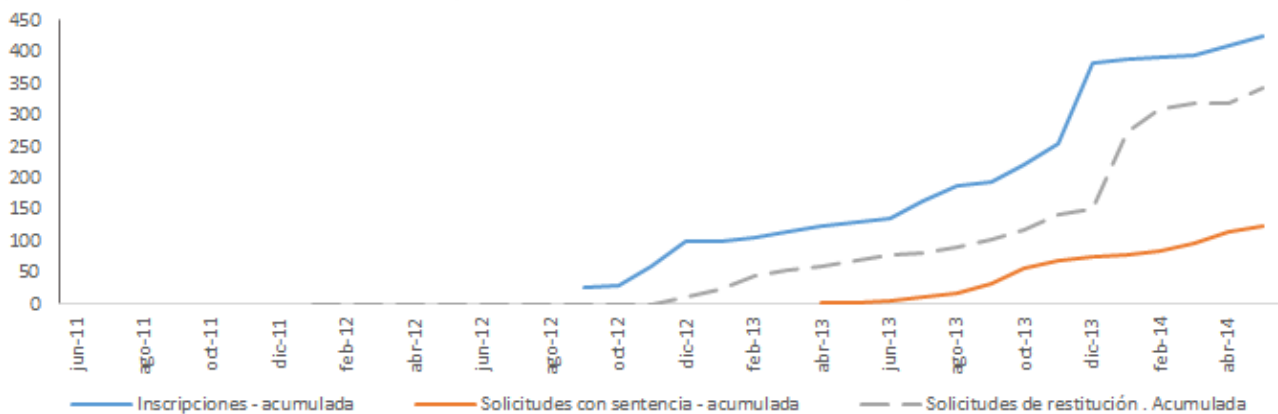
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

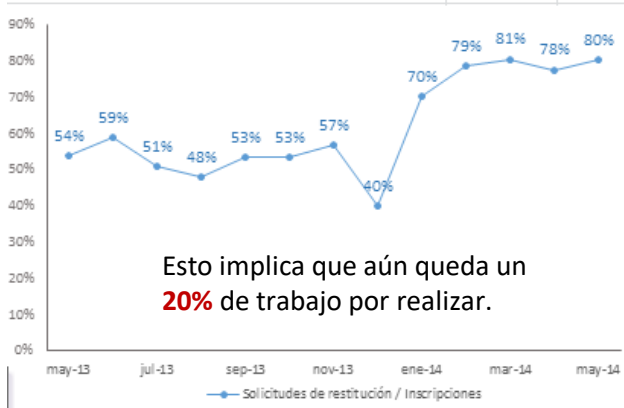
Libertad y Orden



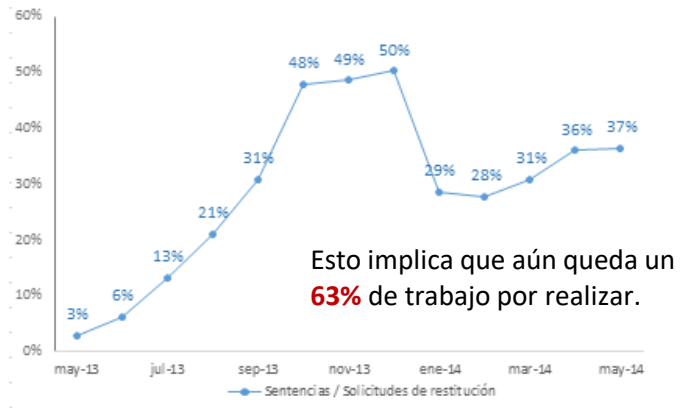
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



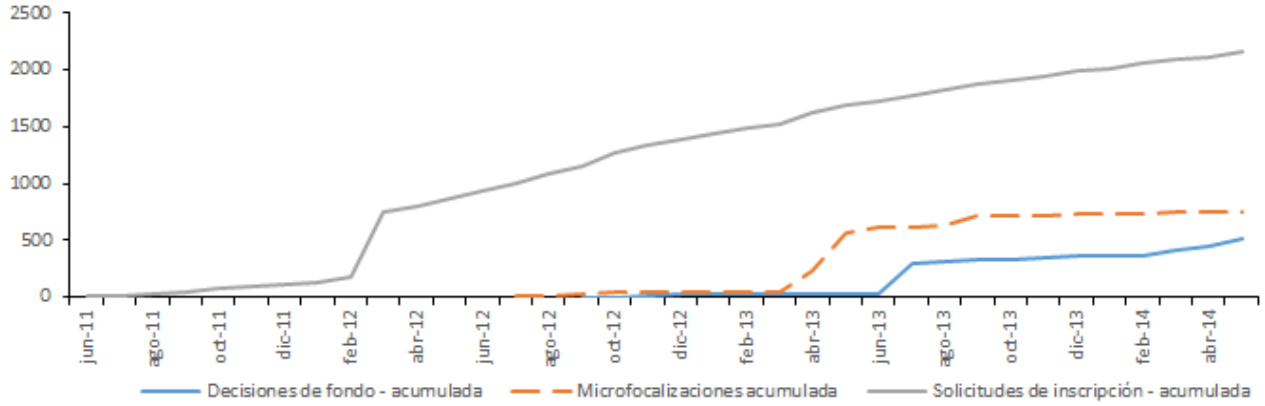
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



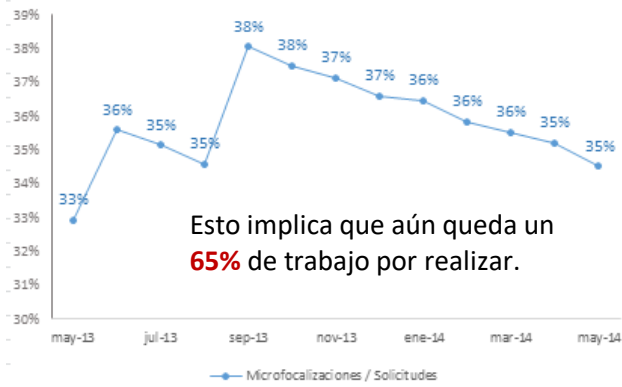


CARMEN DE BOLÍVAR

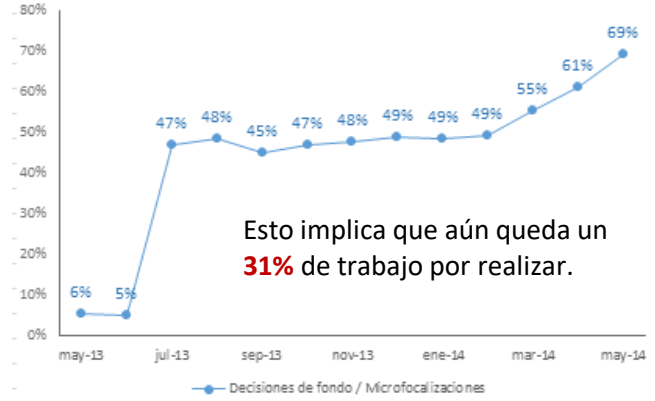
Proceso de registro (Series acumuladas)



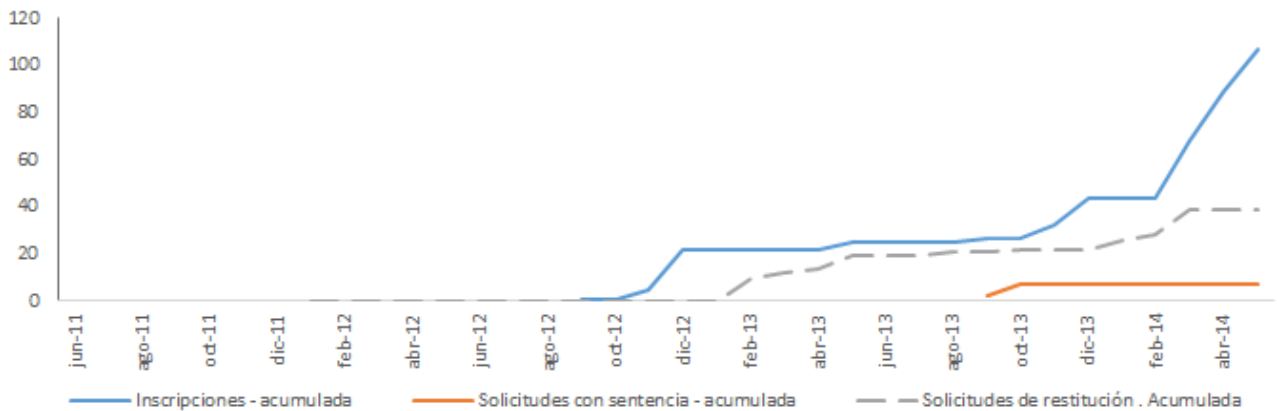
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

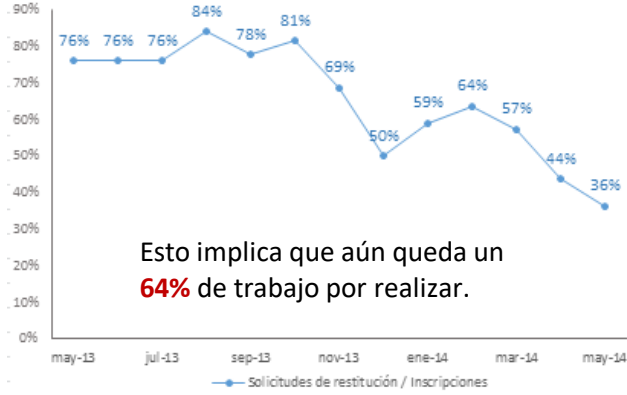
Libertad y Orden



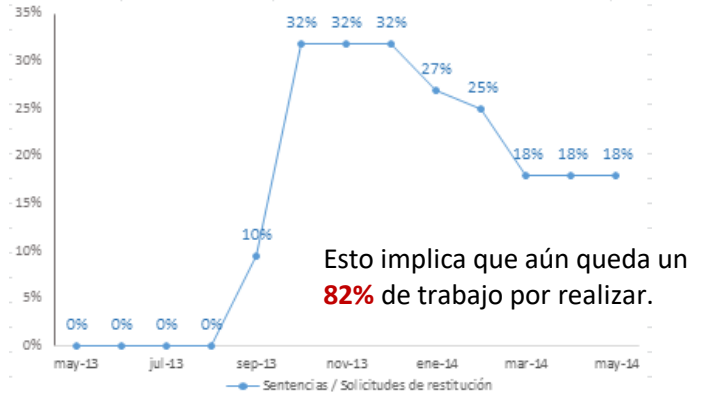
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



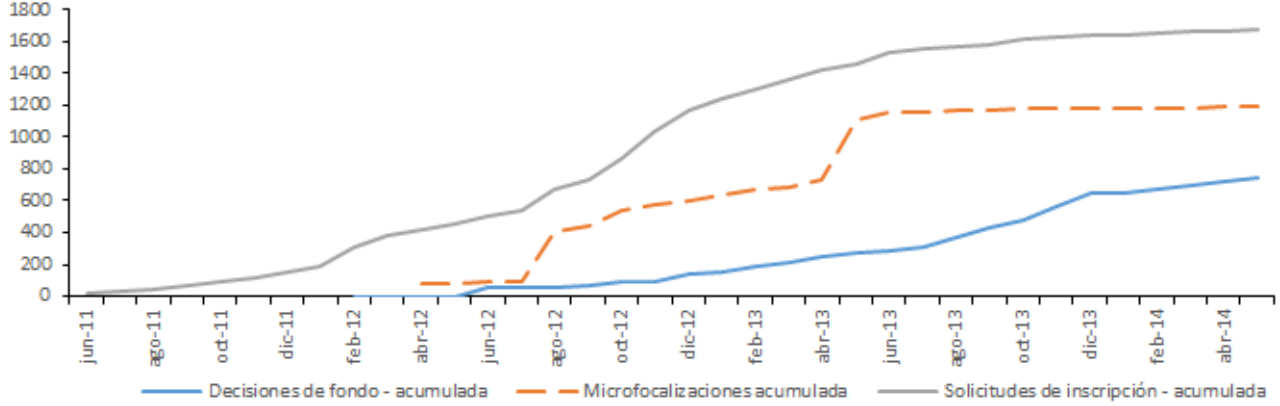
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



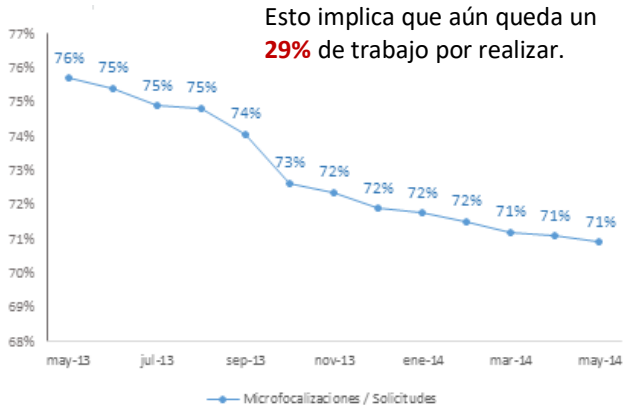


CARTAGENA

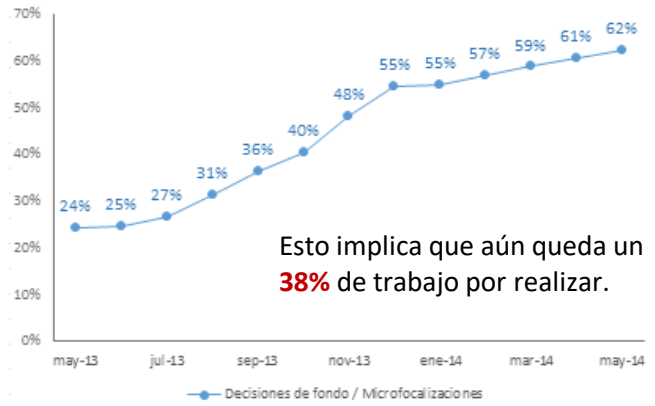
Proceso de registro (Series acumuladas)



Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

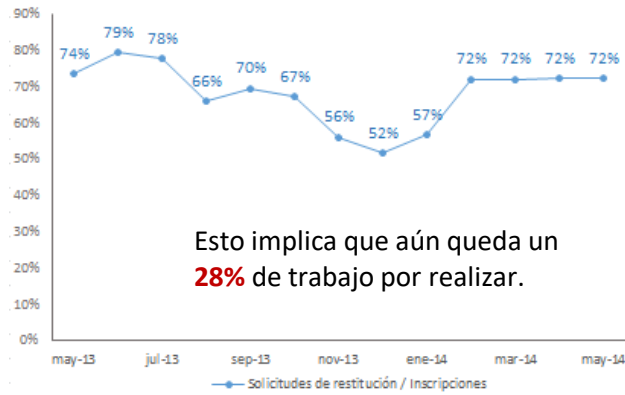
Libertad y Orden



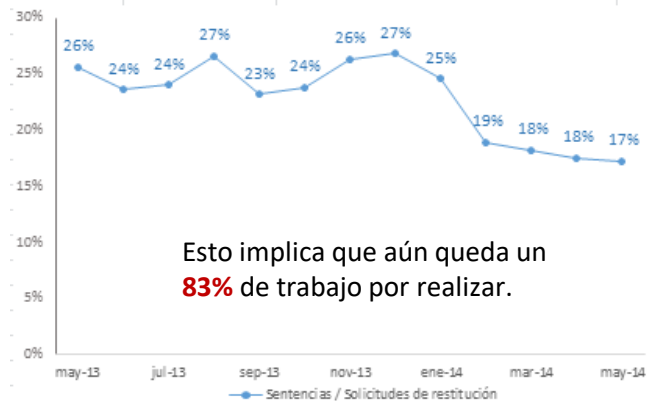
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Prosperidad
para todos

Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



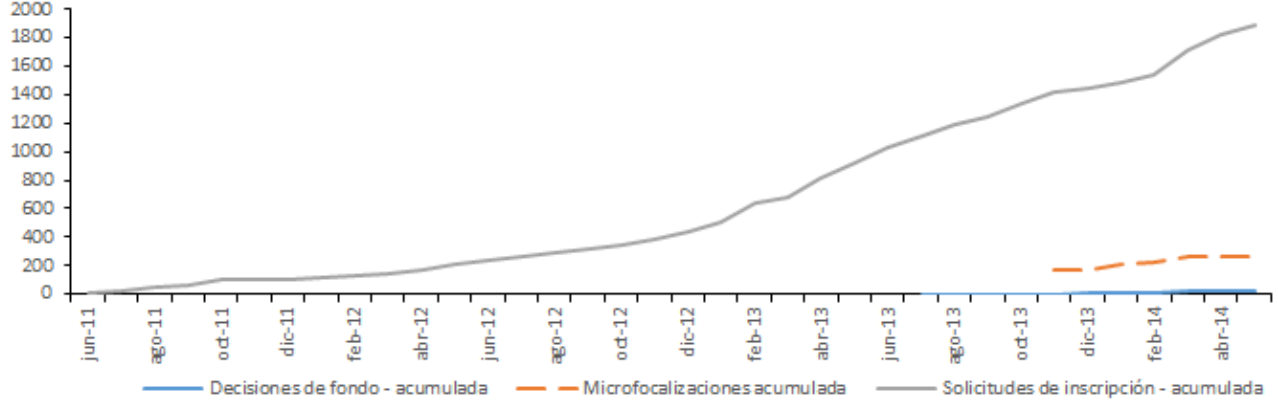
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



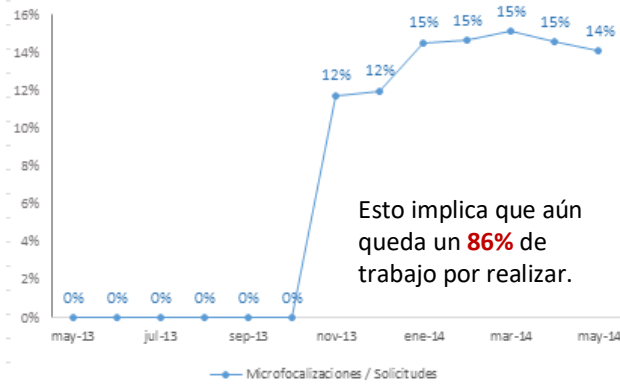


CAUCASIA

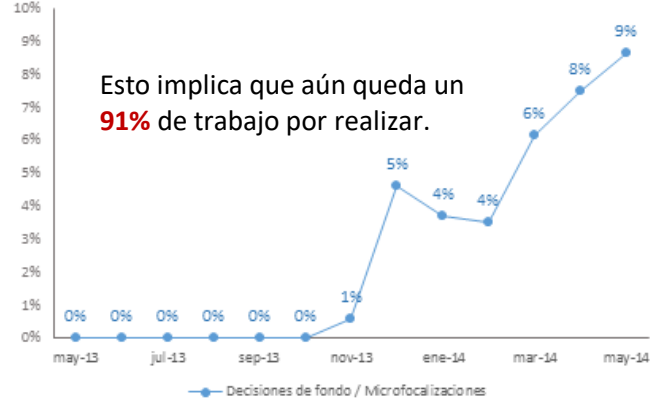
Proceso de registro (Series acumuladas)



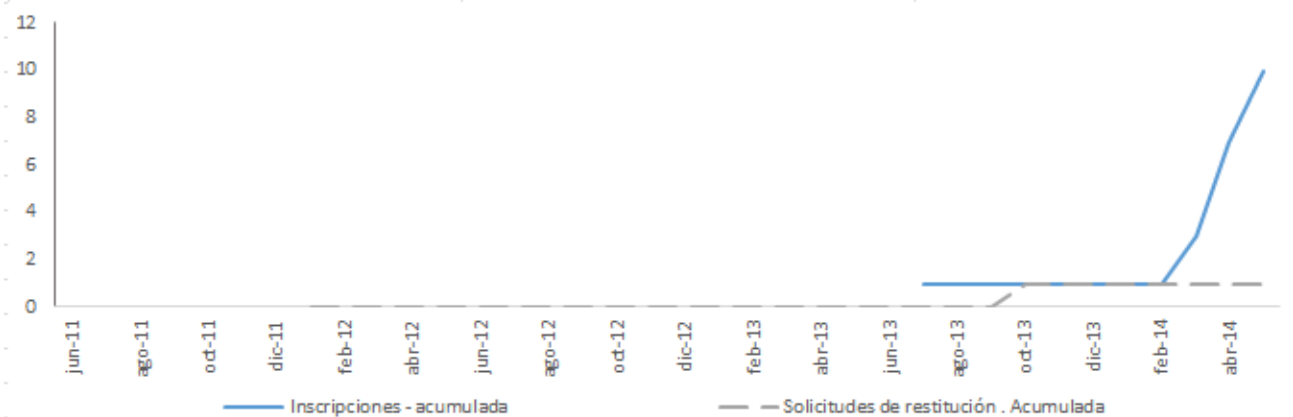
Indicador de eficacia de microfocalización
(Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo
(Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

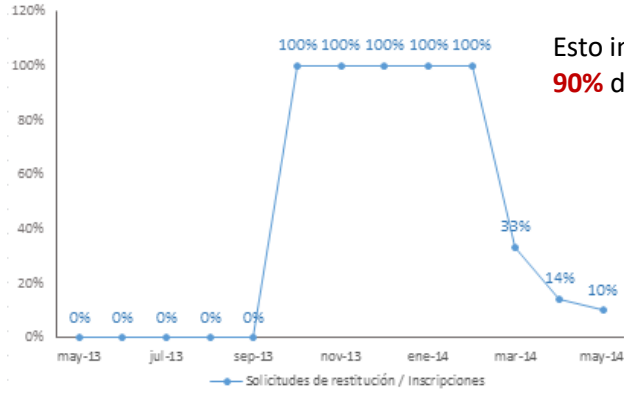
Libertad y Orden



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



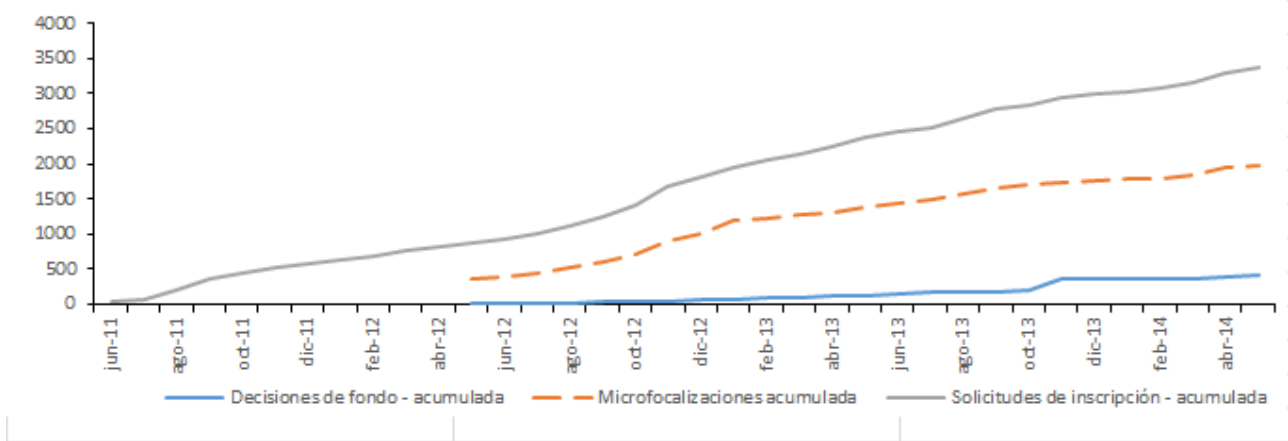
Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



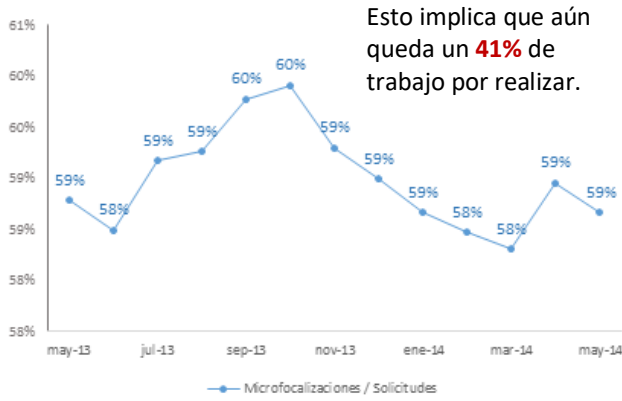
Esto implica que aún queda un **90%** de trabajo por realizar.

CÚCUTA

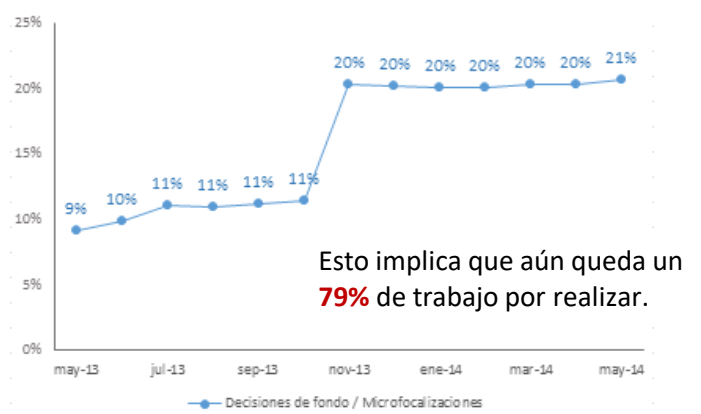
Proceso de registro (Series acumuladas)



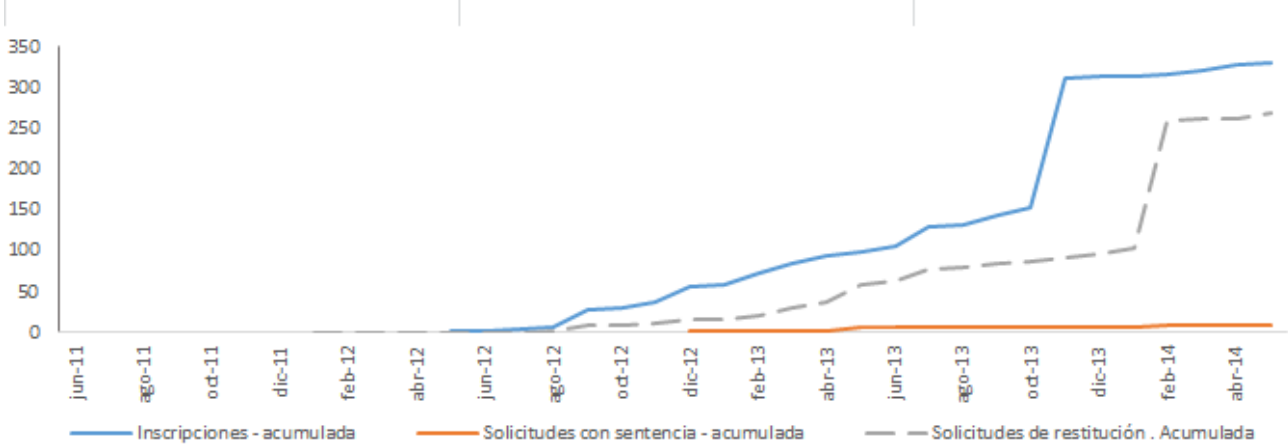
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

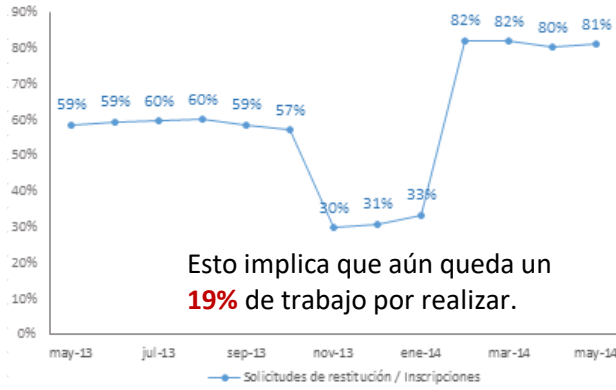
Libertad y Orden



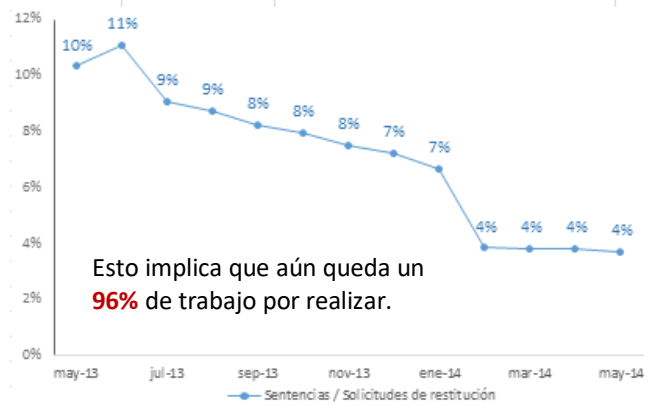
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

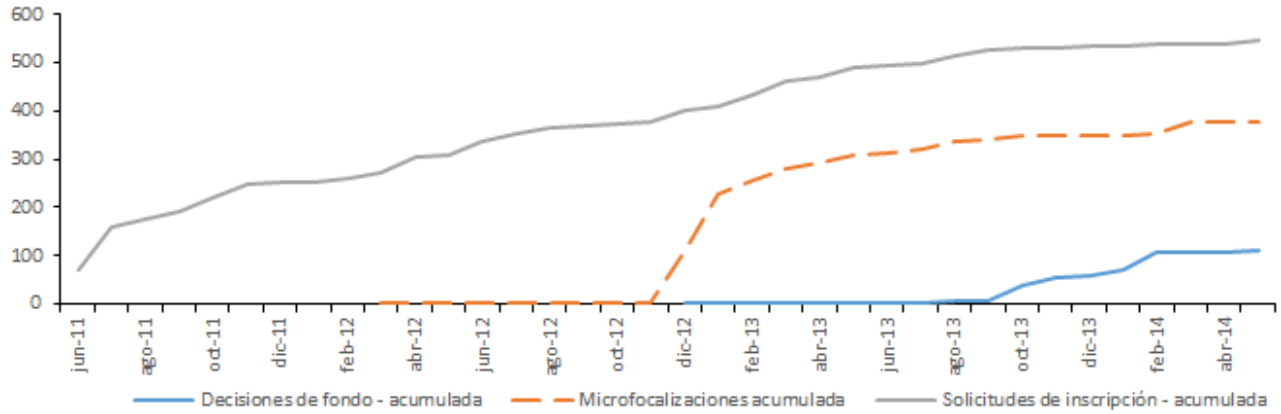


Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)

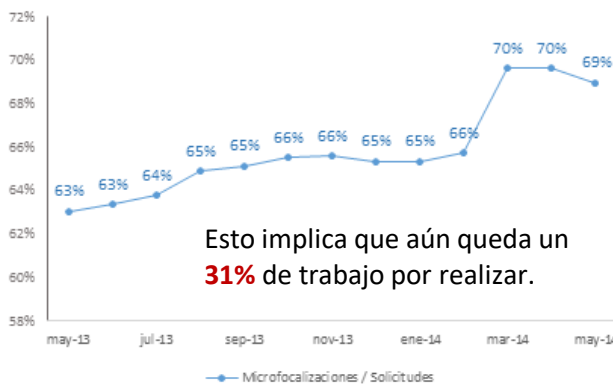


GRUPO DE CASOS ESPECIALES

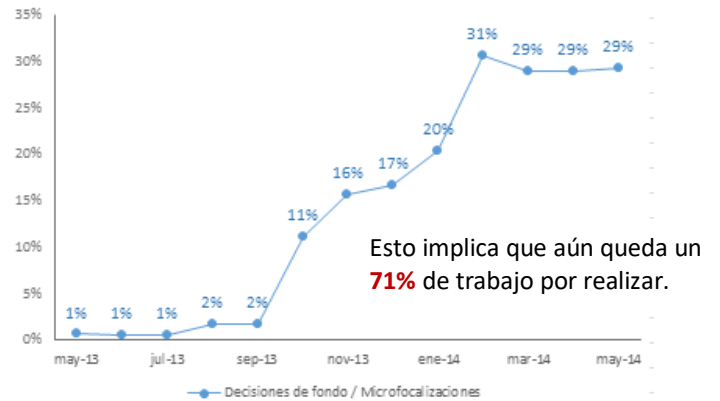
Proceso de registro (Series acumuladas)



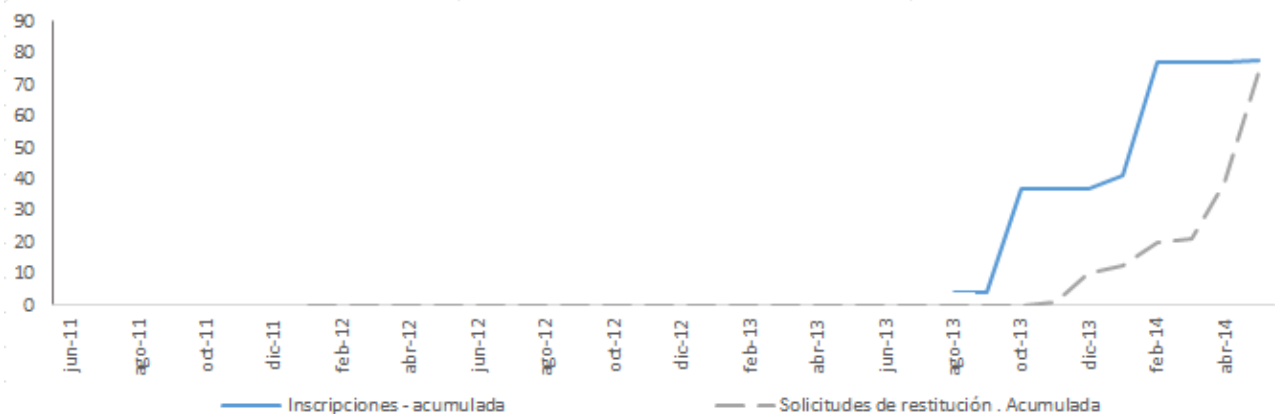
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

Libertad y Orden



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



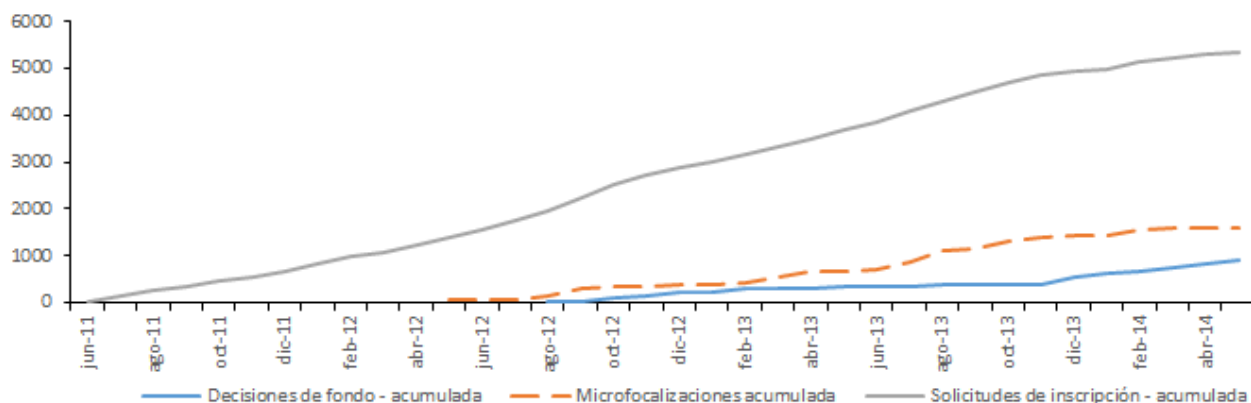
Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



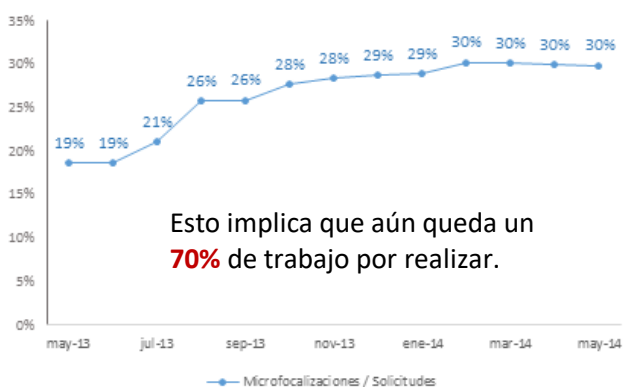


IBAGUÉ

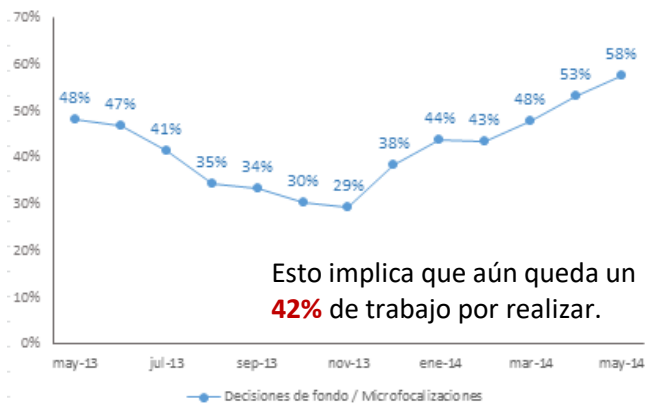
Proceso de registro (Series acumuladas)



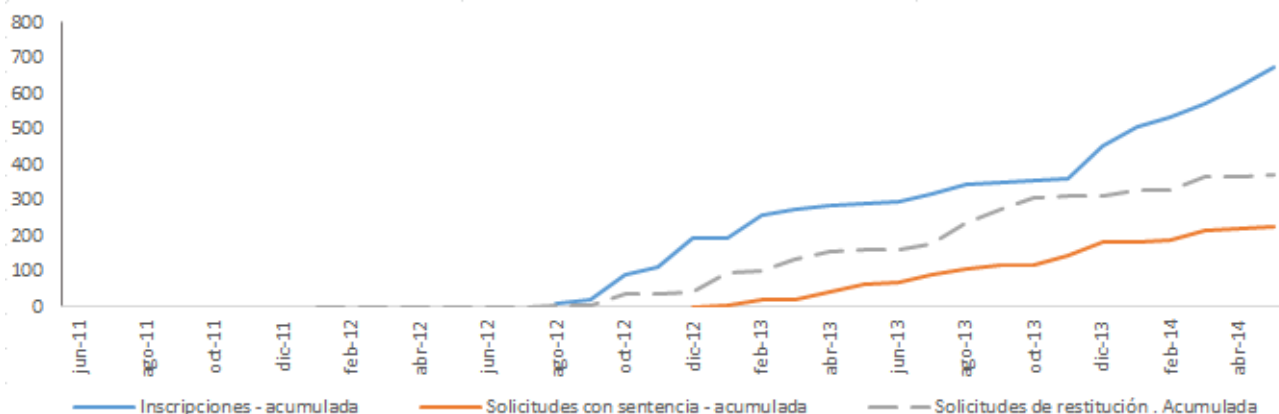
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

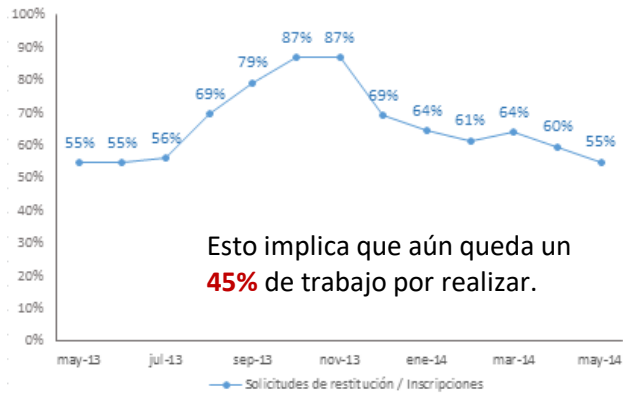
Libertad y Orden



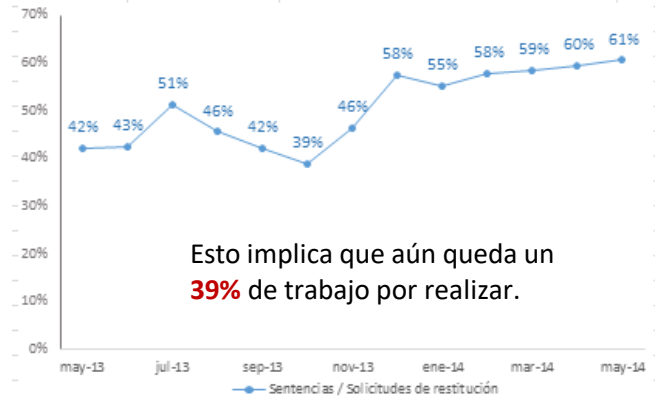
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

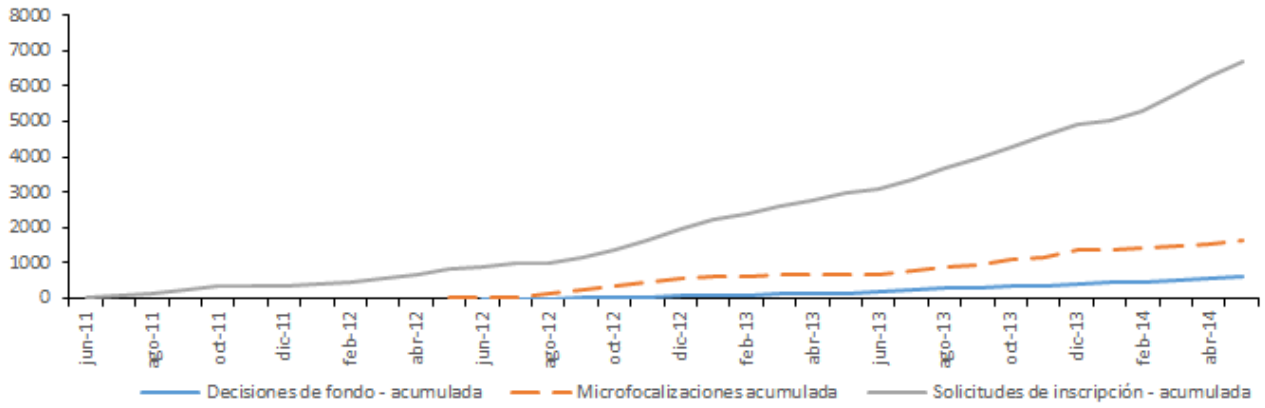


Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



MEDELLÍN

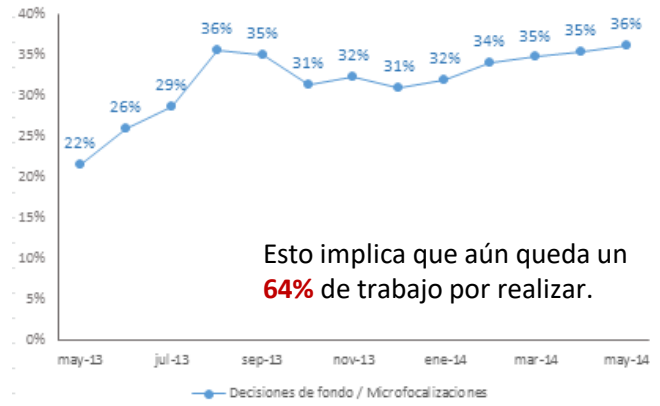
Proceso de registro (Series acumuladas)



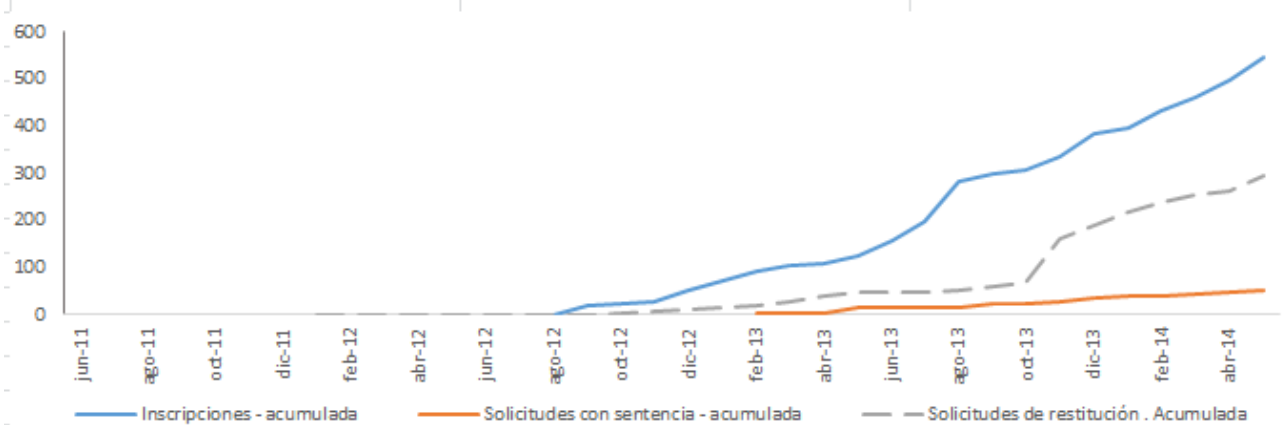
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

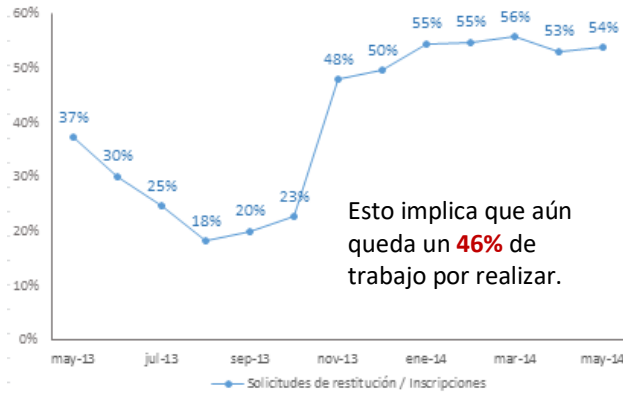
Libertad y Orden



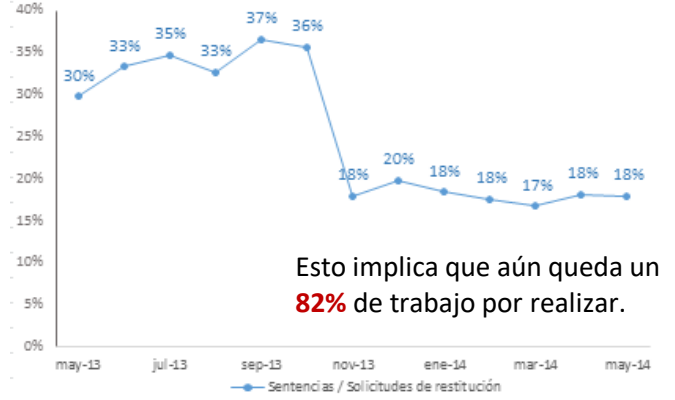
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



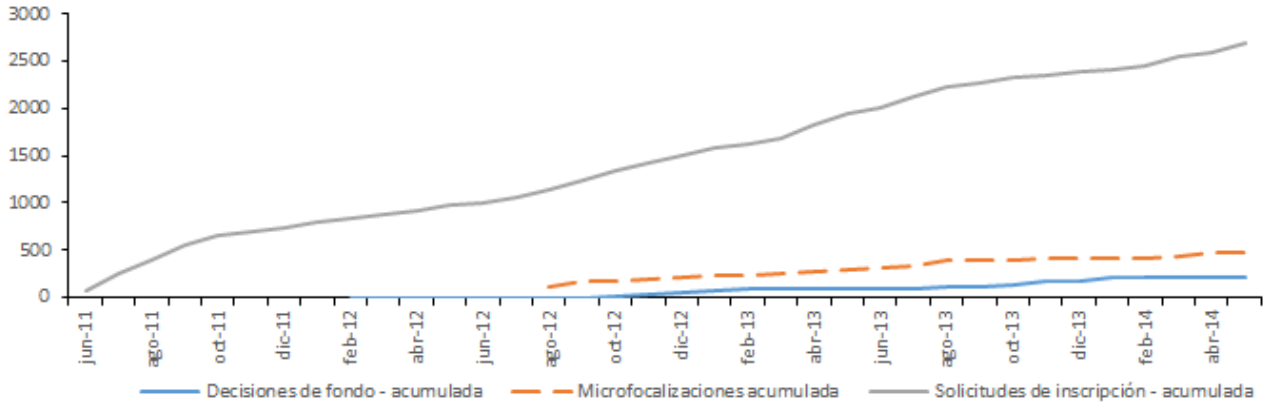
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



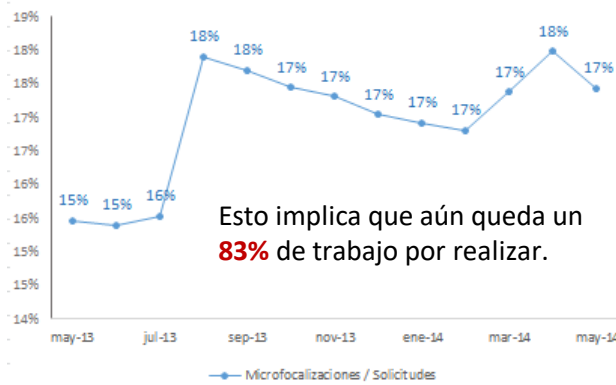


MOCOA

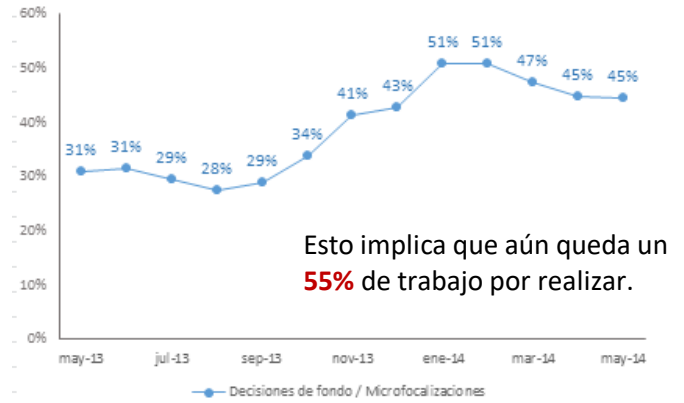
Proceso de registro (Series acumuladas)



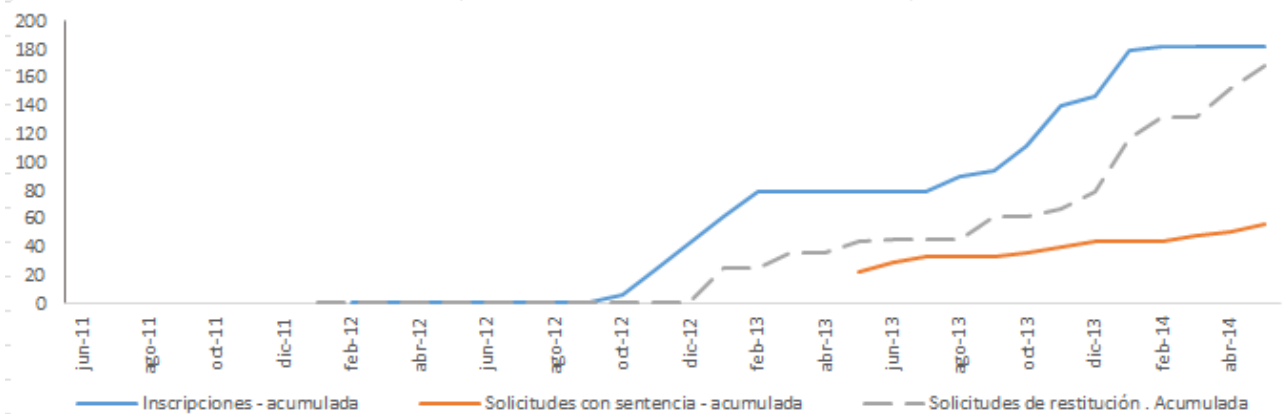
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

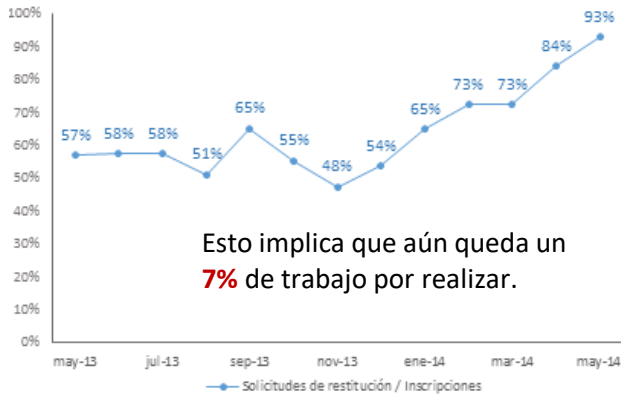
Libertad y Orden



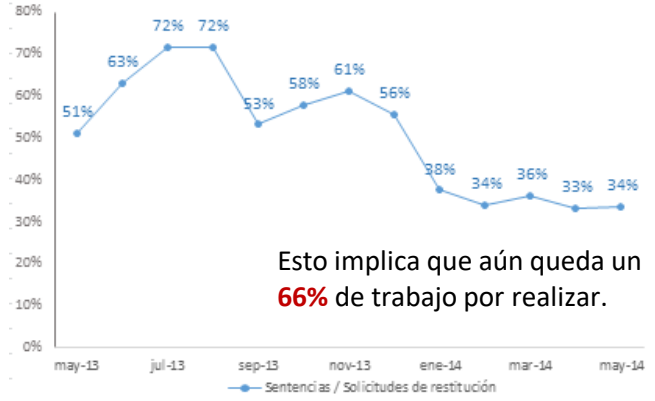
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

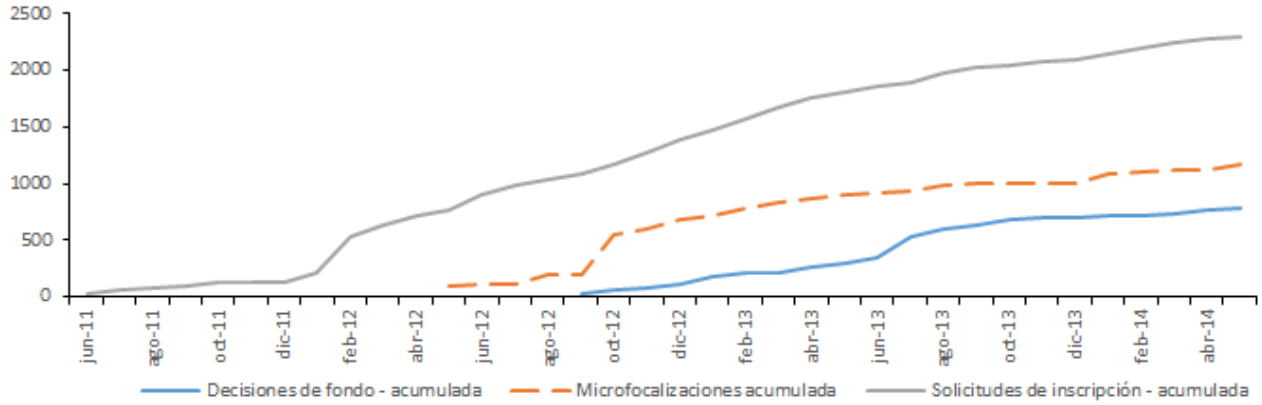


Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)

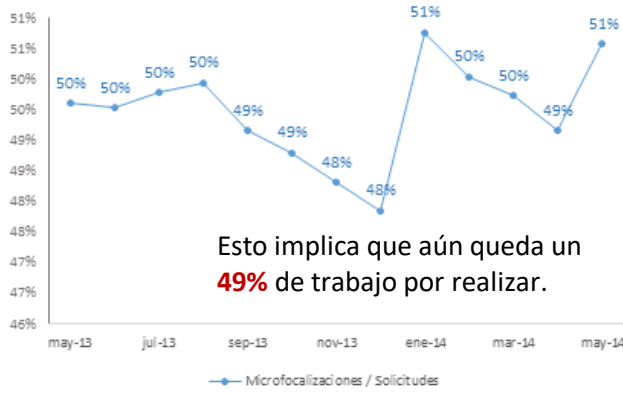


MONTERÍA

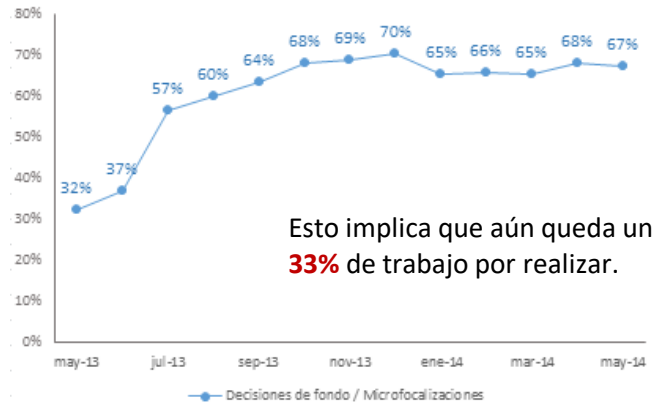
Proceso de registro (Series acumuladas)



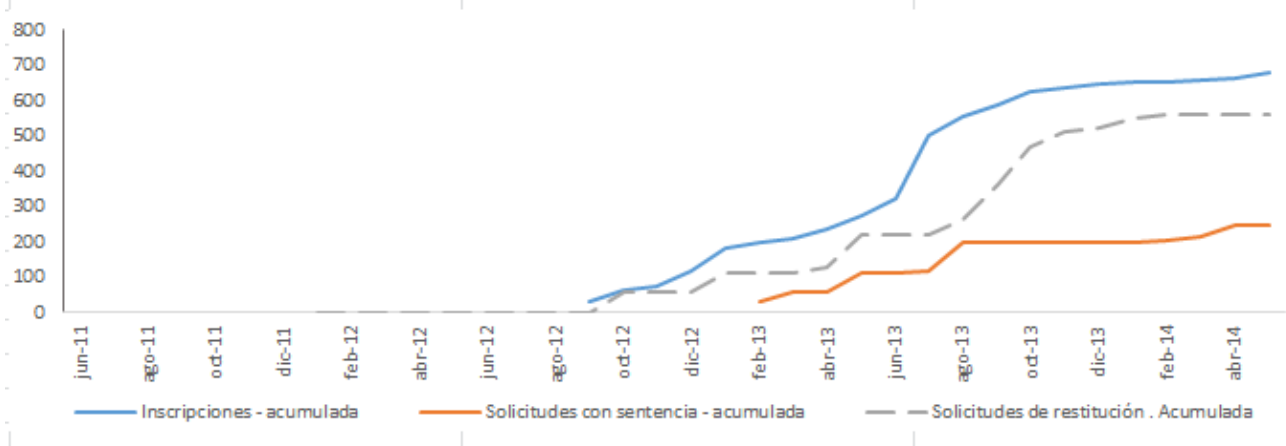
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

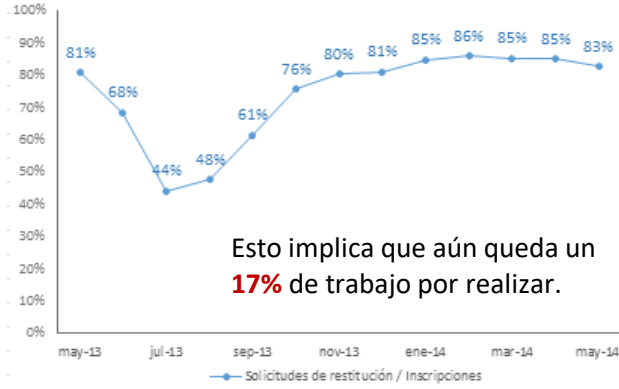
Libertad y Orden



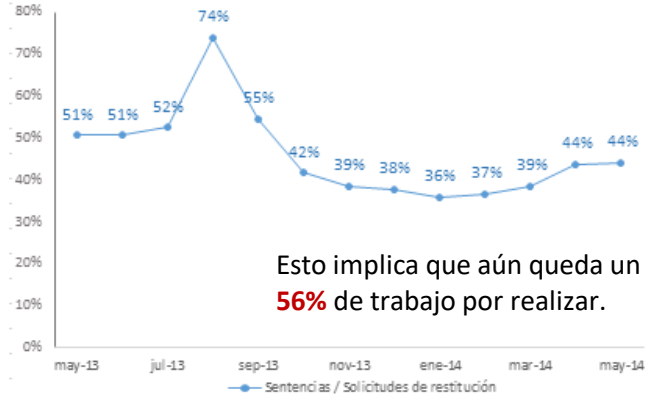
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

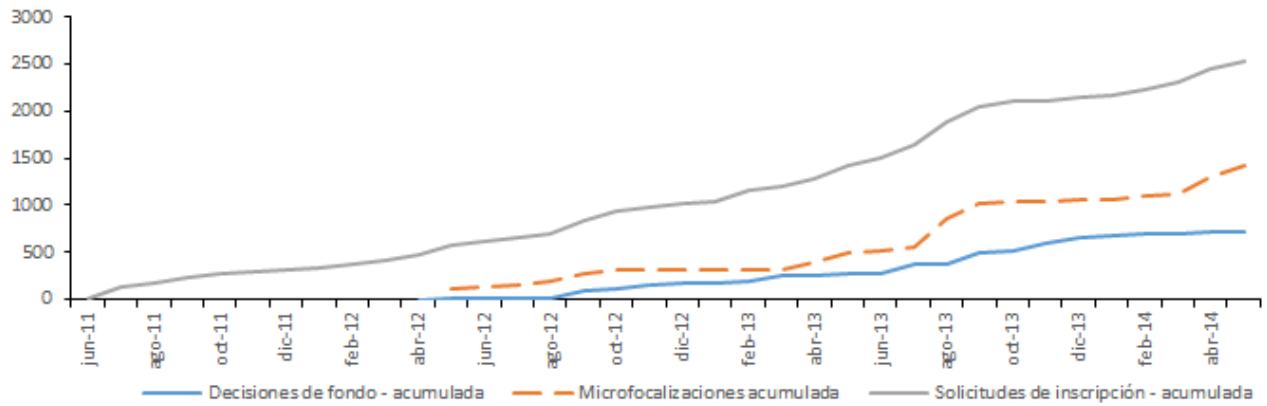


Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)

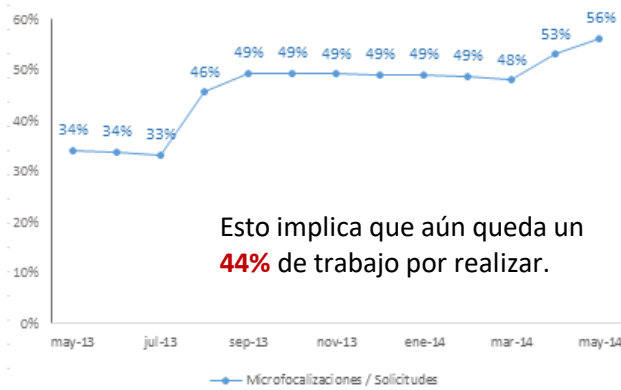


PASTO

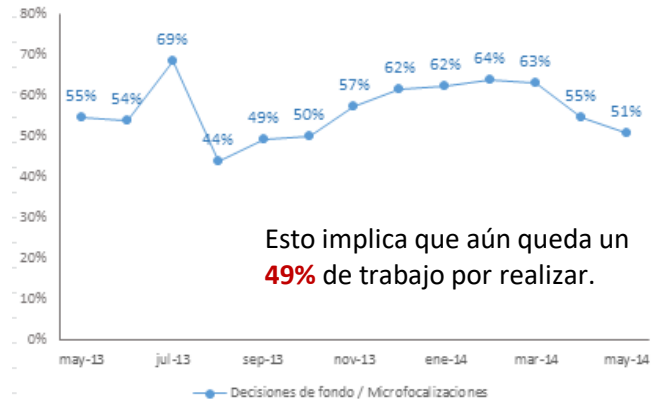
Proceso de registro (Series acumuladas)



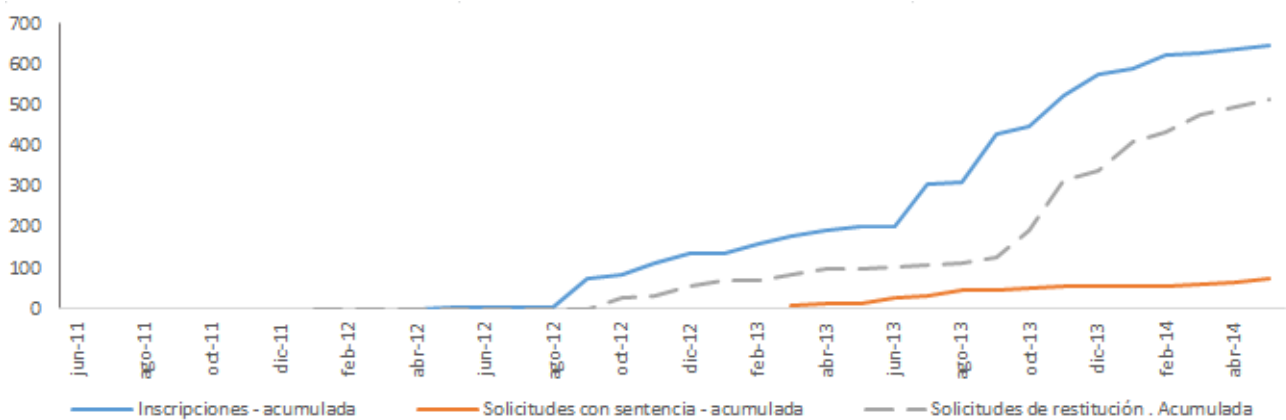
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

Libertad y Orden



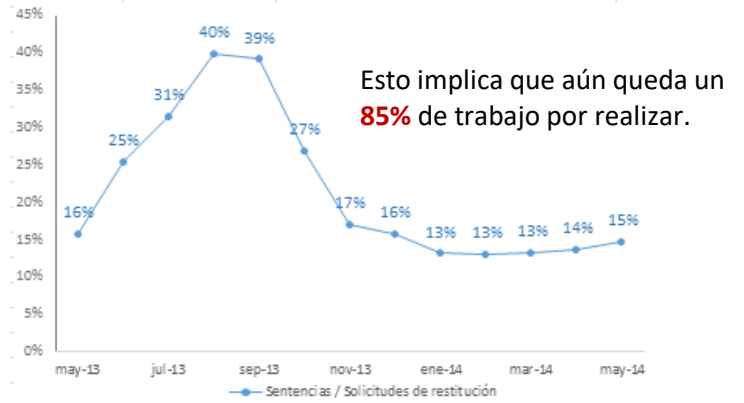
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Prosperidad
para todos

Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

Libertad y Orden

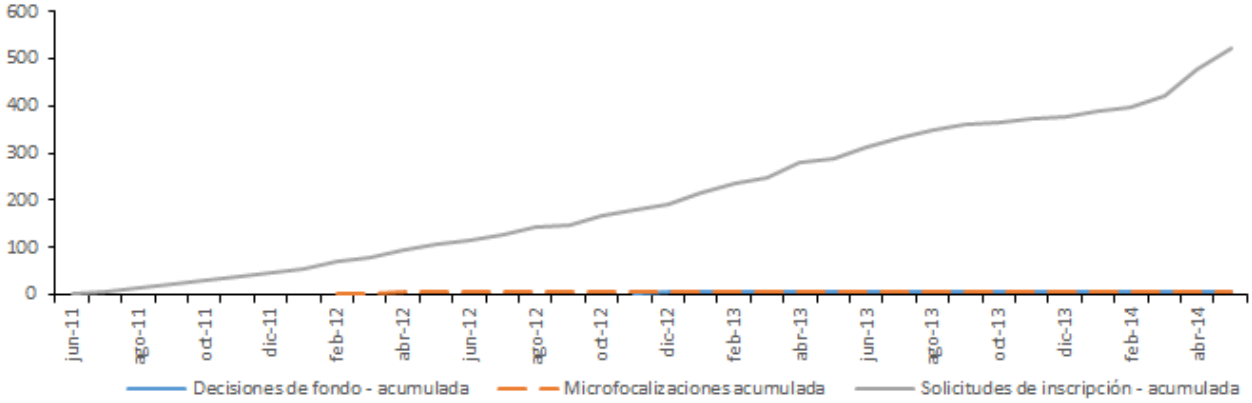


UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

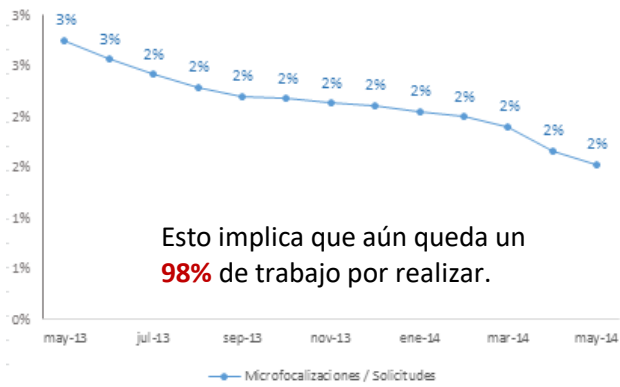


PEREIRA

Proceso de registro (Series acumuladas)



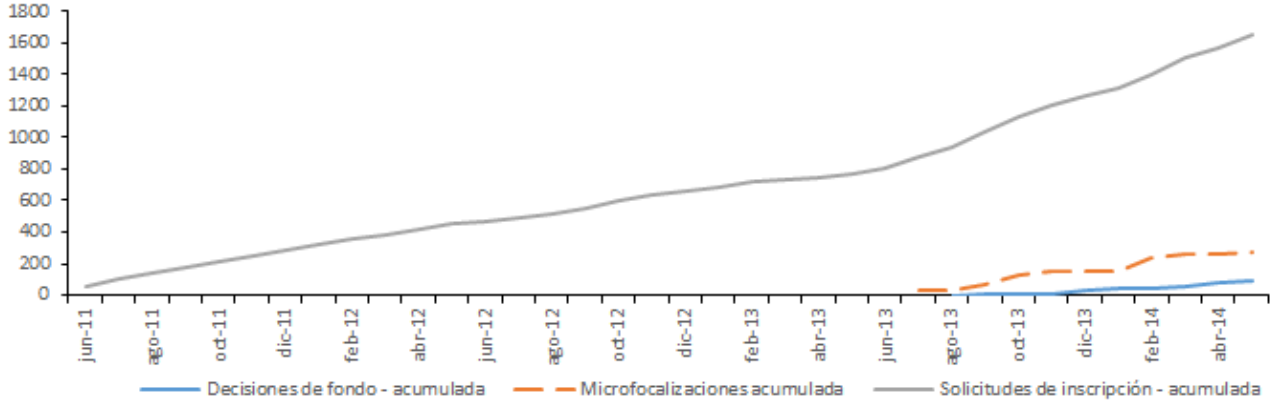
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



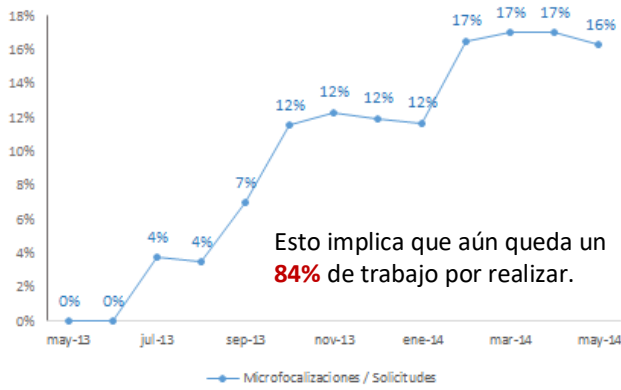


POPAYÁN

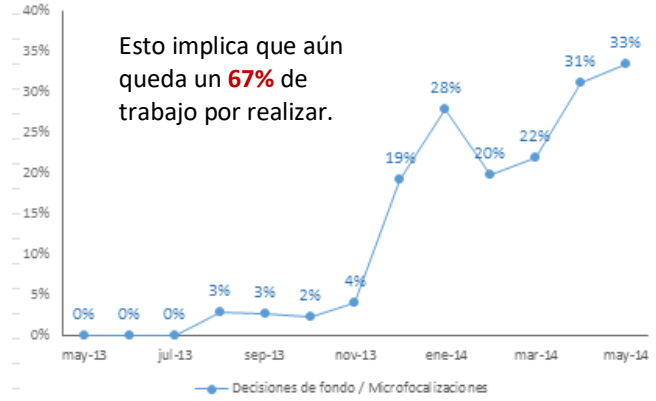
Proceso de registro (Series acumuladas)



Indicador de eficacia de microfocalización
(Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo
(Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

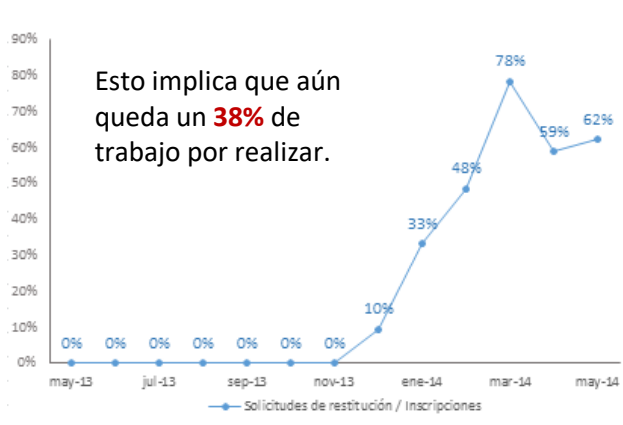
Libertad y Orden



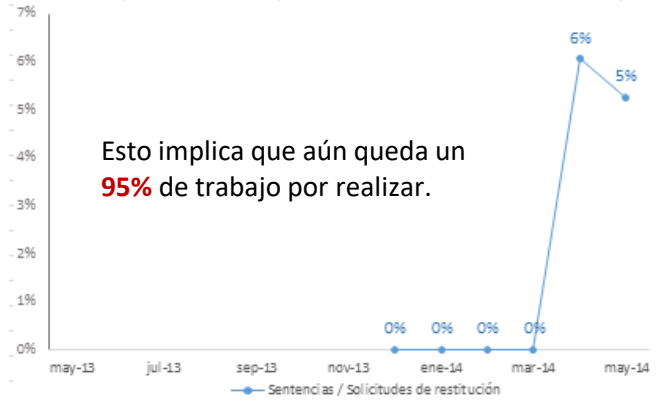
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)





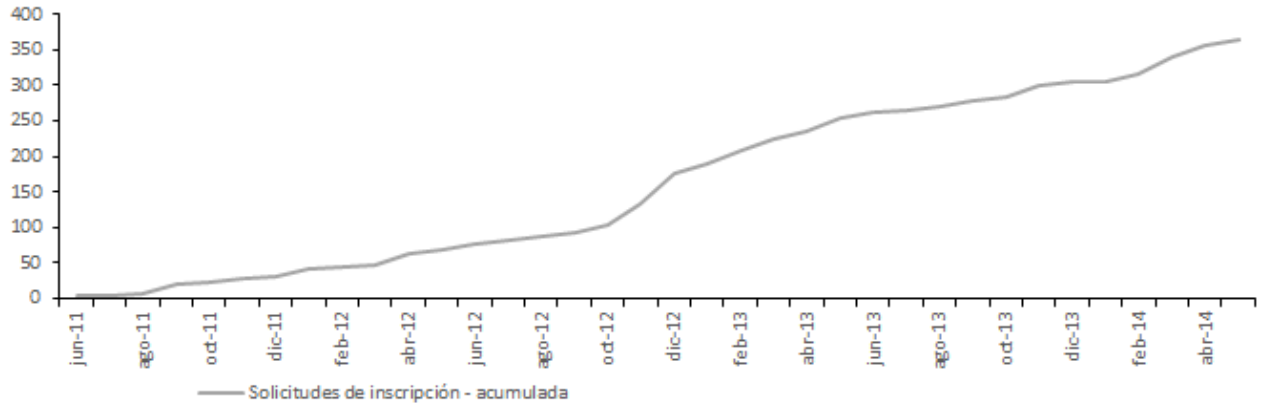
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



Prosperidad
para todos

QUIBDÓ

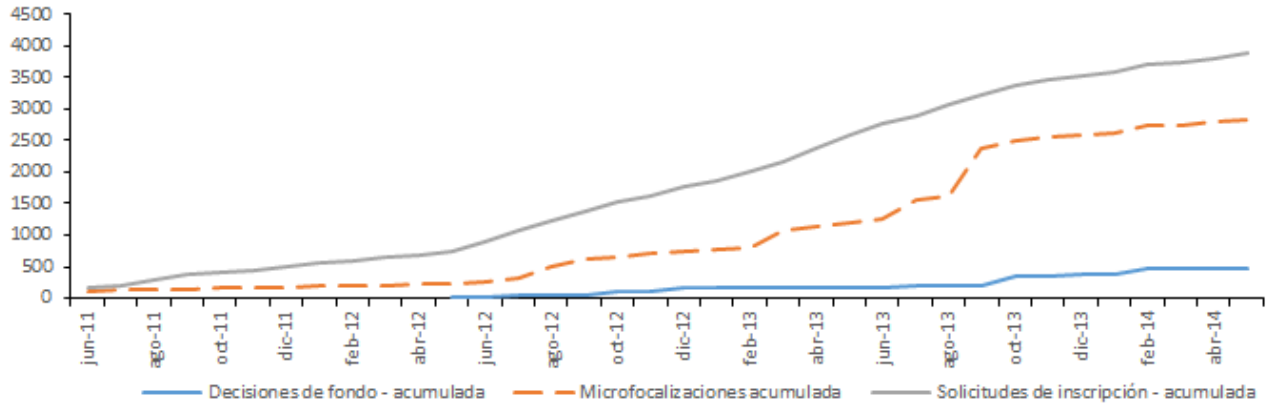
Proceso de registro (Series acumuladas)





SANTA MARTA

Proceso de registro (Series acumuladas)

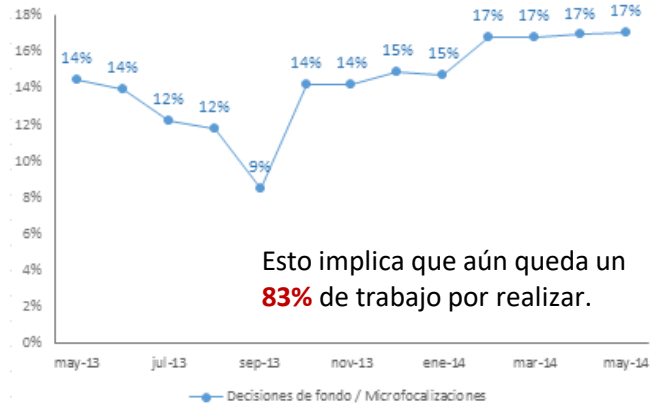


Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



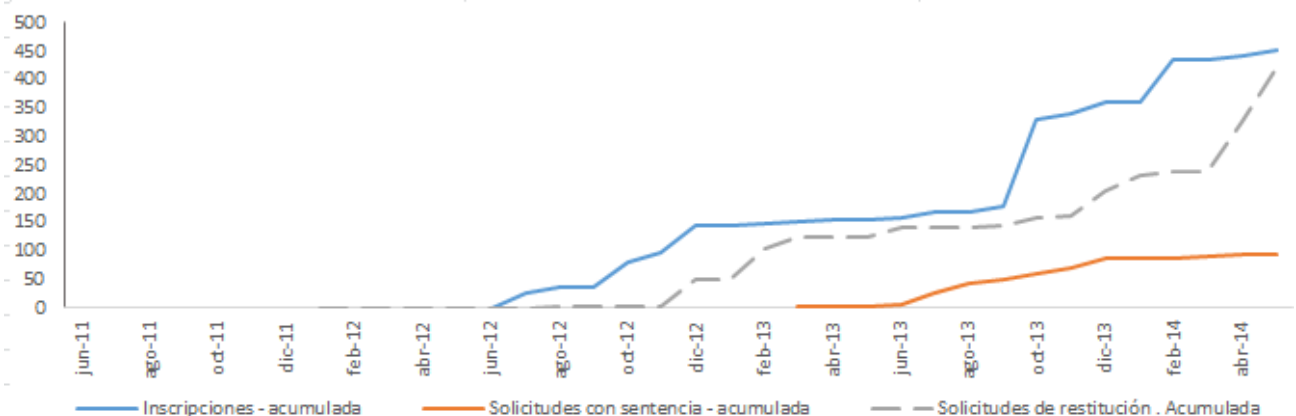
Esto implica que aún queda un **27%** de trabajo por realizar.

Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Esto implica que aún queda un **83%** de trabajo por realizar.

Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

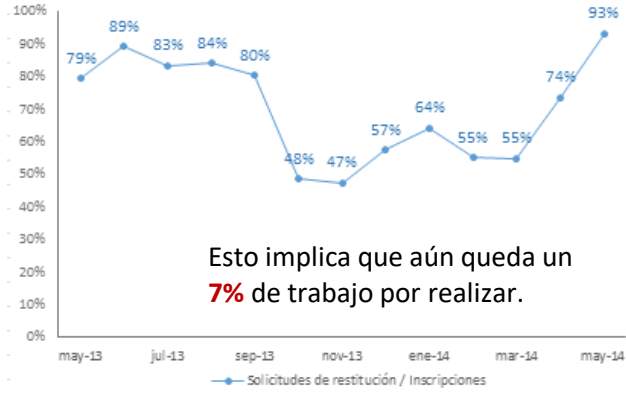
Libertad y Orden



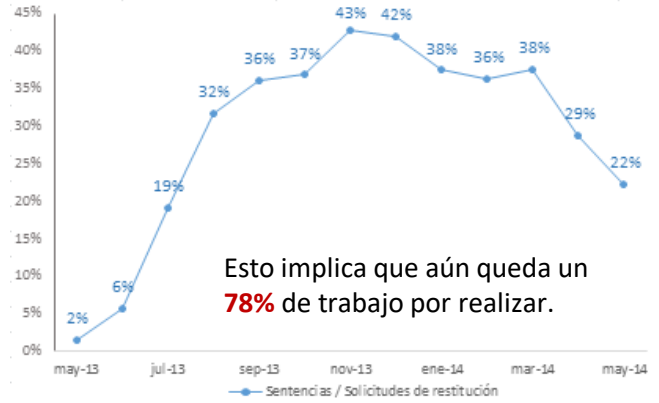
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



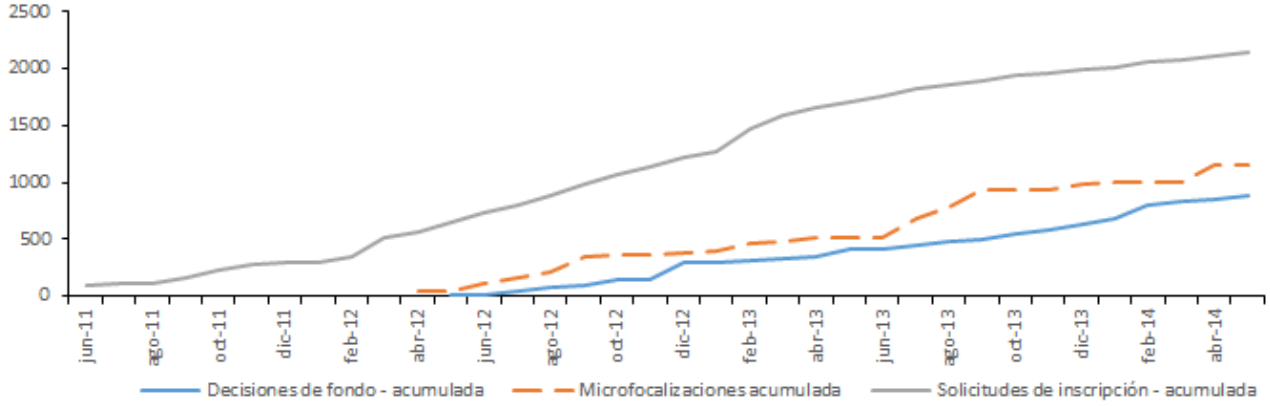
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



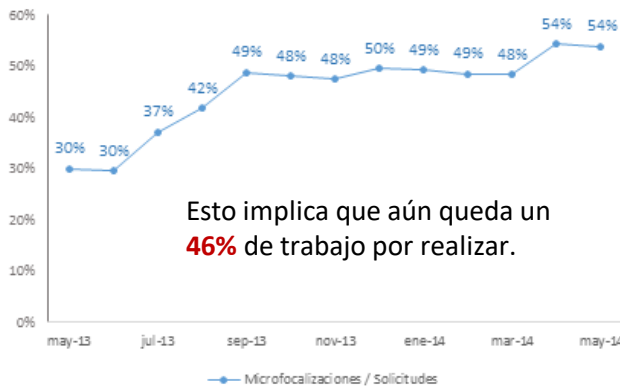


SINCELEJO

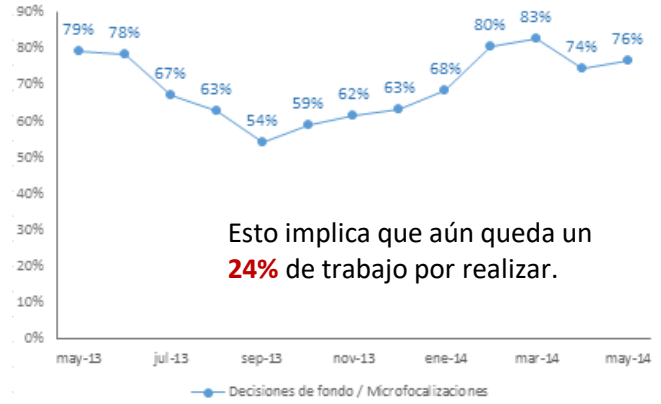
Proceso de registro (Series acumuladas)



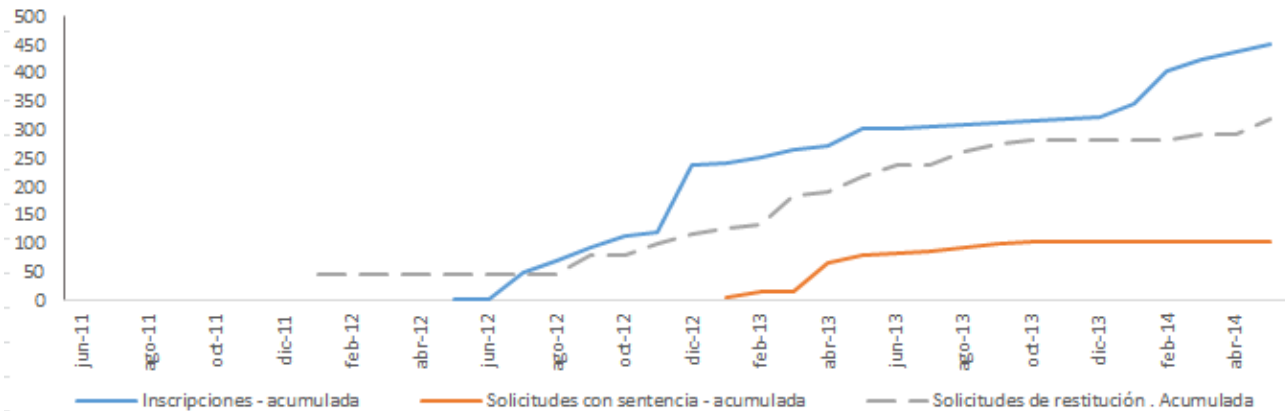
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

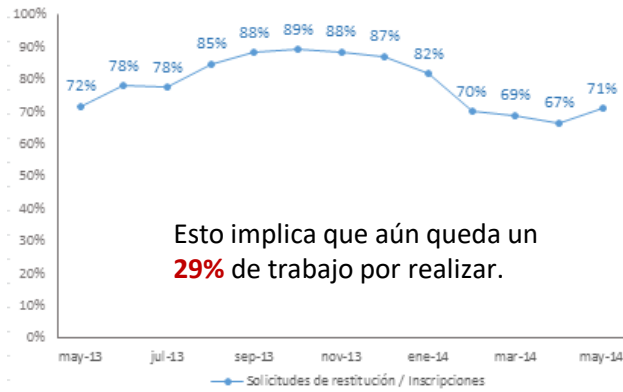
Libertad y Orden



UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS



Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



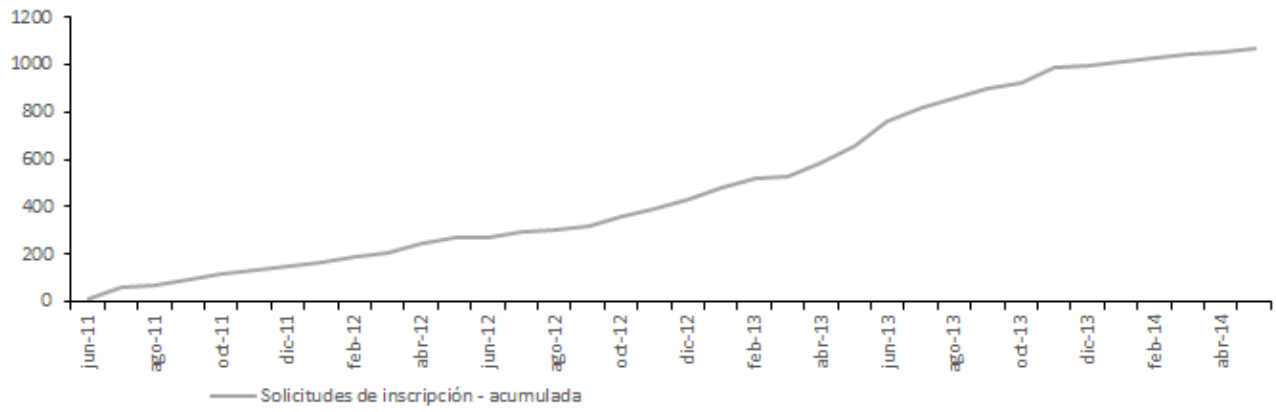


Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia



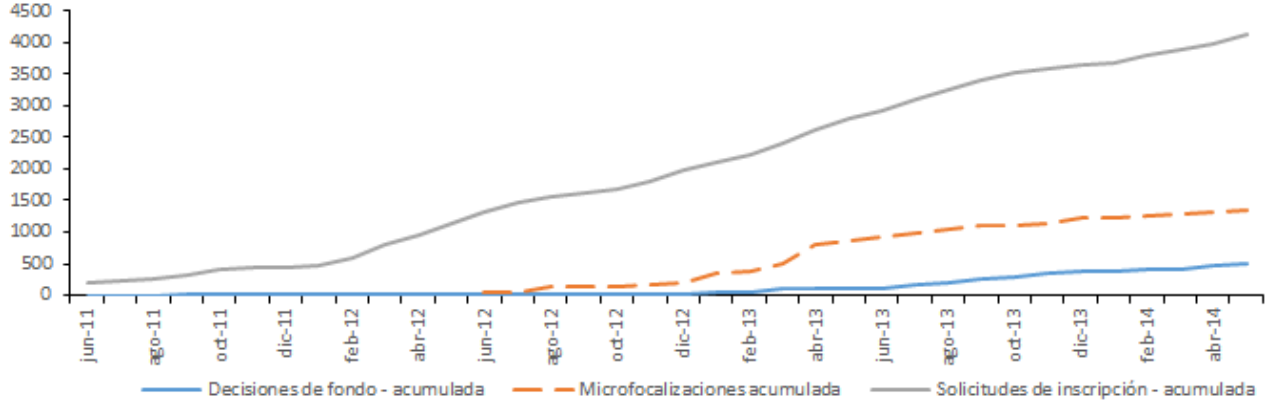
TUMACO

Proceso de registro (Series acumuladas)

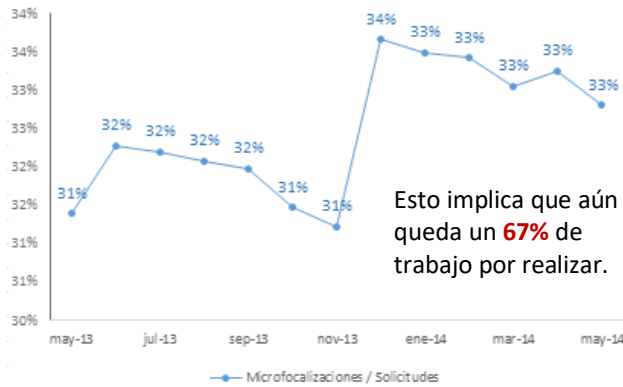


URABÁ

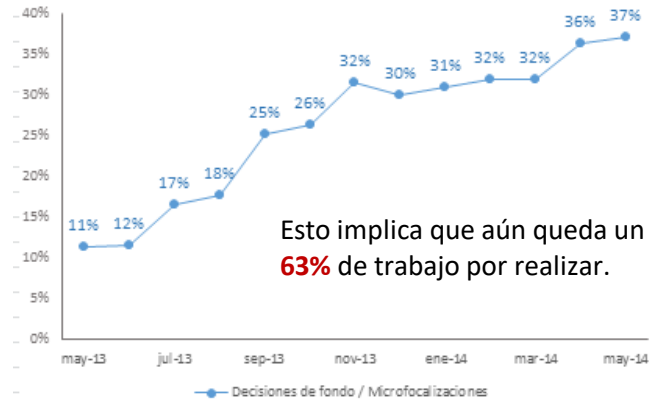
Proceso de registro (Series acumuladas)



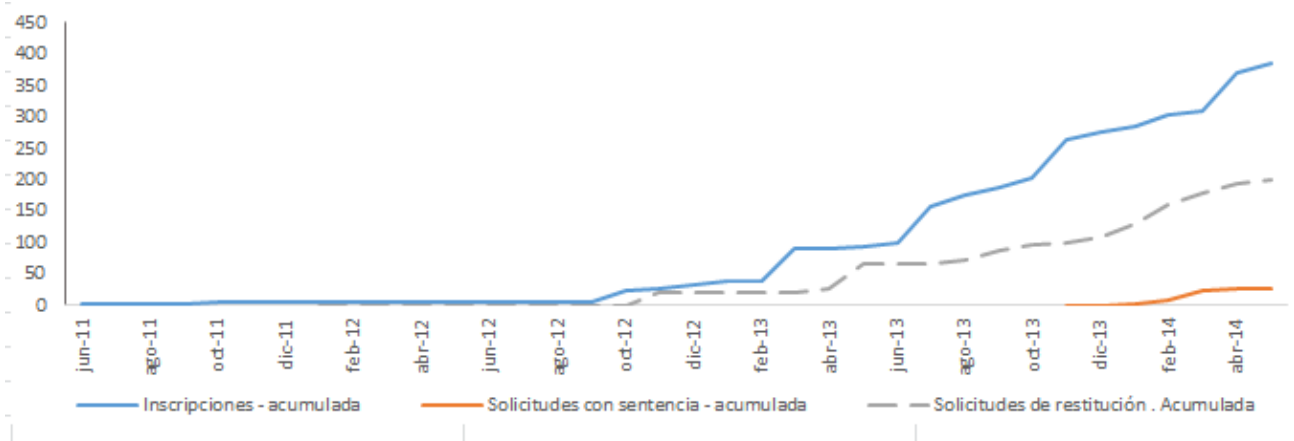
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

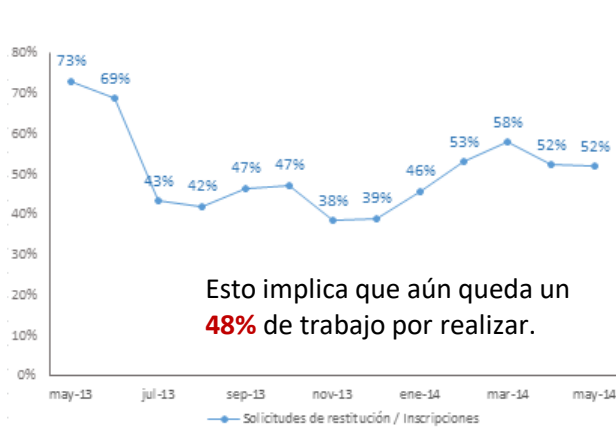
Libertad y Orden



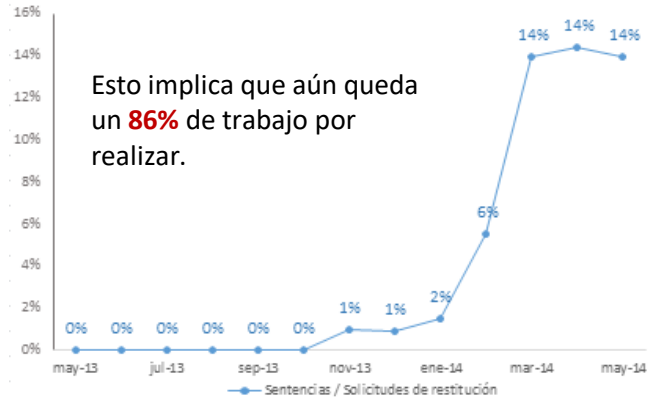
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Prosperidad
para todos

Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



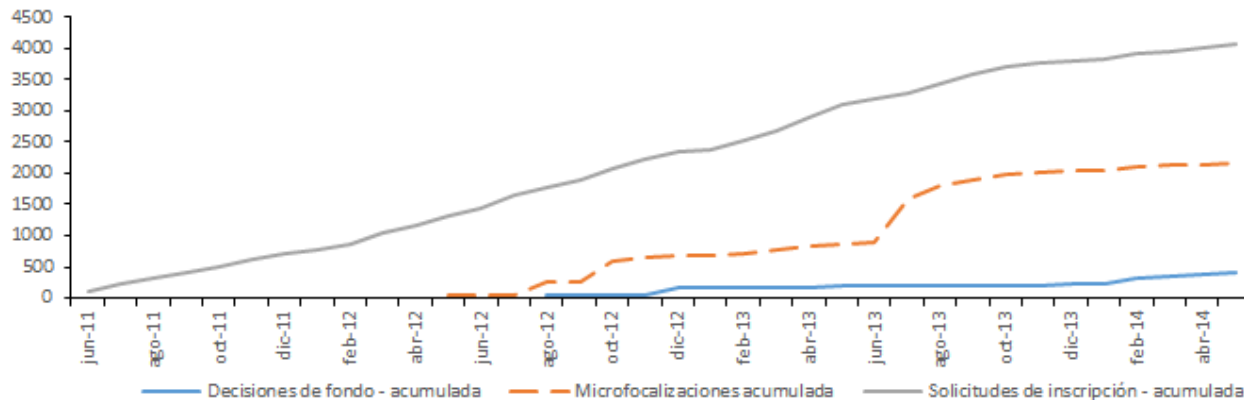
Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)





VALLEDUPAR

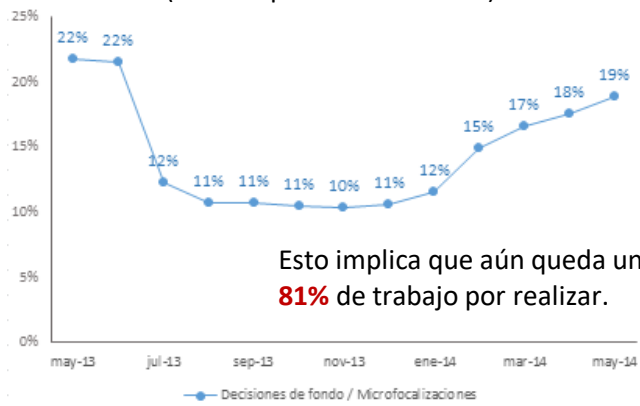
Proceso de registro (Series acumuladas)



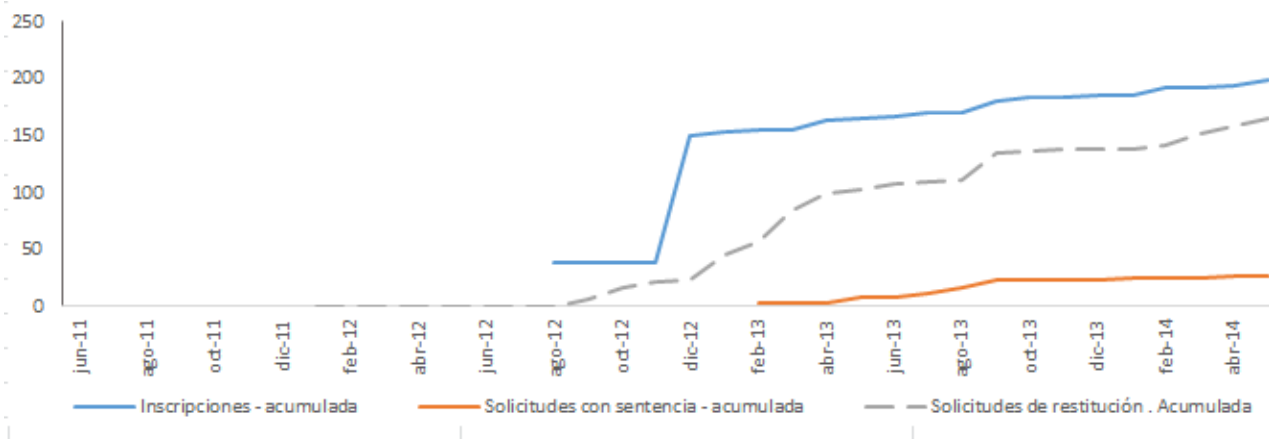
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

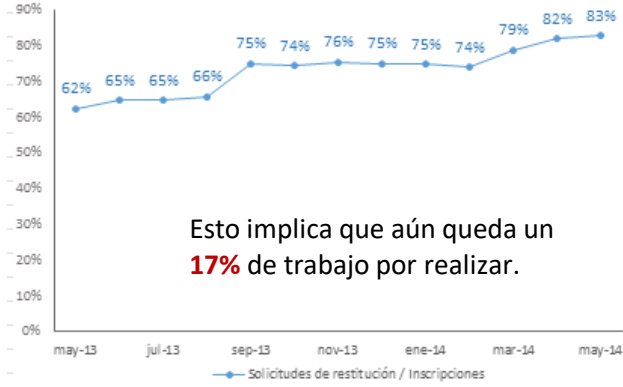
Libertad y Orden



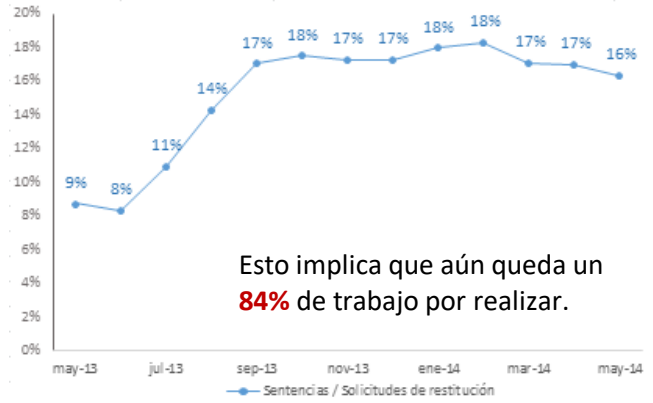
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Prosperidad
para todos

Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)

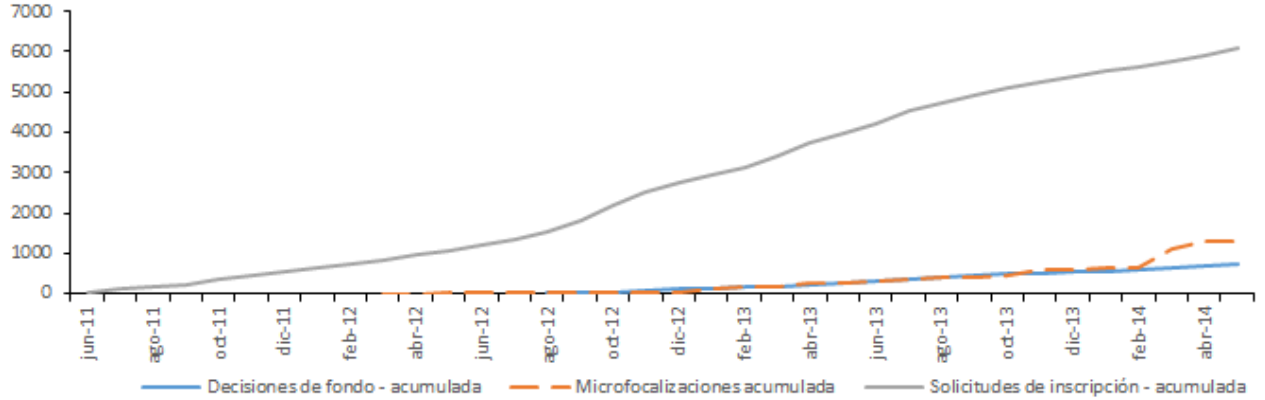


Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



VILLAVICENCIO

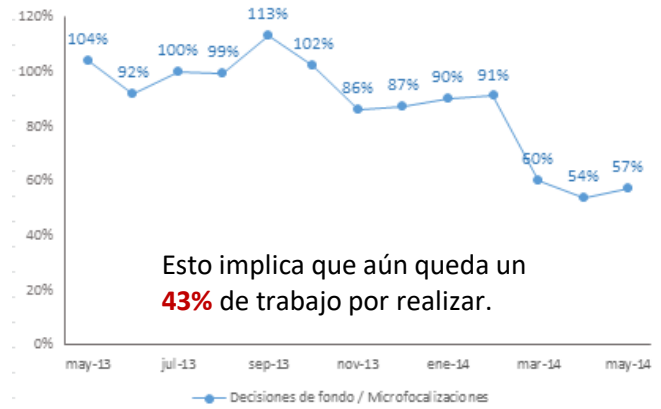
Proceso de registro (Series acumuladas)



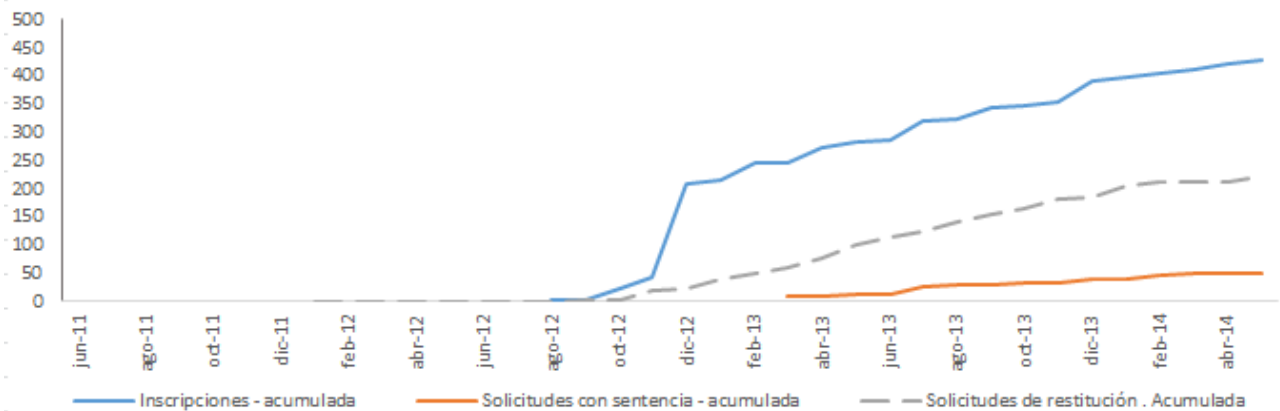
Indicador de eficacia de microfocalización (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de decisiones de fondo (Valores para el último año)



Proceso judicial (Series acumuladas)





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

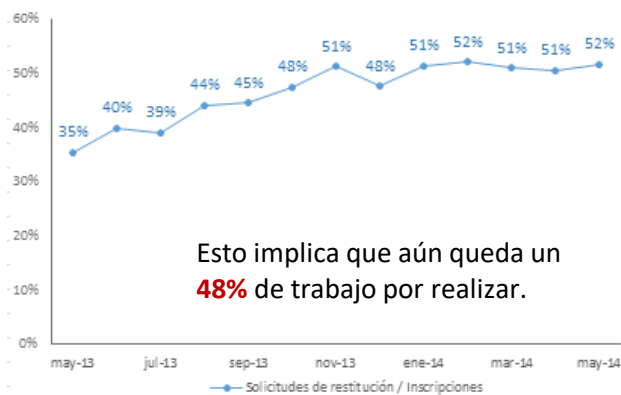
Libertad y Orden



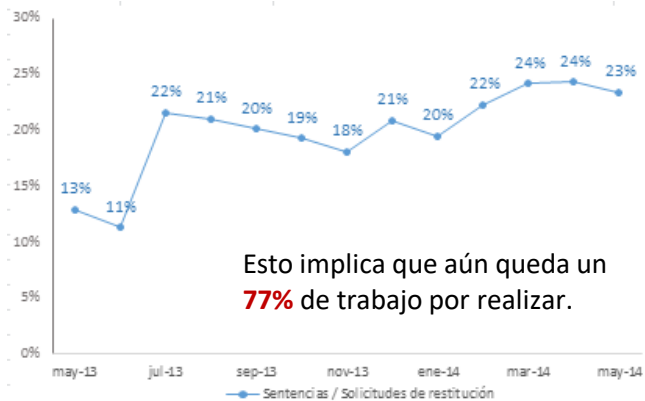
UNIDAD
DE RESTITUCIÓN
DE TIERRAS

Prosperidad
para todos

Indicador de eficacia de solicitudes de restitución (Valores para el último año)



Indicador de eficacia de sentencias (Valores para el último año)



Elaborado por equipo de gestión del conocimiento OAP

David Camargo Cárdenas, PhD

Liliana Sánchez Fúquene

Jaime Parra Milic