

AGENDA ESTRATÉGICA 2012-2025



FONTIERRAS

¡Estamos Sembrando Futuro!

Créditos

Fondo de Tierras

Consejo Directivo

Lic. Mario Méndez Montenegro Director Titular y Presidente del Consejo Directivo	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-
Dr. José Felipe Orellana Mejía Director Suplente	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-
Licda. Carmen Lily Abril Gómez Directora Titular	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-
Arq. Ilovna Mayarí Cortez Archila de García Directora Suplente	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-
Lic. Rodolfo Timoteo Orozco Velásquez Director Titular	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA-
Licda. María Margarita Caté Chiríz de Catú Directora Suplente	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA-
Ing. Hansruedi Peter de León Director Titular	Cámara del Agro de Guatemala
Ing. Otto Arturo Kuhsiek Mendoza Director Suplente	Cámara del Agro de Guatemala
Sr. Bonifacio Martín Chávez Director Titular	Organizaciones Indígenas de Guatemala
Sr. Eleonardo Eliseo Pérez Mejía Director Suplente	Organizaciones Indígenas de Guatemala
Sr. Gilberto Atz Sunuc Director Titular	Organizaciones Campesinas de Guatemala
Sr. Alfredo Cú Poóu Director Titular	Movimiento Cooperativo Federado y No Federado
Sra. Sofía Delfina Franco Santos Directora Suplente	Movimiento Cooperativo Federado y No Federado

Asesores del Consejo Directivo del Fondo de Tierras

Ing. Raúl Roberto Chávez Amado	Asesor del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-
Lic. Manuel De Jesús Godínez Pensamiento	Asesor del Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-
Licda. Lesbia Patricia Guerra Santos	Asesora del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA-
Licda. María Eugenia Rivera Lacayo	Asesora de la Cámara del Agro de Guatemala
Lic. Sergio David Funes Villatoro	Asesor de Organizaciones Indígenas de Guatemala
Ing. Jimmy Omar Cucul Caal	Asesor de Organizaciones Campesinas de Guatemala

Gerencia y Subgerencia del Fondo de Tierras

Ing. Axel Humberto López Anzueto	Gerente General
Ing. César Augusto Martínez Ordoñez	Subgerente
Licda. Thelma Magnolia Cardona Chávez	Secretaria General

Directores y Coordinadores del Fondo de Tierras

Licda. Ingrid Carolina Osorio Matul	Directora Administrativa Financiera
Ing. Wener Mamerto Fuentes Orozco	Director Técnico
Ing. Eduardo Alejandro Puac Casiá	Director de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles
Lic. Leonel Arturo Folgar Aguilar	Director de Regularización y Jurídica
Ing. José Cruz González Castellanos	Coordinador del Programa Especial de Arrendamiento de Tierras
Inga. Karin Francisca Gutiérrez Castillo	Coordinadora de Recursos Humanos

Coordinadores Regionales del Fondo de Tierras

Ing. Franklin Benjamín Chen Tot	Coordinador Regional de Alta Verapaz
Ing. Arturo Iván Martínez Torres	Coordinador Regional de Petén
Ing. Erick Alain Carrillo Carranza	Coordinador Regional de Chimaltenango
Ing. César Manuel Aguirre Córdón	Coordinador Regional de Quetzaltenango
Ing. Byron Estuardo Turcios Martínez	Coordinador Regional de Izabal

Equipo técnico para análisis y elaboración de la Agenda Estratégica

Ph.D. Luis Eduardo Granados Friely	Asesor del Despacho Superior
Lic. Carlos Alberto Zamora Herrarte	Coordinador de Planificación, Seguimiento y Evaluación
Ing. Luis Felipe Méndez Guzmán	Técnico en Coordinación Interinstitucional

Equipo técnico de apoyo

Ing. Miguel Antonio López Quiñonez	Coordinador de Operaciones
Lic. Guillermo Alejandro Macdonald Gómez	Director de Asuntos Jurídicos
Ing. Walter Josué Mazariegos Méndez	Jefe de la Unidad de Sistemas de Información Geográfica -SIG-

Equipo editor

Licda. Evelin Alicia Vasquez Díaz	Coordinadora de Comunicación Social
Inga. Karen Michelle Martínez Figueroa	Analista en Planificación II

MODIFICACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2012-2025

Aprobada según Punto Resolutivo No. 65-2019 del Consejo Directivo del Fondo de Tierras, en Sesión Extraordinaria celebrada el 31 de julio del 2019 y Punto Resolutivo No. 15-2020 del Consejo Directivo del Fondo de Tierras, en Sesión Ordinaria de fecha 18 de febrero de 2020.

Contenido

1	<i>Introducción</i>	Pág. 06
2	<i>Objetivos</i>	Pág. 07
3	<i>Agenda Estratégica 2012-2025</i>	Pág. 08
3.1	<i>Visión</i>	Pág. 08
3.2	<i>Misión</i>	Pág. 09
3.3	<i>Principios</i>	Pág. 10
4	<i>Ejes Estratégicos y Líneas de Acción</i>	Pág. 11
4.1	<i>Eje Estratégico 1: Acceso a la Tierra Vía Crédito para el Desarrollo Integral y Sostenible</i>	Pág. 11
4.2	<i>Eje Estratégico 2: Regularización y Adjudicación de Tierras del Estado</i>	Pág. 13
4.3	<i>Eje Estratégico 3: Desarrollo de Familias Campesinas, Indígenas y No Indígenas en Comunidades Agrarias Sostenibles</i>	Pág. 15
4.4	<i>Eje Estratégico 4: Fortalecimiento Institucional</i>	Pág. 17
5	<i>Ejes Transversales</i>	Pág. 19
6	<i>Presupuesto, Estructura Organizativa y Metas</i>	Pág. 21
6.1	<i>Presupuesto</i>	Pág. 21
6.2	<i>Estructura Organizativa</i>	Pág. 22
6.3	<i>Metas</i>	Pág. 26

1. *Introducción*

El Acuerdo de Paz sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria establece que corresponde al Estado un papel fundamental y urgente en el proceso de Situación Agraria y Desarrollo Rural, como orientador del desarrollo nacional, legislador, fuente de inversión pública y prestatario de servicios, promotor de la concertación social y de la resolución de conflictos. Dicho Acuerdo fue la base para la emisión del Decreto Legislativo número 24-99 “Ley del Fondo de Tierras”, que creó dicha institución de naturaleza pública, participativa y de servicio, para facilitar el acceso a la tierra a campesinos pobres y generar las condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible a través de proyectos productivos, agropecuarios, forestales e hidrobiológicos.

En el año 2012 se elaboró a través de un proceso analítico la “Agenda Estratégica Institucional 2012-2025”, un instrumento valioso de planificación y gestión que orienta las acciones del Fondo de Tierras para que en forma eficaz y eficiente se implementaran los ejes estratégicos, líneas de acción y ejes transversales.

Como elemento de una gestión administrativa adecuada, se efectuó un proceso de evaluación de la “Agenda Estratégica Institucional 2012-2025”, en donde se determinó a través del marco legal existente y los resultados institucionales obtenidos al año 2017, la necesidad de efectuarle modificaciones. Resultado de ello, se reformularon la Visión y Misión y se reafirmaron los Principios Institucionales, se ajustaron las metas y se reorientaron los procesos, lo que implicó adaptar la estructura institucional para el cumplimiento de las metas.

En el presente documento inicialmente se presentan los objetivos de la modificación a la Agenda Estratégica Institucional. A continuación se desarrolla la redefinición de los componentes estratégicos: Visión, Misión y Principios, seguidos de los Ejes Estratégicos y sus Líneas de Acción, así como los Ejes Transversales. Por último, se presenta el escenario de trabajo a ejecutarse, el cual incluye las variables de Presupuesto, Estructura Organizativa y Metas.

2. *Objetivos*

2.1 OBJETIVO GENERAL

Contar con una Agenda Estratégica Institucional 2012-2025 actualizada, de acuerdo con los recursos disponibles y que responda a las necesidades de la población demandante.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◇ Implementar la Visión, Misión, Principios, Objetivos Estratégicos, Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Ejes Transversales de la Agenda Estratégica.
- ◇ Adecuar las metas en función a la situación actual y bajo el contexto existente.
- ◇ Establecer una estructura organizativa que dé respuesta a las condiciones actuales de la Institución y al replanteamiento de la Agenda Estratégica Institucional, todo orientado a brindar un mejor servicio a la población beneficiaria.

3. *Agenda Estratégica 2012-2025*

3.1 VISIÓN

Ser la institución pública agraria que contribuye a través del acceso a la tierra, al Desarrollo Rural Integral y Sostenible de las familias campesinas, indígenas y no indígenas, sin tierra o con tierra insuficiente, en situación de pobreza.

3.2 MISIÓN

Facilitar a familias campesinas, indígenas y no indígenas, sin tierra o con tierra insuficiente, en situación de pobreza, el acceso a la tierra a través del otorgamiento de créditos para la compra y arrendamiento de tierras, de la regularización y adjudicación de tierras del Estado y contribuir al desarrollo rural integral y sostenible de comunidades agrarias.

3.3 PRINCIPIOS

- Equidad* Este principio es fundamental para el quehacer del Fondo de Tierras; en este contexto el acceso a los beneficios de los bienes y servicios que presta la Institución no son excluyentes sino incluyentes, dando igual oportunidad a toda la población objetivo, a ser sujeta del apoyo en las diferentes líneas de acción, de los ejes estratégicos contenidos en esta Agenda Estratégica, acorde a sus demandas y necesidades identificadas.
- Transparencia* Todo el desarrollo del trabajo del Fondo de Tierras se realiza dando cumplimiento a los mandatos legales referentes al eficiente y eficaz uso de los recursos institucionales, esto significa que las actividades relacionadas al manejo financiero y los procesos se hacen de manera abierta y dando acceso a la población en general, a la revisión de la información que se genera, producto de los procesos de selección y financiamiento de las diferentes actividades apoyadas por la Institución.
- Pertinencia Cultural* Guatemala es un país con una riqueza cultural invaluable, la cual debe de concebirse como una fortaleza como nación; los valores culturales de los pueblos, en esta línea de pensamiento el trabajo que el Fondo de Tierras desarrolla, tiene una relación directa con facilitar a las diferentes culturas en acceso a los beneficios de FONTIERRAS, respetando las diferentes formas de organización y de expresión cultural, que deben de potenciarse como sinergias para el logro de los impactos previstos y contenidos en la misión y visión institucional.
- Justicia Social* El propósito del Fondo de Tierras, es que el acceso a la tierra se otorgue con justicia social, en donde los derechos humanos sean respetados y que las y los campesinos más desfavorecidos cuenten con oportunidades de desarrollo integral y sostenible.
- Efectividad* La efectividad es el promedio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si la ejecución física y financiera es la más alta posible con los recursos dados. La eficacia es lograr un resultado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el resultado con el mínimo de recursos posibles.

4. Ejes Estratégicos y Líneas de Acción

4.1 EJE ESTRATÉGICO 1: ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE

Dentro de la problemática del desarrollo rural, la tierra tiene un carácter central. En este sentido es indispensable promover un agro eficiente, equitativo, con enfoque de derechos humanos y potencializar a todos sus actores, no solamente en el ámbito de la posesión de la tierra sino de las capacidades productivas, en la profundización de las culturas y los sistemas de valores que conviven e interactúan en las comunidades agrarias. El acceso a la tierra permitirá aprovechar las capacidades humanas y en particular la riqueza de las tradiciones y culturas de los pueblos indígenas. El nuevo acceso a la tierra trata de un proceso social cuyo éxito no depende solo del Fondo de Tierras, sino sobre una convergencia de esfuerzos de las organizaciones de base de la sociedad consciente del bien común y la complementariedad con otras instituciones.

Objetivo del Eje Estratégico 1

Contribuir en las Comunidades Agrarias a la sostenibilidad social, económica y ambiental, del área rural del país, facilitando al año 2025 el acceso a la tierra a través del otorgamiento de 618,010 créditos/familia a campesinos indígenas y no indígenas, sin tierra o con tierra insuficiente, en situación de pobreza, facilitando el desarrollo rural integral y sostenible; y de esta manera coadyuvar a la gobernabilidad agraria del área rural del país.

LINEAS DE ACCIÓN

1. Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidios para Compra de Tierras y para la ejecución de proyectos productivos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos y proyectos complementarios, que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible.

Las familias campesinas indígenas y no indígenas, sin tierra o con tierra insuficiente, en situación de pobreza, obtienen tierra en propiedad en forma individual u organizada, a través de mecanismos financieros y mediante el uso de los recursos naturales que se desarrollan bajo criterios de sostenibilidad social, técnica, legal, económica y ambiental.

2. Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidio para Arrendamiento de Tierras con o sin opción a compra.

Las familias campesinas, indígenas y no indígenas, sin tierra o con tierra insuficiente, en situación de pobreza, obtienen créditos y subsidios destinados para el arrendamiento de tierras con o sin opción a compra, con el objeto de que en ellas se desarrollen proyectos productivos agropecuarios, forestales o hidrobiológicos, preferentemente de granos básicos, orientados a garantizar la seguridad alimentaria, la generación de empleo, excedentes de producción en lo posible al fortalecimiento de la economía local.

4.2 EJE ESTRATÉGICO 2: REGULARIZACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO.

Para dar cumplimiento al Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, relativo a regularizar la titulación de las tierras de las comunidades campesinas e indígenas y de las y los beneficiarios del Instituto Nacional de Transformación Agraria -INTA-, que poseen legítimamente las tierras otorgadas, se asignó al Fondo de Tierras el cumplimiento de dicho mandato, de conformidad con el Artículo 42 de la Ley del Fondo de Tierras.

En este sentido el Fondo de Tierras debe analizar, revisar, actualizar y dar trámite eficiente a los procesos de Regularización en todas las acciones técnicas, legales y administrativas necesarias para resolver la situación jurídica de las tierras entregadas por parte del Estado.

Objetivo del Eje Estratégico 2

Fortalecer, agilizar y continuar los procesos de Regularización y de Adjudicación de Tierras del Estado, para resolver un estimado de 46,274 casos de familias posesionarias de dichas tierras; ambos procesos bajo el criterio de viabilidad social, técnica y jurídica, contribuyendo de esta manera a la certeza jurídica y al desarrollo rural integral.

LINEAS DE ACCIÓN

1. Acceso a Tierras del Estado a poseionarios vía Regularización.

Es un proceso de análisis, revisión y actualización de los expedientes en los que consta la adjudicación y tenencia de tierras, entregadas o en proceso de entrega por parte del Estado en posesión de personas individuales en parcelamientos y zonas agrarias establecidas por el INTA y tenencia de tierras entregadas o en proceso de entrega por parte del Estado en posesión bajo régimen comunal, para determinar el cumplimiento de los Decretos números 1551, 60-70 y 38-71, todos del Congreso de la República y sus reformas. Además, forman parte de estas tierras aquellas que aparecen registradas a nombre del Estado o de las municipalidades, pero que tradicionalmente han sido poseídas o tenidas bajo el régimen comunal (Política de Regularización de los Procesos de Adjudicación de Tierras del Estado, Punto Resolutivo 24-2014. Reglamento de Acceso a Tierras del Estado vía Adjudicación o Regularización, Acuerdo Gubernativo 48-2019).

2. Acceso a Tierras del Estado a poseionarios vía Adjudicación.

Se entiende como la legalización de la Tenencia de la Tierra en aquellos casos en que las personas individuales o jurídicas hayan iniciado el trámite de adjudicación de un fundo propiedad de la Nación, que llenen los requisitos necesarios para ser elegibles como beneficiarios y que no se les ha resuelto en definitiva; así como aquellos casos en que las personas solicitantes individuales o jurídicas, que reúnen los requisitos para ser elegibles, hayan iniciado el trámite para la adjudicación de un terreno, considerado jurídicamente como baldío o exceso, pero no se les ha resuelto en definitiva. (Art. 25 del Reglamento de la Ley del Fondo de Tierras. Reglamento de Acceso a Tierras del Estado vía Adjudicación o Regularización, Acuerdo Gubernativo 48-2019).

4.3 EJE ESTRATÉGICO 3: DESARROLLO DE FAMILIAS CAMPESINAS INDÍGENAS Y NO INDÍGENAS EN COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES

La organización empoderada y sostenible de la población rural, es un factor determinante para que familias campesinas indígenas y no indígenas se conviertan en verdaderos protagonistas de su desarrollo. Las fincas al momento de ser entregadas por el Fondo de Tierras a los grupos de mujeres y hombres organizados, inician el paso a la autoconstrucción de su comunidad agraria sostenible, que se define como un espacio geográfico delimitado, dedicado a actividades agropecuarias, hidrobiológicas, forestales y proyectos complementarios, quienes son poseedoras de la tierra y tienen conciencia de su pertinencia cultural o con algún símbolo local, que interaccionan entre sí, más que en otro lugar, construyendo redes de comunicación e intereses con el propósito de alcanzar objetivos comunes, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales a nivel comunitario, buscando la sostenibilidad económica, social, técnica, ambiental y jurídica.

Objetivo del Eje Estratégico 3

Al año 2025, se contribuirá al desarrollo integral y sostenible de un estimado de 22,728 familias campesinas indígenas y no indígenas, en comunidades agrarias.

LINEAS DE ACCIÓN

1. Fortalecimiento Organizacional para el Desarrollo Integral

Fortalecer la sostenibilidad, desde lo social en la que los liderazgos de mujeres y hombres de las organizaciones se unen y forman una cultura de planificación y dirección, con capacidades que les permita a los grupos organizados, construir su comunidad en la búsqueda del desarrollo de sus aspiraciones, para cubrir sus necesidades en materia de infraestructura básica social, de acuerdo a su cultura, que de manera continua y progresiva propicie el desarrollo de la comunidad agraria, con el concurso de otras instituciones.

2. Manejo Sostenible de los Bienes y Servicios Naturales en las Comunidades Agrarias.

Desarrollar en las Comunidades Agrarias, capacidades para potencializar el Capital natural, a través de la implementación del ordenamiento territorial de la comunidad, para reducir los impactos del cambio climático que garantiza la eficiente inversión en la infraestructura social (salón comunal, centros educativos, centros de salud, áreas deportivas), respetando los valores culturales y fortaleciendo la participación equitativa de mujeres y hombres; de tal manera que los manejen en forma sostenible y responsable para mejorar sus condiciones de vida y al mismo tiempo crear oportunidades para que las presentes y futuras generaciones disfruten de los mismos beneficios. Valorar el rol de las mujeres que históricamente han administrado los bienes y servicios naturales.

Se entiende como el manejo sostenible de los bienes y servicios naturales en las Comunidades Agrarias, el fortalecimiento del valor económico, social y cultural del manejo sostenible de los recursos naturales, entendidos como recurso natural y cultural dentro de las comunidades agrarias, permitiendo el equilibrio e incremento de la calidad de vida de las familias beneficiarias del Fondo de Tierras, a través de la gestión y uso sostenible de dichos bienes y servicios ambientales, con el fin de generar ingresos, reducir la vulnerabilidad a riesgos naturales y antropogénicos, la sostenibilidad y promover la corresponsabilidad transgeneracional.

3. Desarrollo de Economías Campesinas Sostenibles.

Desarrollar las economías campesinas implica satisfacer sus necesidades vitales, materiales y espirituales, en función de alcanzar una vida digna, que rescate conocimientos de cultivos ancestrales e incorporen nuevos conocimientos de otras actividades agrarias no tradicionales, que no afecten las relaciones interculturales y de vida, con ello facilitará el desarrollo de la capacidad de agregar nuevos valores a los productos que ya conocen, para dar el paso de mejoramiento de calidad de vida y transitar de la economía de productores de infrasubsistencia a subsistencia, posteriormente a excedentarios de la economía sostenible y finalmente a una economía de productores empresariales.

4. Atención a Casos Especiales.

Atender los casos de comunidades agrarias que presentan diferencias en la organización, lo cual no les permite fortalecer sus organizaciones e impide cumplir con su compromiso de pago por la tierra o no llena los requisitos de quórum para tomar decisiones colectivas, esto repercute en la consolidación de procesos de acceso y producción de la tierra.

4.4 EJE ESTRATÉGICO 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Para dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de las y los ciudadanos, campesinas, campesinos indígenas y no indígenas, es necesario fortalecer al Fondo de Tierras con recursos financieros para responder a las aspiraciones sociales y a los mandatos legales. La adopción del enfoque de derechos humanos, eficiencia y eficacia en la entrega de los servicios, requiere de personal dinámico, transparente y especializado, que se integre a la nueva estructura organizativa.

Objetivo del Eje Estratégico 4

Contar con una Institución efectiva, moderna y transparente que cuente con personal idóneo que preste con agilidad los servicios institucionales a los beneficiarios que los requieran.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Estructura Funcional y Organizativa

Está fundamentada en el principio de Unidad de mando y responsabilidad única, que asume el diseño vertical de organización. Se espera que el personal brinde un servicio de calidad, eficiente y eficaz que la población campesina, indígena y no indígena, demanda. La estructura organizativa administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecerán en el interior de la Institución, dando cuerpo al enfoque vertical que integrará las necesidades de formación del personal como respuesta a la atención de campesinas y campesinos, indígenas y no indígenas a nivel nacional.

2. Capacitación y Promoción al Personal del Fondo de Tierras.

El fortalecimiento institucional promueve la creación de condiciones laborales por medio de políticas que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento del personal a nivel nacional. Desarrollar la calidad humana será prioritario, así como garantizar el clima organizacional adecuado para alcanzar la eficiencia y eficacia en los resultados de la participación, en las nuevas estrategias del Fondo de Tierras.

Se persigue desarrollar en las personas, nuevas capacidades y habilidades, cambio de actitudes, desarrollo de destrezas, de acuerdo con los perfiles establecidos en el esquema organizacional, para la ejecución de las responsabilidades laborales dentro del Fondo de Tierras.

3. *Mejora Continua de Procesos Institucionales*

La mejora continua permite actualizar los procesos para atender de forma ágil y eficiente la demanda de los usuarios, brindando servicios institucionales de calidad. Esto implica una revisión constante de los distintos manuales de procedimientos para adecuarlos a los cambios estructurales y administrativos.

Los manuales reunirán disposiciones relacionadas con la institución y funciones de las unidades administrativas que integran la estructura orgánica especialmente en lo que se refiere a la descripción de tareas asignadas a los puestos de trabajo, que permite su conocimiento, comprensión y racional aplicación.

4. *Fortalecimiento del Mecanismo Financiero del Fondo de Tierras*

El Fondo de Tierras cuenta con un mecanismo financiero que se autorizó desde la Firma de los Acuerdos de Paz, constituido según escritura pública No. 143 de fecha 8 de julio de 1997, con el objeto de ejecutar las operaciones necesarias que apoyen e incentiven el desarrollo rural, principalmente los derivados del Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, para promover el acceso de los campesinos a la propiedad y uso de los recursos de la tierra. Se dedica también a la asistencia técnica y crediticia, capacitación, procesamiento y comercialización, a los usuarios del Fondo de Tierras, para la ejecución de proyectos productivos, que contribuyan a la diversificación, mejoramiento de la productividad, industrialización de los productos y a una mejor competitividad en el mercado. “A solicitud de FONTIERRAS y para los proyectos a su cargo, cuando las condiciones monetarias y financieras del país, así lo permitan, con el objeto de capitalizar el o los fideicomisos, el Estado, podrá captar recursos adicionales mediante la emisión y colocación de títulos valores en el mercado interno o del exterior, previo cumplimiento de los requisitos legales correspondientes”. (Art. 28 de la Ley del Fondo de Tierras).

En este sentido, corresponde al Estado un papel fundamental y urgente en este proceso; como fuente de inversión pública es esencial que el Estado aumente y reoriente sus esfuerzos y sus recursos hacia el campo e implemente en forma sostenida la aportación de éstos, para construir una institución agraria que impulse con mayor justicia el acceso a la tierra a la población campesina demandante de la misma.

Adicionalmente, el Gobierno de la República, con el objeto de facilitar mecanismos alternativos de financiamiento para la compra de tierras, constituirá para el efecto un Fondo de Garantía (Art. 27 de la Ley del Fondo de Tierras).

5. Ejes Transversales

Planificación, Seguimiento, Evaluación y Políticas

La Planificación es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar resultados desagregados por género y etnicidad con los Programas sustantivos, de apoyo y otros. El punto de partida es la definición de indicadores de avance, resultado e impacto que permitirán medir el logro de lo programado, de acuerdo con los plazos y recursos preestablecidos respecto de la participación de mujeres y hombres, como beneficiarios de los programas.

El Seguimiento y Evaluación se constituyen en un elemento fundamental para una gestión gerencial de administración enfocada a fortalecer la eficiencia y eficacia institucional, que evidencien el avance de la atención a la población objetivo. Es la fuente de información de calidad y oportuna para los niveles de toma de decisiones y control de resultados institucionales.

Comunicación Social

La Comunicación Social es una disciplina de apoyo transversal del quehacer del Fondo de Tierras, relacionado con la información de los Programas Institucionales, la interacción entre los diferentes actores y su impacto en la sociedad guatemalteca; abarca las fases de Planificación, el Seguimiento, Evaluación y Sistematización de acciones, con enfoque de derechos humanos, equidad de género y Pueblos Indígenas. La comunicación social tendrá diferentes ejes de trabajo, los cuales se encuentran alineados a la Política de Comunicación Social de la Institución, siendo los siguientes: relaciones públicas (a nivel general y masivo), divulgación (con actores específicos) y promoción, concientización y difusión (beneficiarios).

Gestión de Cooperación Externa e Interinstitucional

En este sentido dada la naturaleza de los objetivos del Fondo de Tierras, referentes a facilitar el acceso a la tierra y sobre todo el de generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, se ha identificado una serie de vinculaciones con instituciones u organizaciones que pueden con sus acciones formar una sinergia con la Institución para que de forma complementaria se procure el acceso a fuentes de cooperación interna y externa, para alcanzar los resultados comprometidos con las familias campesinas, indígenas y no indígenas, beneficiarias de los programas. Esta complementariedad se puede desarrollar con relaciones de coordinación, formalizadas por medio de convenios de cooperación, cartas de entendimiento, alianzas y coordinación de actividades a nivel interinstitucional e internacional.

Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones

El propósito principal es coadyuvar en los procesos de gestión administrativa y estratégica del Fondo de Tierras, basados en una visión institucional, incorporando y promoviendo el uso de tecnologías de información y comunicación para sistematizar y automatizar la información generada en los programas institucionales y mantener permanentemente en óptimo funcionamiento las plataformas tecnológicas, sistemas de información y servicios informáticos, orientados a proveer información única para la toma de decisiones técnicas, atención e intercambio de información en condiciones ideales para el cumplimiento de los fines institucionales.

Coordinación en Fortalecimiento Organizacional para el Acceso a la Tierra

El Fondo de Tierras facilitará servicios de asesoría jurídica y organizacional a los beneficiarios, para lograr la constitución y personalidad jurídica de sus organizaciones, ya sean estas asociaciones civiles, cooperativas, formas de organización propias de las comunidades indígenas y campesinas o cualquier otra seleccionada por ellos mismos (Art. 22 de Ley del Fondo de Tierras). En adición, se deberá capacitar antes de la conformación de la organización, durante la gestión del crédito y después en la ejecución de los proyectos productivos.

En ese sentido este eje transversal velará por el desarrollo y aplicación de las políticas y estrategias institucionales, que se traducirán en instrumentos de direccionalidad al más alto nivel, que garantice el mejoramiento de los procesos como Acceso a la Tierra, Regularización, Arrendamiento, Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles y el Fortalecimiento Institucional, con el objeto de dar cumplimiento a las aspiraciones y mandatos del Fondo de Tierras. Estas políticas estarán en concordancia con la Misión y Visión Institucional con la aplicación de la Política de Equidad de Género, Ambiente y Pueblos Indígenas, así como con otras Políticas afines.

Sistemas de Información Geográfica -SIG-

Es una integración organizada de hardware, software y datos geográficos diseñada para capturar, almacenar, manipular, analizar y desplegar en todas sus formas la información geográficamente referenciada con el fin de resolver problemas complejos de planificación y de gestión.

6. *Presupuesto, Estructura Organizativa y Metas*

6.1 PRESUPUESTO

Con el propósito que la Institución pueda continuar brindando sus servicios en forma satisfactoria y conforme a lo expuesto en el Eje Estratégico 4, Línea de Acción 4 “Fortalecimiento del Mecanismo Financiero del Fondo de Tierras”, se determinó que es esencial que el Estado cumpla con lo establecido en el artículo 26 de la Ley del Fondo de Tierras, Decreto 24-99 del Congreso de la República de Guatemala.

Lo anterior implica aumentar y reorientar los esfuerzos y recursos del Estado hacia el área rural para implementar, en forma sostenida la aportación de dichos esfuerzos y recursos para construir una institución agraria, que impulse con mayor justicia, el acceso a la tierra para la población demandante.

El Fondo de Tierras como uno de sus mecanismos financieros cuenta con el fideicomiso denominado “Fideicomiso Fondo de Tierras Acuerdo de Paz”, el cual presenta las siguientes dificultades:

- ◇ Su período de vigencia finaliza en el año 2022.
- ◇ Los fondos del mismo han disminuido como consecuencia del otorgamiento de subsidios de acuerdo a la Ley del Fondo de Tierras y de la necesidad de cubrir gastos de funcionamiento por la falta de una mayor asignación presupuestaria por parte de Gobierno Central.

Por lo antes expuesto se requiere:

- ◇ Prorrogar por tiempo indefinido la vigencia del actual Fideicomiso o crear uno nuevo.
- ◇ Capitalizar al Fideicomiso con aportes de Gobierno Central para inversión en créditos y subsidios.
- ◇ Que el Gobierno Central dentro de su presupuesto ordinario asigne anualmente y en forma directa fondos para los gastos de funcionamiento de la Institución.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la Agenda Estratégica 2012-2025, se define una estructura organizativa construida sobre un esquema vertical, esto técnicamente quiere decir que las actividades se realizan por tareas de Programa y que su referente jerárquico (la Dirección) es centralizada, con acciones a nivel regional. Orientada sobre todo para las Direcciones de los Programas de Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidio para Compra de Tierras y la de Certeza Jurídica vía Regularización y Adjudicación, para que la planificación sea responsabilidad de un solo equipo de trabajo y no se crucen los procesos de una Dirección con otra.

Esta estructura es de carácter holístico e integral, ya que permite responder a procesos de atención a la sociedad de forma eficiente, reflejando sus resultados óptimamente. Entonces se asume que es trascendental el diseño organizacional bajo las siguientes características:

Dirección de Acceso a La Tierra:

- ◇ Las unidades de las áreas técnica, jurídica y socioeconómica que participan en el proceso de evaluación estarán centralizadas para establecer rutas de atención para cada caso y cumplir con los cronogramas establecidos, siempre que estas acciones dependan del Fondo de Tierras y con ello además obtener productos de mejor calidad; con esto se logrará aprovechar de mejor manera los recursos financieros de funcionamiento.
- ◇ Se contará con el control total de las diferentes áreas que participan en el procedimiento para la evaluación de la demanda y oferta, que corresponden al área socioeconómica, área técnica y al área jurídica.
- ◇ En coordinación con la nueva Coordinación en Fortalecimiento Organizacional para el Acceso a la Tierra, se deberá dar atención a cada grupo demandante previo a la aprobación del crédito para la compra de tierra, al identificar estrategias que mejoren el fortalecimiento organizacional para la gestión de su desarrollo.
- ◇ Se fortalecerá la transición en la atención de los beneficiarios entre la Dirección de Acceso a la Tierra vía Crédito y la Dirección de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles.
- ◇ En los grupos solicitantes, al tener una minoría de mujeres campesinas que acceden a la tierra de forma directa, se fortalecerá la participación de ellas en la toma de decisiones del grupo.
- ◇ Se hace necesario revisar la Política de Acceso a la Tierra vía Créditos

Subsidiados, aprobada en el Punto Resolutivo No. 60-2016 con relación a: créditos altamente subsidiados, que permitan establecer un equilibrio del subsidio para abono a la deuda que se estima actualmente y el subsidio anterior a la nueva Política referida; así como revisar otros criterios entre los que se incluyen: grupos no mayores de 100 familias, grupos conformados por familias de un mismo territorio de desarrollo y continuar respondiendo a la resolución de conflictos, cuando la función que le corresponde a la Institución, de acuerdo a su naturaleza es brindar el acceso a la tierra.

Dirección de Regularización y Jurídica:

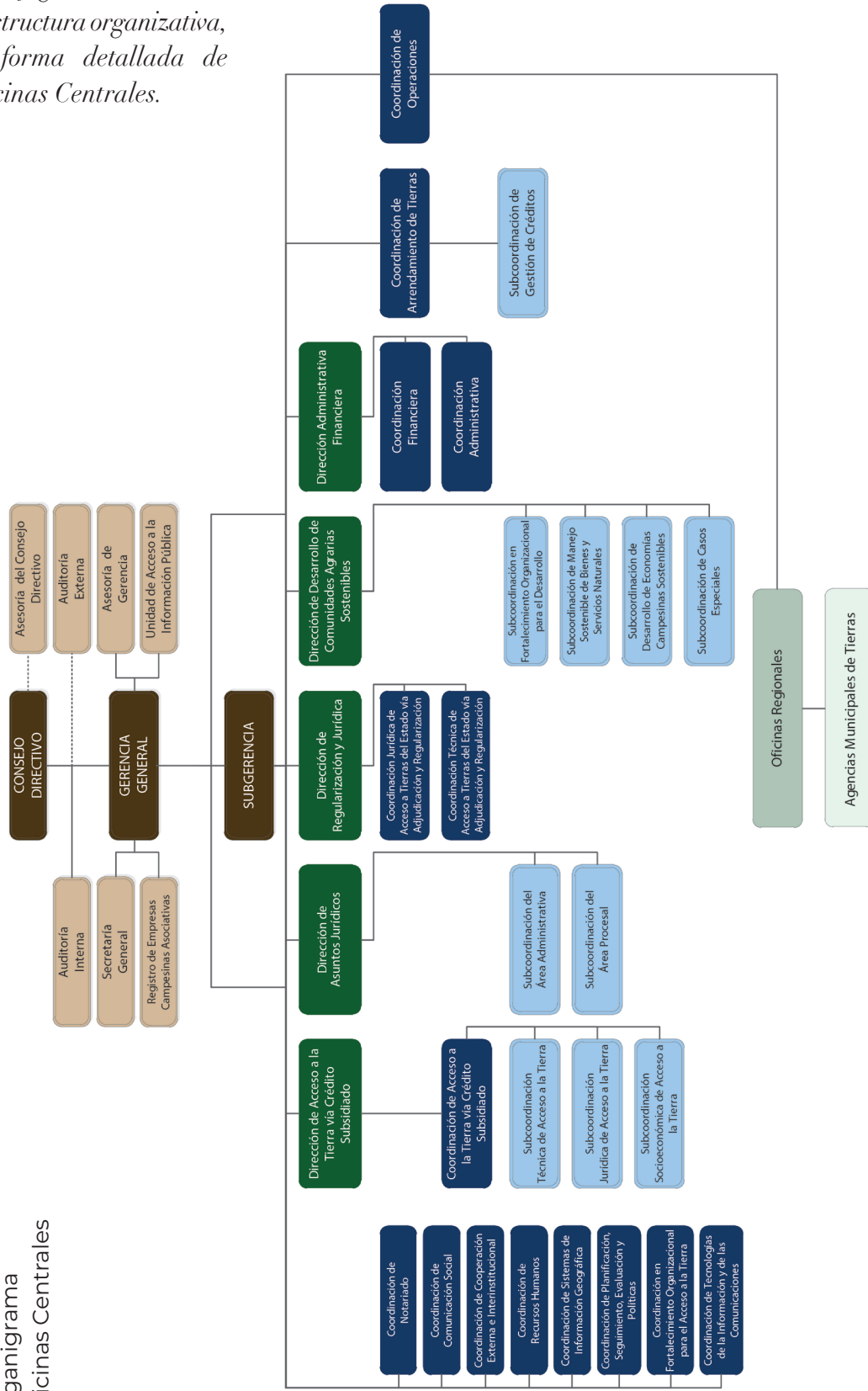
- ◇ A nivel central se contará con los equipos técnicos y jurídicos para realizar la última depuración de control de calidad de los expedientes de regularización o de adjudicación, con la finalidad de asegurar la exactitud de información para la entrega de la Certeza Jurídica de la tierra, bajo el criterio de muestreo.
- ◇ Se contará con una unidad para la realización de las medidas legales, a través del personal permanente encargado del proceso; de ser necesario se contratará personal temporal para la realización del trabajo de campo.
- ◇ A nivel regional se conformarán equipos móviles integrados por personal especializado en el aspecto socioeconómico, técnico y jurídico, quienes se encargarán de la realización de los estudios de campo para la conformación de expedientes; éstos una vez revisados se trasladarán a los equipos de control de calidad para continuar con el proceso. La proporción de personal técnico será mayor con respecto al personal jurídico de acuerdo a la carga de trabajo que se realiza durante el proceso de regularización y adjudicación de tierras del Estado.
- ◇ Se contará con el control total de las diferentes áreas: socioeconómica, técnica y jurídica que participan en el proceso para la gestión de la regularización y adjudicación de tierras del Estado.

En los casos del Programa de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles y el Programa de Acceso a la tierra vía Crédito y Subsidio para Arrendamiento de Tierras con o sin opción de compra, continuarán con la estructura vertical con que han venido trabajando; de esta forma, la Dirección y Coordinación tendrán a su cargo el personal que realiza las actividades programadas, tanto a nivel central como regional, por lo que se mantendrá el control del proceso para el cumplimiento de metas. Esto permitirá también el cálculo financiero para establecer el costo de un expediente al tener bien establecido el personal y los insumos utilizados para el efecto.

Para el caso del Programa de Acceso a la tierra vía Crédito y Subsidio para Arrendamiento de Tierras con o sin Opción de Compra, se debe generar una Estrategia de recuperación de cartera sistematizada.

En la figura 1 se muestra la estructura organizativa, en forma detallada de Oficinas Centrales.

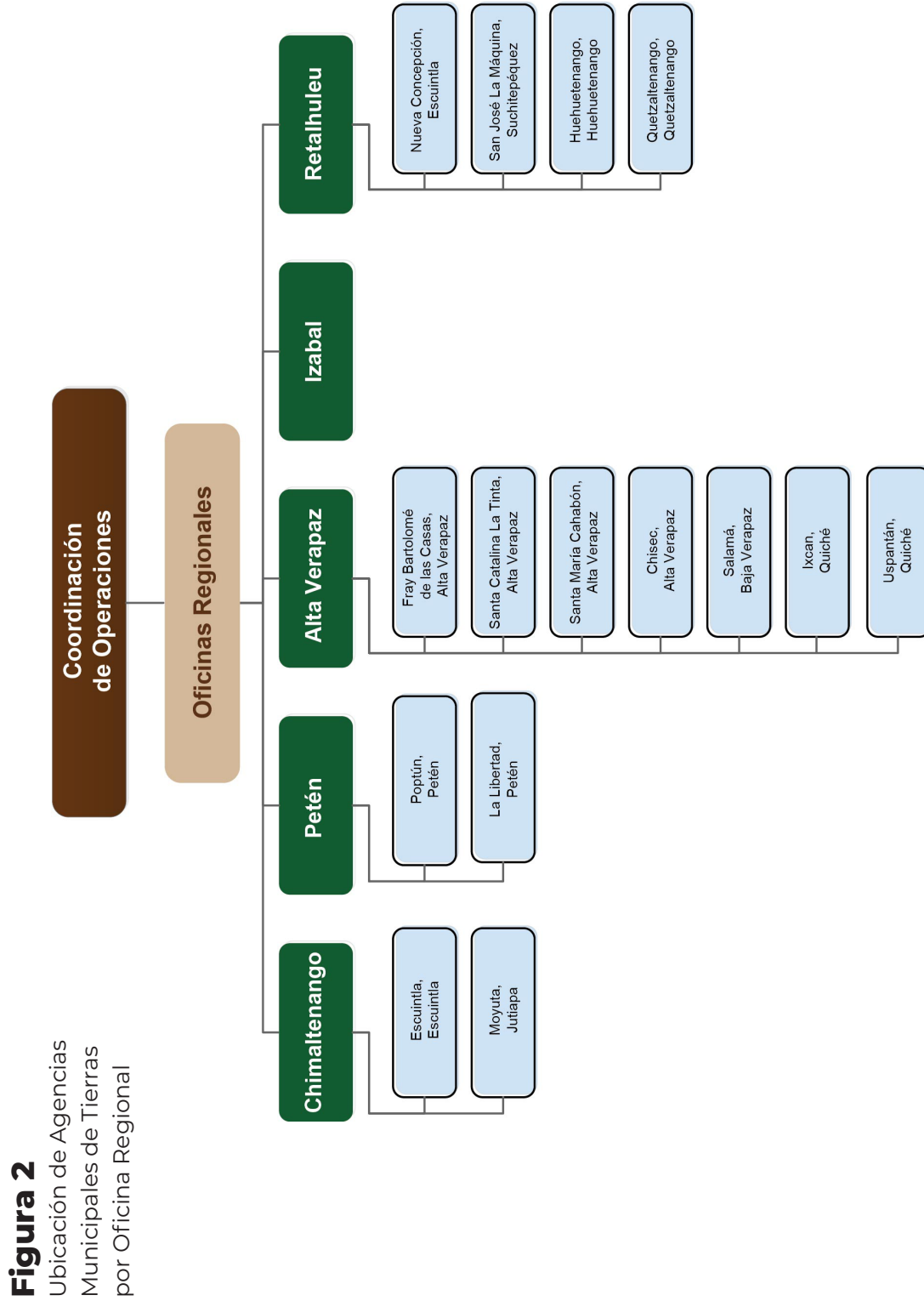
Figura 1
Organigrama
Oficinas Centrales



FUENTE: Elaboración según información proporcionada por la Coordinación de Recursos Humanos.

Nota: El Registro de ECAS, se encuentra adscrito a la Institución y fue creado según el Art. 44 de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas Decreto Ley 67-84.

La Figura 2 se visualiza la ubicación de Oficinas Regionales y Agencias Municipales de Tierras.



FUENTE: Elaboración según información proporcionada por la Coordinación de Recursos Humanos.

NOTA: La Oficina Regional de Retalhuleu iniciará operaciones a partir del 1 de abril de 2020. Esta Oficina Regional se encontraba ubicada en Quetzaltenango.

6.3 METAS

De acuerdo con los planteamientos antes indicados, se presenta el siguiente cuadro en el cual se realizó un ajuste de metas físicas anuales, por Programa, y se proyectan los años 2020 a 2025, con base a lo ejecutado en el año 2018 y lo planificado en 2019, lo que va correlacionado a los recursos financieros disponibles en el Fideicomiso y las asignaciones presupuestarias que otorga el Gobierno Central.

Para evitar el desfinanciamiento de la Institución, se proyecta solicitar un mayor aporte del Gobierno Central a partir del año 2021, en el cual los recursos del Fideicomiso y los aportes que se han venido otorgando serían insuficientes. Esta proyección permitirá atender a 262,442 familias, las que sumadas a las ya beneficiadas desde el inicio del horizonte planificado (año 2012) suman un total de 687,012 familias.

Cuadro No. 1

Metas programadas 2018-2025
(en número de familias)

Familias 2018-2025											
Producto	Total familias beneficiadas 2012 - 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Total de meta para agenda
Acceso a la Tierra vía crédito y subsidio para compra de tierras.	1,346	144	240	273	273	218	273	273	277	1,971	3,317
Acceso a la tierra vía crédito y subsidio para arrendamiento de tierras con o sin opción a compra.	385,990	53,303*	25,400	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	228,703	614,693**
Certeza Jurídica vía Regularización y Adjudicación	20,475	4,599	3,200	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	25,799	46,274
Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles	14,788	1,303	1831	981	918	714	714	714	765	7,940	22,728
Total	422,599	59,349	30,671	29,254	29,191	28,932	28,987	28,987	29,042	262,442	687,012

NOTAS: * Referente al programa de Arrendamiento de Tierras, en el año 2018 se consideraron 11,825 subsidios de capital semilla que fueron aprobados en el año 2017, pero pagados y regularizados en el año 2018.

**El dato está expresado como Créditos/Familia y corresponde a 248,847 familias físicas.

FUENTE: Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación

www.fontierras.gob.gt

