

SG-CD-06-2019



**FONDO DE TIERRAS
SECRETARIA GENERAL**

65-2019

**NOTIFICACIÓN DE PUNTO RESOLUTIVO
DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL FONDO DE TIERRAS**

Guatemala, 02 de septiembre de 2019

Para realizar las acciones que correspondan a su área de responsabilidad, la Secretaría General del Fondo de Tierras.

NOTIFICA A:

- PLANIFICACIÓN
- AUDITORIA

RESOLUCION DE CONSEJO DIRECTIVO NÚMERO 65-2019

Aprobar la Modificación a la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025, Direccionalidad de corto, mediano y largo plazo del Fondo de Tierras, que comprende las modificaciones sustantivas relacionadas con: Visión, Misión, Principios, Ejes Estratégicos y sus objetivos, Líneas de Acción, Ejes Transversales, Metas y la Estructura Organizativa del Fondo de Tierras.

RECIBE NOTIFICACIÓN:





EL INFRASCRITO SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL FONDO DE TIERRAS, CERTIFICA QUE TIENE A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL FONDO DE TIERRAS, EN DONDE SE ENCUENTRA EL PUNTO RESOLUTIVO NUMERO SESENTA Y CINCO GUION DOS MIL DIECINUEVE (65-2019) CONTENIDO EN EL ACTA NÚMERO CUARENTA GUION DOS MIL DIECINUEVE (40-2019) DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO, CELEBRADA EL TREINTA Y UNO DE JULIO DE DOS MIL DIECINUEVE, EL CUAL LITERALMENTE DICE:

PUNTO RESOLUTIVO NÚMERO 65-2019

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL FONDO DE TIERRAS

CONSIDERANDO:

Que por medio del Punto Resolutivo número 95-2012 contenido en el acta número 38-2012 de sesión ordinaria celebrada el 21 de agosto de 2012 este Consejo Directivo aprobó la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025, Direccionalidad de corto, mediano y largo plazo del Fondo de Tierras.

CONSIDERANDO:

Que la Administración del Fondo de Tierras realizó la evaluación de la Agenda Estratégica Institucional del período ejecutado 2012-2017, estableciéndose la necesidad de modificar la Visión, Misión, Principios, Ejes Estratégicos y sus objetivos, Líneas de Acción, Ejes Transversales, Metas y la Estructura Organizativa del Fondo de Tierras.

CONSIDERANDO:

Que la Administración del Fondo de Tierras habiendo determinado la necesidad de modificar la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025, para actualizar el marco estratégico general y alinear las acciones del Fondo de Tierras al corto, mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos que establece el Decreto 24-99, Ley del Fondo de Tierras, presentó a consideración de este Consejo Directivo, la modificación correspondiente, la cual fue analizada y discutida en nueve sesiones de este Consejo Directivo.

POR TANTO:

Con fundamento en las facultades que le confiere el Decreto 24-99 del Congreso de la República, Ley del Fondo de Tierras y el Acuerdo Gubernativo 199-2000, Reglamento de la Ley del Fondo de Tierras; y, en lo considerado



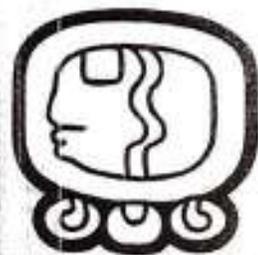
RESUELVE:

- I) Aprobar la Modificación a la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025, Direccionalidad de corto, mediano y largo plazo del Fondo de Tierras, que comprende las modificaciones sustantivas relacionadas con: Visión, Misión, Principios, Ejes Estratégicos y sus objetivos, Líneas de Acción, Ejes Transversales, Metas y la Estructura Organizativa del Fondo de Tierras.
- II) Que existen varias acciones como: Políticas, Reglamentos Internos, Manual de Operaciones, Planes de trabajo, Presupuesto de Ingresos y egresos, que este Consejo Directivo deberá conocer y aprobar de manera individual, según sea el tema, para lo cual se le deben presentar los dictámenes correspondientes de cada caso.
- III) Autorizar la implementación, reproducción, divulgación y socialización de la Modificación a la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025.
- IV) Disponer que el documento "Modificación de la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025" quede formando parte del acta de la sesión celebrada este día.
- V) Dar vigencia inmediata al presente punto resolutivo, conforme cronograma incluido en el documento "Modificación de la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025".
- VI) NOTIFIQUESE

PARA LOS EFECTOS QUE CORRESPONDAN, EXTIENDE LA PRESENTE CERTIFICACION EN LA CIUDAD DE GUATEMALA EL VEINTIOCHO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.


Ing. Agr. Axel López Anzueto
Secretario del Consejo Directivo
Fondo de Tierras





Fondo de Tierras



Modificación de la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025

Agenda Estratégica Institucional
2012-2025

CRÉDITOS

FONDO DE TIERRAS

CONSEJO DIRECTIVO

NOMBRE	INSTITUCIÓN
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 Mayari 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 Chiriz 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 Poón 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



**Agenda Estratégica Institucional
2012-2025**

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 Camillo Carranza	Coordinador Regional de Chimaltenango
Ing. César Manuel Aguirre Cerdón	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



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	3
3.	OBJETIVOS	5
4.	JUSTIFICACIÓN	5
5.	METODOLOGÍA	5
6.	AGENDA ESTRATÉGICA 2012-2025	7
6.1	VISIÓN	7
6.2	MISIÓN	8
6.3	PRINCIPIOS	10
6.4	EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	12
6.4.1	EJE ESTRATÉGICO 1: ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE	12
6.4.2	EJE ESTRATÉGICO 2: REGULARIZACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO	13
6.4.3	EJE ESTRATEGICO 3: DESARROLLO DE FAMILIAS CAMPESINAS INDÍGENAS Y NO INDÍGENAS EN COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES	15
6.4.4	EJE ESTRATEGICO 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	17
6.5	EJES TRANSVERSALES	19
7.	ANÁLISIS DE EFICACIA Y EFICIENCIA AL 2017	22
7.1	ANÁLISIS POR PROGRAMA 2012-2017	25
7.1.1	PROGRAMA DE ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO Y SUBSIDIO PARA COMPRA DE TIERRAS	25
7.1.2	ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO SUBSIDIADO PARA ARRENDAMIENTO DE TIERRAS	26
7.1.3	PROGRAMA DE ADJUDICACIÓN Y REGULARIZACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO	27
7.1.4	PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES.	28
7.2	ANÁLISIS PRESUPUESTARIO EJECUTADO	29
8.	ESCENARIO SELECCIONADO	40
8.1	CON PRESUPUESTO, METAS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AJUSTADOS	40
a)	Metas	40
b)	Presupuesto	42
c)	Estructura Organizativa y Recurso Humano	46
9.	ANEXOS	57



1. INTRODUCCIÓN

Con la firma de los Acuerdos de Paz, en particular el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria se crea el Fondo de Tierras a través del Decreto Legislativo número 24-99, donde se define la naturaleza de la Institución como la encargada de 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; brindando con ello los lineamientos generales que orientan el quehacer institucional.

El Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria establece claramente 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; es esencial que el Estado aumente y reoriente sus esfuerzos y sus recursos hacia el campo e impulse en forma sostenida una modernización agraria en la dirección de una mayor justicia y eficiencia, asimismo, se genera la necesidad de implementar una estrategia integral que facilite el acceso de las y los campesinos a la tierra y otros recursos productivos, que brinde seguridad jurídica y que favorezca la resolución de conflictos y la responsabilidad del Gobierno de construir una Guatemala que permita una vida digna para el conjunto de su población, sustentado sobre la necesidad de la participación de todos los sectores a la definición de las políticas y sobre la importancia de la descentralización de la decisión socioeconómica con transferencia real de recursos económicos gubernamentales a nivel local.

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 para que en forma eficaz y eficiente se implementen los ejes estratégicos, las líneas de acción y los ejes transversales; sin embargo el contexto social y las decisiones políticas han generado una limitante en cuanto al alcance de los resultados obtenidos hasta la fecha, con disminución año con año de los recursos disponibles, lo que permite visualizar una escasa disponibilidad financiera de fideicomiso y recursos aportados por el Gobierno Central a corto plazo, que impide cumplir con las metas propuestas en la Agenda Estratégica.

Con base a lo anterior y de acuerdo al análisis comparativo realizado en dos períodos distintos, que en duración coinciden; el primero es el que corresponde del año 2006 al 2011 (antes de la aprobación de la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025), en donde se contaba con una estructura vertical y el segundo período que inicia con la aprobación de la Agenda Estratégica Institucional en el año 2012 y finalizó en el año 2017.

Conforme el planteamiento anterior fue necesario desarrollar un proceso de evaluación de la Agenda Estratégica 2012-2025, en donde se establecieron a través del marco legal existente y los resultados obtenidos al año 2017, las congruencias



Agenda Estratégica Institucional
2012-2025

e incongruencias, ajuste de metas y reorientación de los procesos, lo que implicó adaptar la estructura institucional a los recursos financieros asignados.

El presente documento en su primera parte contiene la planificación de la investigación como: definición del problema, objetivos planteados, justificación y metodología utilizada. Posteriormente, en la segunda parte se desarrolla el análisis crítico de congruencias e incongruencias de la Agenda Estratégica, en sus diversos componentes como: visión, misión y principios; seguidamente se analizaron los Ejes Estratégicos y sus Líneas de Acción.

El tercer apartado analiza la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño institucional durante los años analizados; para ello se efectuaron dos simulaciones de escenarios con las variables de meta, presupuesto y estructura organizativa.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones técnicas pertinentes, a tomar en cuenta por las Autoridades Superiores Institucionales.



2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Fondo de Tierras cuenta con una Agenda Estratégica Institucional 2012-2025, que define objetivos y metas concretos a alcanzarse, para el logro de una visión y misión institucional que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. Sin embargo, el recorte de asignación presupuestaria por parte del Ejecutivo al Fondo de Tierras, los compromisos del Estado absorbidos en su totalidad por el Fondo de Tierras (tal es el caso de la implementación de la Política de Reestructura Social y Económica de la Deuda Agraria), define un panorama crítico con respecto a la sostenibilidad de la Institución a corto plazo, lo cual impacta en el cumplimiento de los objetivos de la Agenda Estratégica.

En el año 2012, durante la marcha campesina, indígena y popular, el Gobierno adquirió el compromiso de dar atención a la deuda agraria, comprometiéndose en brindar el apoyo para subsidiar a los grupos de campesinos en un 50% y el Fondo de Tierras, aportaría, bajo criterio técnico y jurídico un 25%; compromiso político que en su momento no se cumplió y el Fondo de Tierras, absorbió en su totalidad la deuda agraria, a través del Fideicomiso Fondo de Tierras Acuerdo de Paz. A esto se agrega que la nueva propuesta de Política de Acceso a la Tierra, se formulará con un enfoque de crédito subsidiado.

Aunado a la problemática antes descrita, la Agenda Estratégica estableció un esquema administrativo horizontal, que no permite agilizar los procesos y tener el control en el cumplimiento de metas del Programa de Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidio para Compra de Tierras y el Programa de Certeza Jurídica vía Regularización y Adjudicación.

Transcurridos seis años desde la aprobación de la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025, la demanda de servicios institucionales se ha incrementado y cada vez el grupo objetivo y el contexto de la problemática agraria es aún más compleja, lo que dificulta la atención a los beneficiarios, incrementando los requerimientos de los recursos que ahora son necesarios, para dar respuesta a la demanda actual.

En contraste a la solicitud de los servicios institucionales, la disponibilidad de los recursos financieros transferidos al Fondo de Tierras, presentan una tendencia decreciente en los últimos años, este comportamiento ha conducido a la Institución, al agotamiento de los fondos del Fideicomiso, el cual ha sufragado el déficit anual, soportando los costos de operación e inversión, como se puede visualizar en el cuadro siguiente.



Cuadro No. 1
FINANCIAMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS DEL FONDO DE TIERRAS
2015-2018

AÑOS	PRESUPUESTO APROBADO SEGÚN ACUERDO GUBERNATIVO	APROBADO CON RECURSOS DE GOBIERNO CENTRAL	PERCIBIDO CON RECURSOS DE GOBIERNO CENTRAL	% CON RELACIÓN AL TOTAL DE PRESUPUESTO	PRESUPUESTO CON FUENTE DE FINANCIAMIENTO DEL FFTAP	% CON RELACIÓN AL TOTAL DE PRESUPUESTO
2015	Q133,243,345.00	Q134,743,345.00	Q55,973,792.00	42%	Q77,269,553.00	58%
2016	Q337,675,930.00	Q176,230,000.00	Q101,615,897.00	30%	Q236,060,033.00	70%
2017	Q421,949,234.00	Q126,883,000.00	Q99,000,000.00	23%	Q322,949,234.00	77%
2018	Q327,457,942.00	Q126,883,000.00	Q 57,441,375.00	18%	Q270,016,567.00	82%

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera.

Observación: la información presentada al año 2018, correspondiente a los recursos percibidos está referida a diciembre.

En el cuadro anterior se muestra el monto de los recursos percibidos a través de fuentes de financiamiento de Gobierno Central, los cuales no superan el 30% del presupuesto total a excepción del año 2015.



3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

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

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Implementar la Visión, Misión, Principios, Objetivos Estratégicos, Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Ejes Transversales de la Agenda Estratégica.
- b) Adecuar las metas en función a la situación actual y bajo el contexto existente.
- c) Contar con el escenario factible relacionado con los recursos financieros, recurso humano y cumplimiento de metas.
- d) 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.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el Fondo de Tierras atraviesa un decremento en su disponibilidad financiera, principalmente en lo que respecta a los fondos que constituyen el Fideicomiso Fondo de Tierras Acuerdo de Paz.

A pesar de ello, sus servicios son altamente demandados por la población campesina, indígena y no indígena, sin tierra o con tierra insuficiente, que necesita de dicho recurso para mejorar sus condiciones de vida.

Por lo expuesto, la Institución, al no contar con los recursos suficientes para el logro satisfactorio de los objetivos y metas planteadas en la Agenda Estratégica inicial, revisó dicho documento a efecto de realizar los ajustes necesarios, de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros, administrativos y humanos.

5. METODOLOGÍA

La metodología utilizada consistió en la aplicación del método deductivo e inductivo con enfoque participativo de evaluación, en el cual se utilizaron diversas técnicas: grupos focales, talleres con el Consejo Directivo y Equipos Técnicos de la Institución y consultas a expertos, entre otras.

La Gerencia General, nombró a una comisión que fue la responsable de organizar y dirigir un Taller de Discusión de la Agenda Estratégica con una duración de dos días. En ese evento, se formaron grupos focales quienes evaluaron y desarrollaron



Agenda Estratégica Institucional
2012-2025

propuestas con relación a los Principios, Visión, Misión, Ejes Estratégicos, Ejes Transversales y se inició con la elaboración de una propuesta de estructura organizacional institucional más eficiente.

De manera específica se revisaron las principales variables relacionadas con la Institución, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar la estrategia que se utilizará para la ejecución de los programas institucionales. Como resultado de este Taller, se definió una ruta de trabajo para continuar con la discusión y análisis, estableciendo en el marco estratégico institucional las metas redefinidas de acuerdo al presupuesto y con una estructura organizativa más eficiente; para obtener este resultado se llevaron a cabo reuniones de trabajo involucrando a la comisión nombrada y con la participación de cada unidad de acuerdo a la temática analizada.

Se analizaron dos escenarios técnicos-financieros, que permitieron modelar la situación futura Institucional para brindar respuesta a la demanda de los Programas y los recursos financieros necesarios y a cada uno se le consideró una meta específica por Programa, se estableció la estructura organizativa institucional adaptada a las condiciones del Fondo de Tierras. Con las conclusiones, la comisión consolidó el presente documento, que será sometido a un proceso de análisis a nivel de la Gerencia General y finalmente la aprobación por los miembros del Consejo Directivo.

Con la nueva Agenda Estratégica Institucional, el Consejo Directivo, Gerencia General y Subgerencia, deberán impartir las instrucciones para generar y/o actualizar todos los instrumentos necesarios y normas para la implementación.



6. AGENDA ESTRATÉGICA 2012-2025

6.1 VISIÓN

La Visión se concibe como el sueño y la imagen futura que permita trazar y alinear los resultados y el impacto que el FONTIERRAS prevé generar a futuro, en su ámbito de acción y especialmente en las familias beneficiarias.

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.

A continuación, se desarrolla una explicación del contenido estratégico de la Visión referida:

Ser la ***institución pública agraria***: Se entiende por Institución Pública Agraria, aquella que por mandado Constitucional, tiene la facultad para emitir y aplicar políticas agrarias, realizar estudios y calificación de beneficiarios campesinos, indígenas y no indígenas, otorgar financiamiento al Sector Rural, que cumpla con los requerimientos establecidos en la normativa agraria, con la finalidad de contribuir al desarrollo rural integral y por ende al beneficio de las familias campesinas del país.

El Fondo de Tierras considera el Desarrollo Rural Integral y Sostenible como: Mejorar la formación y el bienestar de las personas que viven en el medio rural que incluya la salud, educación, vivienda, organización y producción sostenible de los recursos para asegurar que todas las personas tengan acceso a los alimentos que necesitan; así como proteger y conservar la capacidad de la base de recursos naturales para seguir proporcionando servicios de producción, ambientales y culturales.

Las familias campesinas, indígenas y no indígenas de Guatemala, "Que grandes sectores de la población guatemalteca, particularmente los pueblos indígenas, están integrados por campesinos y campesinas sin tierra o con áreas insuficientes", según lo establecido en Decreto 24-99, Ley del Fondo de Tierras.

6.2 MISIÓN

El Fondo de Tierras como Institución se fundamenta en su ley de creación y reglamento. Por lo que su Misión es:

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.

La Misión del Fondo de Tierras, se alinea de manera directa a los mandatos institucionales, logrando de esta forma tener una coherencia directa con la ley, en cuanto a los mandatos y aspiraciones contenidas en la misma. A continuación, se analiza dicha misión de manera desglosada:

El Fondo de Tierras actualmente es el único mecanismo que facilita el acceso a la tierra para los campesinos y las campesinas, indígenas y no indígenas, guatemaltecos sin tierra o con tierra insuficiente en situación de pobreza, en un marco institucional amplio que permite aportar elementos a la discusión nacional sobre la factibilidad de implementación de los Programas de Acceso a la Tierra vía Compra, Programa Especial de Arrendamiento de Tierras y el Programa de Adjudicación y Regularización de Tierras del Estado.

La situación agraria desde el punto de vista del Fondo de Tierras se plantea, contemplando la seguridad sobre la posesión y tenencia de la tierra, propiciando la seguridad alimentaria, el mejoramiento de condiciones de vida de familias campesinas y por ende el desarrollo rural integral.

El fundamento legal de la Misión se basa en:

- Facilitar el Acceso a la Tierra... (Base legal, Título I, Capítulo I, Artículo 2 de la Ley del Fondo de Tierras);
- La regularización de tierras del Estado... (Base legal Título V, Capítulo II, Artículo 42 de la Ley del Fondo de Tierras);
- ...a familias campesinas en situación de pobreza... (Base legal, Título IV, Capítulo I, Artículo 21, inciso "C" de la Ley del Fondo de Tierras);
- ...que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible... (Base legal, Título I, Capítulo I, Artículo 2 de la Ley del Fondo de Tierras);
- ...de comunidades agrarias.

Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas

...F. Derechos relativos a la tierra de los pueblos indígenas. Regularización de la tenencia de la tierra de las comunidades indígenas.

El Gobierno adoptará o promoverá medidas para regularizar la situación jurídica de la posesión comunal de tierras por las comunidades que carecen de títulos de propiedad, incluyendo la titulación de las tierras municipales o nacionales con clara tradición comunal. Para ello, en cada municipio se realizará un inventario de la situación de tenencia de la tierra.

Tenencia de la tierra y uso y administración de los recursos naturales

El Gobierno adoptará o promoverá las medidas siguientes:

- a) Reconocer y garantizar el derecho de acceso a tierras y recursos que no estén exclusivamente ocupados por las comunidades, pero a las que éstas hayan tenido tradicionalmente acceso para sus actividades tradicionales y de subsistencia (servidumbres, tales como paso, tala, acceso a manantiales, etc., y aprovechamiento de recursos naturales), así como para sus actividades espirituales.



6.3 PRINCIPIOS

Los Principios, son normas de conducta o creencias fundamentales que constituyen la columna vertebral del Fondo de Tierras. Estos serán los valores que en su conjunto deberán practicarse, divulgarse y respetarse para el cumplimiento del Plan Estratégico institucional.

Principios	Conceptualización
Equidad	Este principio es fundamental para el que hacer 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 sujetas 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. 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.



Agenda Estratégica Institucional
2012-2025

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.



6.4 EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

6.4.1 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, 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.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidio para Compra de Tierras 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, orientado a garantizar la seguridad alimentaria, la generación de empleo, excedentes de producción en lo posible al fortalecimiento de la economía local.

6.4.2EJE 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.



LÍNEAS 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 48-3019).

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 48-3019).



6.4.3 EJE ESTRATEGICO 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.

LÍNEAS 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, como 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 infrasubsistencia, a subsistencia, sedentariedad y posteriormente a productos excedentarios de la economía sostenible.

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.



6.4.4 EJE ESTRATEGICO 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 responda 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 todas las necesidades de formación del personal como respuesta a la atención de campesinas y campesinos, indígenas y no indígenas a nivel nacional. El Fondo de Tierras tiene descentralizados los Programas Institucionales: Acceso a la Tierra, Créditos para Arrendamiento, Regularización de Tierras del Estado y Desarrollo de Comunidades Agrarias.

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 a 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 en las 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 los mismos para construir una institución agraria que impulse con mayor justicia el acceso a la tierra a la población campesina demandante de la misma.

Alternativamente, 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).



6.5 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: Acceso a la Tierra, Arrendamiento, Regularización de Tierras del Estado 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 a 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: relaciones públicas (a nivel general y masivo), divulgación (con actores específicos) y promoción, concientización y difusión (beneficiarios).

La Comunicación Social Institucional va intencionalmente dirigida y sistemáticamente planificada a la consecución de cambios concretos y hacer factible socialmente los procesos de FONTIERRAS con las personas beneficiarias; se materializará en la práctica de actitudes, valores, habilidades y herramientas que consideren la dignidad humana, la multiculturalidad y la equidad, para contribuir beneficiosamente con sus resultados a la transformación social.



- **Gestión de Cooperación y Coordinación Interinstitucional**

Una función primordial del Fondo de Tierras se establece en el artículo 3 literal "e" *"coordinar con otras instituciones del Estado, el desarrollo de inversiones complementarias a las de Acceso de Tierras, para garantizar la consecución de Proyectos Integrales de desarrollo agropecuario, forestal, hidrobiológico"* y proyectos complementarios y el 4 inciso "l" del Decreto 24-99, es que debe *"promover la coordinación con los fondos sociales y con otras instituciones del Estado para cumplir con sus objetivos"*. En adición el Artículo 12, inciso "m" que dice: *"promover la coordinación entre el Fondo de Tierras, otros fondos sociales e Instituciones que ejecuten programas complementarios o similares, y con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación"*. Artículo 37 *"apoyo a la obtención de vivienda básica. Expresa que: "el Fondo de Tierras gestionará ante otras Instituciones del Estado y/o la Comunidad Internacional, la ejecución de proyectos de vivienda básica para sus beneficiarios."*

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 interinstitucional e internacional.

- **Tecnologías de la Información y la Comunicación.**

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; cumpliendo con los siguientes objetivos: a) Construir un modelo de organización social de manera participativa con equidad de género y pertinencia cultural en cada una de las Comunidades Agrarias para el desarrollo sostenible. b) Fortalecer los mecanismos de planificación y gestión para crear alianzas estratégicas con actores interinstitucionales de la cooperación internacional y otras. c) Proporcionar a las Comunidades Agrarias un programa de capacitación en temas de fortalecimiento organizacional para el desarrollo, dejando establecida capacidad instalada para mejorar la calidad de vida de las familias beneficiarias.

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.

- **Sistema 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.



7. ANÁLISIS DE EFICACIA Y EFICIENCIA AL 2017

Para realizar el análisis de eficacia y eficiencia, se utilizaron los datos programados del Objetivo Estratégico 1 y la ejecución de los productos de los programas del año 2012 al 2017, como se aprecia en el cuadro 2.

Cuadro 2
ANÁLISIS DE EFICACIA ALCANZADA
EN NÚMERO DE FAMILIAS 2012-2017

PRODUCTOS	PROGRAMADO AGENDA ESTRATÉGICA 2012-2025	PROGRAMADO AGENDA ESTRATÉGICA 2012-2017	EJECUTADO 2012-2017	% EFICACIA 2012-2025	% EFICACIA 2012-2017
Fincas de Acceso vía Compra *	92	39	26	28%	66%
Acceso a la Tierra vía Crédito Subsidiado para el Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles	4,764	2,042	1,346	28%	66%
Acceso a la Tierra vía Crédito Subsidiado para Arrendamiento para la Producción	780,000	334,286	385,990**	49%	115%
Adjudicación y Regularización de Tierras del Estado	33,440	14,331	20,475	61%	143%
Total	818,204*	350,659	407,811	50%	116%
* En los totales no se incluye el número de fincas por corresponder a una unidad de medida diferente.					
**Incluye 11,836 subsidios de capital semilla desembolsados en el año 2017.					

FUENTE: Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Puede apreciarse en la información antes presentada que el número de familias totales que deberían haberse atendido en los seis años analizados es de 350,659 pero la ejecución alcanzada es de 407,811 por lo que la meta fue superada por un 16%; sin embargo, en lo que corresponde al Programa Acceso a la Tierra vía Crédito Subsidiado para el Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles, la meta lograda fue del 66% al 2017.

**Agenda Estratégica Institucional
2012-2025**

Es importante aclarar de que, en el Programa de Regularización y Adjudicación de Tierras del Estado, la Agenda Estratégica consideró una meta únicamente con relación a la adjudicación que corresponde a 33,440 familias y el avance se reporta incluyendo Regularización y Adjudicación, lo que da como resultado un 43% más en el período 2012-2017; lo que impacta que al tomar en cuenta el total del período de la Agenda Estratégica 2012-2025 el avance sea del 61%.

**Cuadro 3
ANÁLISIS DE EFICIENCIA**

PRESUPUESTO PROGRAMADO Y EJECUTADO AÑOS 2012 AL 2017					
AÑOS	VIGENTE	PRESUPUESTO PERCIBIDO (O DEVENGADO)	EJECUTADO	% EJECUTADO CON LO VIGENTE	% EJECUTADO CON LO PERCIBIDO
2012	Q558,969,967.18	Q291,467,066.26	Q291,467,066.26	52%	100%
2013	Q506,174,933.00	Q311,359,270.94	Q309,531,331.05	61%	99%
2014	Q419,630,549.00	Q297,902,198.22	Q289,578,598.60	69%	97%
2015	Q489,375,034.00	Q274,948,763.55	Q274,948,763.55	56%	100%
2016	Q345,884,337.00	Q241,030,773.38	Q241,030,774.03	70%	100%
2017	Q421,949,234.00	Q249,951,020.57	Q249,951,020.57	59%	100%
TOTAL	Q2,741,984,054.18	Q1,666,659,082.92	Q1,656,507,554.06	60%	99%

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera

De acuerdo al cuadro anterior, la eficiencia promedio del período 2012-2017 es del 60%, esta situación obedece a dos aspectos fundamentales:

- 1) El Gobierno Central, en cada año no ha trasladado la totalidad de recursos financieros solicitados.
- 2) Cuando se realiza la gestión de recursos aprobados, solamente se percibe, en promedio, un 50% de lo requerido.



Cuadro 4
ANÁLISIS COMPARATIVO DE EFICACIA Y EFICIENCIA

FONDO DE TIERRAS		
EFECTIVIDAD AÑOS 2012-2017		
AÑOS	% EFICACIA (METAS)	% EFICIENCIA (PRESUPUESTO)
2012-2017	116	99
2012-2025	50	-

FUENTE: Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Se observa que el porcentaje de eficacia durante el periodo 2012-2017 es del 116%, lo que implica que se logró un 16% adicional a la meta programada.

La meta obtenida durante el periodo analizado corresponde al 50% de la meta total establecida en la Agenda Estratégica para el periodo 2012-2025.

La eficiencia, interpretada como el porcentaje de presupuesto ejecutado en relación al presupuesto devengado fue del 99% durante el periodo 2012-2017, es decir que de los recursos disponibles se logró ejecutar un porcentaje cercano al 100% de los mismos. *Es importante señalar que no se determinó porcentaje de eficiencia durante el periodo 2012-2025 porque los recursos financieros con que se disponga en el futuro dependerán de la asignación que fijen los organismos Legislativo y Ejecutivo.



7.1 ANÁLISIS POR PROGRAMA 2012-2017

7.1.1 PROGRAMA DE ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO Y SUBSIDIO PARA COMPRA DE TIERRAS

El Programa de Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidio para la Compra de Tierras, estimó beneficiar a 2,042 familias del 2012 al 2017; registrando a la misma fecha haber beneficiado a 1,346 familias que representa el 66%; y ejecutándose Q.259,457,000.11 La ausencia de ejecución para el año 2012 se explica debido a que en ese año la Política de Acceso a la Tierra, reglamento e instrumentos de la política se modificaron y se invirtió tiempo en la elaboración de los mismos. En el año 2013 de las 340 familias programadas, se alcanzó el 74%, por falta de recursos financieros. En contraste con el siguiente año de las 340 familias programadas se alcanzó el 106% respecto a lo programado Para los dos años siguientes, la disponibilidad financiera mejoró, sin embargo, las ofertas de fincas en el año 2016 se retiraron y en el 2017, a pesar de haber alcanzado la meta, no se formalizaron todos los créditos, sino hasta el año 2018.

Cuadro 5
PROGRAMA DE ACCESO A LA TIERRA VÍA
CRÉDITO Y SUBSIDIO COMPRA DE TIERRAS

PROGRAMA	AÑO	META PROGRAMADA	No. FAMILIAS BENEFICIADAS POR AÑO	% EJECUCIÓN	COSTO PROMEDIO POR FAMILIA (Q)	PRESUPUESTO DEL PROGRAMA (Q)
Acceso a la Tierra vía crédito y subsidio para la compra de tierras	2012	340	0	0%	0	0
	2013	340	250	74%	Q.191,269.07	Q.47,617,268.67
	2014	340	360	106%	Q.136,256.01	Q.49,052,162.57
	2015	341	149	44%	Q.216,072.60	Q.32,194,816.79
	2016	341	244	72%	Q.178,439.88	Q.43,539,331.70
	2017	340	343	101%	Q.241,770.02	Q.82,927,115.72
	TOTAL	2,042	1,346	66%	Q.192,761.52	Q.259,457,000.11

FUENTE: Dirección Técnica de Acceso a la Tierra

7.1.2 ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO SUBSIDIADO PARA ARRENDAMIENTO DE TIERRAS

El Programa Especial de Arrendamiento de Tierras, planificó atender una demanda promedio anual de 55,714 familias, para un total de 334,286 familias durante el periodo del 2012 al 2017. En ese tiempo, recibió un fuerte apoyo financiero, por cuatro años por un monto de Q2,575.00 distribuido en crédito y subsidio, a partir del año 2013, con la aplicación de un modelo de Capital Semilla a los beneficiarios del programa, a quienes, al concluir con los cuatro años establecidos en el reglamento respectivo, se les otorga un subsidio de Capital Semilla por un monto de Q. 2,200.00; siempre y cuando hayan cancelado en su totalidad el crédito otorgado. No obstante, por restricción de capital, a partir del año 2017 se eliminó la entrega de Capital Semilla a nuevas cohortes, quedando pendiente la liquidación del modelo.

Cuadro 6
ACCESO A LA TIERRA VÍA CRÉDITO
SUBSIDIADO PARA ARRENDAMIENTO

PROGRAMA	AÑO	META PROGRAMADA	No. FAMILIAS BENEFICIADAS POR AÑO	% EJECUCIÓN	COSTO PROMEDIO POR FAMILIA (Q)	PRESUPUESTO DEL PROGRAMA (Q)
Especial de Arrendamiento de Tierras	2012	55,714	74,711	134%	Q.2,527.66	Q.188,844,310.83
	2013	55,716	88,318	159%	Q.2,819.80	Q.249,038,867.60
	2014	55,714	69,584	125%	Q.2,829.09	Q.196,859,060.15
	2015	55,714	58,373	105%	Q.2,877.52	Q.167,969,544.09
	2016	55,714	51,166	92%	Q.2,868.08	Q.146,748,386.61
	2017	55,714	32,002*	57%	Q.3,096.02	Q.99,098,058.09
	TOTAL	334,286	374,154	112%	Q.2,836.46	Q.1,048,558,227.37

En el año 2017 también se desembolsaron 11,836 subsidios de Capital Semilla a beneficiarios que se hicieron acreedores de dicho subsidio

FUENTE: Coordinación de Arrendamiento de Tierras



7.1.3 PROGRAMA DE ADJUDICACIÓN Y REGULARIZACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO

El Programa de Adjudicación y Regularización de Tierras del Estado planificó durante el sexenio 14,334 beneficiarios, habiendo ejecutado 20,276 familias; para un total de 143%. En todos los años analizados de los 2,389 expedientes durante el período, se sobrepasaron las metas, a excepción del año 2015, donde se alcanzó únicamente el 20% de la misma. Esto fue debido a instrucciones del Consejo Directivo del Fondo de Tierras, de suspender las adjudicaciones por problemas detectados de la veracidad de la información en Petén e Izabal, posteriormente se extendieron a todas las regiones.

Cuadro 7
PROGRAMA DE ADJUDICACIÓN Y REGULARIZACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO

PROGRAMA	AÑO	PROGRAMADA	No. FAMILIAS BENEFICIADAS POR AÑO	% Ejecución	COSTO PROMEDIO POR FAMILIA (Q)	PRESUPUESTO DEL PROGRAMA (Q)
Regularización y Adjudicación de Tierras del Estado	2012	2,389	4,070	170%	Q.8,781.49	Q.35,740,671.23
	2013	2,389	3,822	160%	Q.8,518.40	Q.32,557,320.49
	2014	2,389	5,855	245%	Q.4,547.50	Q.26,625,595.84
	2015	2,386	475	20%	Q.55,867.48	Q.26,537,051.33
	2016	2,389	3,039	127%	Q.7,430.89	Q.22,582,488.51
	2017	2,389	3,214	135%	Q.7,821.64	Q.25,138,755.54
	TOTAL	14,331	20,475	143%	Q.15,494.57	Q.317,251,253.10

FUENTE: Dirección de Regularización y Jurídica



7.1.4 PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES.

El Programa de DCAS inició funciones a partir del 2012 y 2013 atendiendo a Comunidades Agrarias aprobadas en años anteriores, que tenían capital pendiente de desembolsar y asistencia técnica. Durante el 2014 al 2017 se suman 1,346 familias beneficiadas del Programa de Acceso a la Tierra vía Crédito y Subsidio, más las familias beneficiadas por la Política de Reestructuración Social y Económica de la Deuda del Programa de Acceso a la Tierra del Fondo de Tierras; razón por la cual, de las 2,040 familias programadas, se atendieron 2,652; representando el 130%.

Cuadro 8
PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES

PROGRAMA	AÑO	META PROGRAMADA	No. FAMILIAS BENEFICIADAS POR AÑO	% Ejecución	COSTO PROMEDIO POR FAMILIA (Q)	PRESUPUESTO DEL PROGRAMA (Q)
Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles	2012	340	0	0%	0.00	0.00
	2013	340	0	0%	0.00	0.00
	2014	340	250	74%	Q.67,147.25	Q.16,786,811.87
	2015	340	610	179%	Q.32,149.35	Q.19,611,104.32
	2016	340	759	223%	Q.23,659.78	Q.17,957,771.90
	2017	340	1,033	304%	Q.19,070.57	Q.19,699,896.24
	TOTAL	2040	2,652	130%	Q.35,506.74	Q.94,163,864.44

FUENTE: Dirección de Comunidades Agrarias Sostenibles



7.2 ANÁLISIS PRESUPUESTARIO EJECUTADO

El análisis presupuestario de la ejecución 2016-2018, nos muestra que se ha ejecutado un promedio de Q.266,029,145.00 anuales. De los cuales el año 2018 se incrementó a Q.307,348,106.00 por efectos de la entrega de Capital Semilla para el Programa Especial de Arrendamiento de Tierras. El presupuesto más bajo fue en el año 2016 con Q.240,788,309.00, donde no se alcanzaron a colocar todos los créditos de Arrendamiento.

Cuadro 9
BASE DE DATOS

NOMBRE	GRUPO DE GASTO	EJECUCIÓN POR AÑO (EN Q)			PROMEDIO
		2016	2017	2018	
SERVICIOS PERSONALES	0	Q.50,543,905	Q.54,933,743	Q.57,544,333	Q.54,373,994
SERVICIOS NO PERSONALES	100	Q.7,975,583	Q.10,282,426	Q.13,045,651	Q.10,434,553
MATERIALES Y SUMINISTROS	200	Q.1,357,385	Q.2,514,548	Q.3,823,458	Q.2,565,134
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS E INTANGIBLES	300	Q.440,227	Q.1,591,712	Q.1,580,997	Q.1,237,645
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	400	Q.2,722,369	Q.1,852,239	Q.2,099,073	Q.2,224,560
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	500	Q.42,074,242	Q.82,329,898	Q.147,006,790	Q.90,470,977
ACTIVOS FINANCIEROS	600	Q.135,574,598	Q.96,446,454	Q.82,145,794	Q.104,722,282
TOTALES		Q.240,788,309	Q.249,951,020	Q.307,348,106	Q.38,004,164

Fuente: Dirección Administrativa Financiera

Cuadro 10
INDICADORES AGREGADOS

INDICADOR AGREGADO	2016	2017	2018	PROMEDIO
Presupuesto anual ejecutado	Q.240,788,309	Q.249,951,020	Q.307,348,106	Q.266,029,145
# Familias	55,208	36,593	47,524	46,442
Costo promedio por familia (Q.)	Q.4,361	Q.6,831	Q.6,467	Q.5,728
Empleados	512	483	486	494
Costo promedio por empleado ^{1/} (Q.)	Q.98,914	Q.113,734	Q.118,404	Q.110,143

^{1/}Calculado sobre el grupo "0" Servicios Personales
FUENTE: Dirección Administrativa Financiera

Con la ejecución presupuestaria promedio de Q. 266.029,145.00, el Fondo de Tierras se ha atendido 46,442 familias, a través de los programas (Acceso a la Tierra para Compra de Tierras, Arrendamiento de Tierras, Regularización y Adjudicación de Tierras del Estado y Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles, por un costo promedio de Q.5,728.00.

Por otro lado, el número de empleados promedio ha sido de 494 personas, cuyo costo promedio está calculado sobre el grupo "0" Servicios Personales, registrado en el Sistema de Contabilidad Interna del Estado (SICOIN) y un promedio de 3.8 dh (día/hombre) para atender a cada familia en los diferentes procesos y procedimientos de los Programas del Fondo de Tierras.



Cuadro 11
ANÁLISIS VERTICAL
ANÁLISIS ESTÁTICO EN % (VERTICAL)

NOMBRE	EJECUCION POR AÑO (EN Q)					PROMEDIO
	GRUPO DE GASTO	2016	2017	2018	2018	
SERVICIOS PERSONALES	0	21.0%	22%	19%	21%	
SERVICIOS NO PERSONALES	100	3.3%	4%	4%	4%	
MATERIALES Y SUMINISTROS	200	0.6%	1%	1%	1%	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS E INTANGIBLES	300	0.2%	1%	1%	0%	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	400	1.1%	1%	1%	1%	
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	500	17.5%	33%	48%	33%	
ACTIVOS FINANCIEROS	600	56.3%	39%	27%	41%	
TOTAL		100.0%	100%	100%	100%	

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera

La estructura vertical promedio de los Grupos de Gasto dentro de los presupuestos ejecutados en el periodo analizado del 2016 al 2018; nos refleja claramente que el grupo 0 Servicios Personales representa como promedio el 21% y el 4% restantes de gastos de funcionamiento. Por otro lado, los fondos de Inversión corresponden al 71%. Estas están comprendidas en el Grupo 5 y 6 correspondiente a Transferencias de Capital a Instituciones del Sector Público No Empresarial y gastos por compra de valores de crédito, acciones, títulos y bonos, sean estos públicos, tal como los subsidios para los beneficiarios del Fondo de Tierras. Finalmente, el Grupo 6, que agrupa los Créditos de Arrendamiento y Compra de Tierras.



Cuadro 12
ANÁLISIS ESTADÍSTICO HORIZONTAL

NOMBRE	MIN	MAX	RANGO	SUMA	CUENTA	MEDIA	MEDIANA	DESV. ESTAD	COEF. VAR
SERVICIOS PERSONALES	50,643,905	57,544,333	6,900,428	163,121,981	3	54,373,984	54,933,743	3,484,101.81	6%
SERVICIOS NO PERSONALES	7,975,583	13,045,651	5,070,068	31,303,660	3	10,434,553	10,282,426	2,538,455.13	24%
MATERIALES Y SUMINISTROS	1,357,385	3,823,468	2,466,083	7,695,401	3	2,565,134	2,514,548	1,233,819.49	48%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS E INTANGIBLES	440,227	1,680,997	1,240,770	3,712,936	3	1,237,645	1,591,712	682,025.98	56%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1,852,239	2,722,369	870,130	6,673,681	3	2,224,560	2,089,073	448,432.67	20%
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	42,074,242	147,008,790	104,934,548	271,412,930	3	90,470,977	82,329,898	52,938,858.25	59%
ACTIVOS FINANCIEROS	82,145,794	135,574,598	53,428,804	314,166,846	3	104,722,282	96,446,454	27,659,106.28	26%

Fuente: Dirección Administrativa Financiera

Los **Servicios Personales (Grupo 0)** abarca el recurso humano 022 y 029. El año 2016, fue el más bajo con Q.50.0 millones y el más alto en el Q.2018 con Q.57.5 millones. El promedio ha sido de Q.54.3 millones con 494 empleados.

Grupo de Servicios no Personales (Grupo 1). Este grupo se refiere a los egresos por concepto de servicios no personales, tales como servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios de viaje, transporte de cosas, arrendamiento de edificios, terrenos y equipos, servicios financieros, servicios contratados para mantenimiento y reparación ordinaria de equipos, servicios contratados para mantenimiento y reparación ordinaria de obras y servicios varios. Es decir, que comprende pagos de servicios que no tienen ninguna relación con los servicios del personal permanente y no permanente del Estado. Han estado en un promedio de Q. 2.5 millones y han variado un 24% a través de los años.



El Grupo de Materiales y Suministros (2). Comprende la adquisición de materiales y suministros consumibles para el funcionamiento del Estado, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes del activo fijo. Otros Materiales y Suministros Comprende egresos por adquisición de útiles para oficina, limpieza, productos sanitarios, educacionales, bibliotecas, museos, deportes y recreativos, artículos de cocina, materiales menores médico-quirúrgicos y productos varios. Se subdivide en los siguientes renglones: 291 Útiles de oficina. Gastos por compra de útiles para uso común en oficinas, tales como goma de pegar, lápices, plumas, gomas de borrar, reglas, engrapadoras, perforadoras, sacapuntas, ceniceros, etc. Incluye la compra de material no inventariable (fungible) para el normal funcionamiento de equipos informáticos o de cómputo, ofimáticas, transmisión y otros, tales como disquetes, discos compactos (CD, DVD), dispositivos portátiles de almacenamiento masivo externos (tales como memorias para puertos USB -por sus siglas en inglés-), dispositivos inalámbricos de acceso a redes informáticas (intranet, internet o ambas), etc. 292 Útiles de limpieza y productos sanitarios. Gastos por compra de productos tales como jabones, detergentes, desinfectantes, pulimentos, creolina; útiles de limpieza tales como escobas, palos para trapeadores, plumeros, cepillos, toallas, mechas para trapeadores; cepillos para manos, pelo, ropa; hojas de afeitar, máquinas para cortar el pelo, máquinas y brochas de afeitar y pastas, cepillos para calzado, entre otros. Se ha manejado un promedio de Q.2.5 millones anuales con una estructura del 0.5% del presupuesto total.

El Grupo 3 Propiedad, Planta, y Equipos e Intangibles. Este grupo se refiere a egresos por compra o construcción de bienes de capital que aumentan el activo de las entidades del Sector Público en un período dado, siendo éstos los bienes físicos, construcciones y/o equipos que sirven para producir otros bienes o servicios, no se agotan en el primer uso que de ellos se hace, tienen una duración superior a un año y están sujetos a depreciación. Incluye, las adiciones y reparaciones extraordinarias realizadas por contrato y la adquisición de activos intangibles. Se ha manejado un promedio de Q.1.2 millones anuales con una estructura del 0.5% del presupuesto total.

El Grupo 4 Transferencias Corrientes. Comprende los gastos correspondientes a transferencias corrientes que no representan la contraprestación de bienes o servicios y cuyos importes no son reintegrados por los beneficiarios. Incluye aportes de carácter institucional y otros para financiar gastos corrientes de instituciones públicas y del sector externo, abarca los gastos de indemnización al personal, aporte a funerales, etc. en los tres últimos años se ha invertido Q.2.2 millones anuales.

GRUPO 5: TRANSFERENCIAS DE CAPITAL. Comprende todo desembolso financiero destinado a la formación de capital. En el Fondo de Tierras se utiliza principalmente para presupuestar los subsidios para el Programa Especial de Arrendamiento de Tierras y el Programa de Acceso a la Tierra para compra de Tierras.



GRUPO 6: ACTIVOS FINANCIEROS. Comprende gastos por compra de valores de crédito, acciones, títulos y bonos, sean estos públicos o privados. Incluye, la concesión de préstamos e incremento de: disponibilidades, cuentas y documentos a cobrar, activos diferidos y anticipos a contratistas. Se utiliza principalmente para los créditos del Programa de Arrendamiento de Tierras y para el Programa de Acceso a la Tierra para compra de Tierra.

Cuadro 13
INDICADORES DEL PROGRAMA DE ACCESO A LA TIERRA
VÍA CRÉDITO PARA COMPRA DE TIERRAS

INDICADORES	AÑO				Promedio
	2,013	2,014	2,015	2,016	
INVERSIÓN SOCIAL POR FAMILIA (subsídios de abono a la deuda+ capital de trabajo + subsidio de alimentos (cuando procede) + gastos funcionamiento)	Q. 174,708.26	Q. 118,244.36	Q. 197,767.60	Q. 149,027.43	Q. 190,337.96
COSTO DE LOS BENEFICIARIOS (deuda remanente por familia)	Q. 16,560.81	Q. 16,344.98	Q. 18,304.99	Q. 29,412.45	Q. 51,432.06
INVERSIÓN TOTAL POR FAMILIA (Préstamo +subsídios de abono a la deuda+ capital de trabajo + subsidio de alimentos (cuando procede) + gastos de funcionamiento)	Q. 191,269.07	Q. 134,589.34	Q. 216,072.60	Q. 178,439.88	Q. 241,770.02

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera/ Dirección Técnica de Acceso a la Tierra/ Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación



FORMA DE CÁLCULO:

La inversión social por familia, en cada año, se determinó por medio de la suma de los subsidios autorizados (abono a la deuda, capital de trabajo y compra de alimentos, este último en los años que procedía), más los gastos de funcionamiento anuales del programa. El resultado se dividió dentro del número de familias beneficiadas.

El costo de los beneficiarios, en cada año, se calculó al dividir la deuda remanente total de cada año dentro del número de familias beneficiadas. Dicho costo constituye el préstamo neto a cancelar por los beneficiarios.

La inversión total por familia es la suma de los dos indicadores antes descritos.

NOTA: no se efectuaron cálculos del año 2012 porque durante el mismo no se adquirieron fincas, por encontrarse en preparación el modelo actual de acceso a la Tierra y la elaboración de la Agenda Estratégica Institucional 2012-2025.

INTERPRETACIÓN

El promedio de Inversión Social por Familia, permite visualizar que se invirtieron Q166,017.12 en otorgamiento de subsidios para abono a la deuda contraída por compra de tierras, capital de trabajo para la ejecución de proyectos productivos, (en algunos casos subsidio para compra de alimentos), más gastos de funcionamiento. El valor promedio es la Inversión Social Neta que ejecutó el Fondo de Tierras para facilitar el Acceso a la Tierra vía Crédito para Compra de Tierras, por cada familia beneficiada.

El promedio de Costo de los Beneficiarios, es la deuda remanente que, en promedio, adquirió cada familia beneficiaria (Q26,411.06), y que retornará a la Institución al cancelarse el crédito.

El promedio de Inversión Total por Familia, asciende a Q192,428.18 y es la suma de las dos categorías anteriores; se integra por la inversión social que efectuó el Fondo de Tierras (86% de la inversión total), y la inversión que se recuperará cuando se recupere el crédito y que equivale al 14% de la inversión total por familia.



Cuadro 14
INDICADORES DEL PROGRAMA ESPECIAL DE ARRENDAMIENTO DE TIERRAS

INDICADORES	AÑO						PROMEDIO
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
INVERSION SOCIAL POR FAMILIA (subsido para proyectos productivos + gasto funcionamiento)	Q. 697,66	Q. 719,80	Q. 729,09	Q. 777,52	Q. 768,08	Q. 996,62	Q. 781,46
COSTO DE LOS BENEFICIARIO (deuda remanente por familia)	Q. 1,830,00	Q. 2,100,00	Q. 2,055,00				
INVERSION TOTAL POR FAMILIA (Préstamo + subsidio para proyectos productivos + gastos de funcionamiento)	Q. 2,527,66	Q. 2,819,80	Q. 2,829,09	Q. 2,877,52	Q. 2,868,08	Q. 3,096,62	Q. 2,836,46

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera/ Coordinación de Arrendamiento/ Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación

FORMA DE CÁLCULO:

La inversión social por familia, en cada año, se determinó por medio de la suma del monto de subsidio para proyectos productivos, más los gastos de funcionamiento anuales del programa. El resultado se dividió dentro del número de familias beneficiadas.

El costo de los beneficiarios, en cada año, se calculó al dividir la deuda remanente total del año dentro del número de familias beneficiadas. Dicho costo constituye el préstamo neto a cancelar por los beneficiarios.

La inversión total por familia es la suma de los dos indicadores antes descritos.



INTERPRETACIÓN

El promedio de Inversión Social por Familia, permite visualizar que se invirtieron Q781.46 en otorgamiento de subsidio para la ejecución de proyectos productivos más gastos de funcionamiento. El valor promedio es la Inversión Social Neta que ejecutó el Fondo de Tierras, para facilitar el Acceso a la Tierra vía crédito para Arrendamiento de Tierras, por cada familia beneficiada.

El promedio de Costo de los Beneficiarios, es la deuda remanente que, en promedio, adquirió cada familia beneficiaria (Q.2,055.00), y que retornará a la Institución al cancelarse el crédito. Se hace la observación que únicamente en el año 2012, el costo por beneficiario fue de Q. 1,830.00 por familia, en cada uno de los años posteriores el valor fue de Q.2,100.00.

El promedio de Inversión Total por Familia asciende a Q.2,836.46 y es la suma de las dos categorías anteriores; se integra por la inversión social que efectuó el Fondo de Tierras (28% de la inversión total), y la inversión que se recuperará cuando se recupere el crédito y que equivale al 72% de la inversión total por familia.

Cuadro 15
PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN Y ADJUDICACIÓN
DE TIERRAS DEL ESTADO

INDICADORES	AÑO					PROMEDIO	
	2012	2013	2014	2015 *	2016		2017
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR FAMILIA (inversión social por familia)	Q8,781.49	Q8,518.40	Q4,547.50	Q55,985.09	Q7,430.89	Q7,821.64	Q7,419.98
COSTO DE LOS BENEFICIARIOS (valor pagado por familia)	Q13,762.69	Q1,910.27	Q2,460.56	Q1,487.46	Q365.42	Q968.64	Q3,893.52

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera/ Dirección de Regularización y Juridical/ Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación
*El año 2015 no fue tomado en cuenta para el cálculo del promedio, ya que en ese año fue atípico en la emisión de resoluciones de regularización y adjudicación, derivado que fue necesaria su suspensión para corregir problemas que se presentaron en las regiones.



FORMA DE CÁLCULO:

Los gastos de funcionamiento del programa, de cada año, se dividieron dentro del número de familias beneficiadas. El resultado obtenido son los gastos de funcionamiento por familia, que constituyen una inversión social; es importante resaltar que en este programa no se otorgan créditos ni subsidios.

El costo de los beneficiarios se calculó al dividir el total de ingresos anuales obtenidos por regularización y adjudicación, dentro del número de familias beneficiadas. El resultado obtenido en cada año es el costo de los beneficiarios o sea el valor promedio pagado por cada familia.

OBSERVACIÓN: el costo promedio por familia, durante el período 2013 a 2017; es menor al del año 2012, porque el mayor número de adjudicaciones fue de lotes, no de parcelas.

INTERPRETACIÓN

El promedio de Gastos de Funcionamiento por Familia, permite visualizar que se invirtieron Q7,419.98 en adjudicación y regularización de tierras del Estado, a cada familia beneficiada.

El promedio de Costo de los Beneficiarios, representa el valor que cada familia canceló por la tierra que le fue adjudicada o regularizada.

Cuadro 16
PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMUNIDADES
AGRARIAS SOSTENIBLES

INDICADOR	AÑO 2012				PROMEDIO
	2014	2015	2016	2017	
INVERSIÓN SOCIAL POR FAMILIA (inversión en asistencia técnica + gastos de funcionamiento)	Q67,147.25	Q32,149.35	Q23,659.78	Q19,070.57	Q35,506.74

FUENTE: Dirección Administrativa Financiera/ Dirección Comunidades Agrarias Sostenibles
/Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación



FORMA DE CÁLCULO:

La inversión social por familia, en cada año, se calculó al sumar la inversión en asistencia técnica más los gastos de funcionamiento del programa; el resultado se dividió dentro del número de familias beneficiadas anualmente.

En este programa no hay préstamos por lo que el único indicador calculado anualmente es el arriba explicado.

NOTA: los cálculos se presentan a partir del año 2014, por ser el inicio del Programa de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles.

INTERPRETACIÓN

Durante el período analizado, el Fondo de Tierras, invirtió en promedio, Q.35,506.74 anualmente en pago de asistencia técnica y los gastos de funcionamiento necesarios, por cada familia atendida.



8. ESCENARIO SELECCIONADO

Como resultado del análisis crítico de la Agenda Estratégica y los recursos financieros asignados, se define el siguiente escenario:

8.1 CON PRESUPUESTO, METAS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AJUSTADOS

El escenario se construyó realizando un ejercicio en el cual se adecuaron las metas y el tamaño de la organización a un presupuesto ajustado no mayor a Q.218.5 millones.

a) Metas

Derivado de la disponibilidad de recursos financieros, se realizó el ejercicio de solicitar la ampliación del techo presupuestario otorgado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, con el propósito que la Institución pueda seguir brindando sus servicios en forma satisfactoria.

De acuerdo al ajuste antes indicado se realizó una propuesta de metas físicas anuales, por Programa, las cuales se exponen a continuación:



Cuadro No. 17
METAS PROGRAMADAS 2018-2025
(EN NÚMERO DE FAMILIAS)

PRODUCTO	TOTAL FAMILIAS BENEFICIARIAS 2012 - 2017	FAMILIAS 2018 - 2025							TOTAL DE META PARA AGENDA		
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	TOTAL
Acceso a la Tierra via 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 via 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 via 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	1,831	981	916	714	714	714	765	7,940	22,728
Total	422,599	59,349	30,671	29,254	29,191	29,932	28,987	28,987	29,042	262,442	687,012

FUENTE: Coordinación de Planificación, Seguimiento y Evaluación

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.



De acuerdo al cuadro anterior, 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) suma un total de 687,012 familias.

b) Presupuesto

El flujo de ingresos y egresos para el período 2018-2025, se explica a continuación:

- El saldo del año anterior, se calculó para cada año, con la misma metodología utilizada en el escenario No. 1.
- La proyección de recuperación de cartera de todos los programas se calculó de acuerdo con el comportamiento que ha manifestado, y a los créditos que se estima otorgar.
- Los intereses se proyectaron de acuerdo con la disponibilidad de recursos financieros en las cuentas de Ahorro o Certificados a Plazo Fijo.
- En el año 2019, los ingresos por aportes del Gobierno Central disminuyen con relación al año 2018 de acuerdo con el Presupuesto de Ingresos y Egresos presentados por el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- al Congreso de la República.
- Los aportes del Gobierno Central se proyectaron de acuerdo con el techo presupuestario otorgado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, a partir del año 2019. Por lo que en el año 2021 se debe incrementar 22.3 millones más del aporte recibido del Gobierno Central y en el año 2022 se presupuestó un incremento de Q59,3 millones anuales adicionales en el aporte de los recursos del Gobierno Central, lo que suma un total de Q137.000.000.00, con el fin de capitalizar al Fideicomiso y mantener la operatividad institucional a través de los distintos Programas.



Los egresos por funcionamiento se dividen de la siguiente manera:

Grupo 0 (cero)

- Para el año 2019 se plantea una reestructura acorde a las necesidades de la Institución, lo que implica una disminución de recursos humanos en comparación al año 2018, lo cual se mantiene hasta el año 2025.

Grupos 1, 2, 3, 4 y 9 de funcionamiento

- Estos grupos de gasto tienen variación a partir del año 2019, en función de la reestructura antes indicada.
- En el escenario seleccionado, se toma como base la reestructura planteada para el año 2019, lo que implica un ajuste en los grupos de gasto de funcionamiento y se toma en consideración un monto de Q.10,000,000.00 para cubrir el pago de prestaciones laborales y las posibles demandas judiciales.

Los egresos por inversión se dividen de la siguiente manera:

Grupos 5 y 6 de inversión

- En el Programa de Acceso a la Tierra se contempla la compra de tierras durante todo el período establecido con una pequeña disminución en el año 2022, para evitar un déficit financiero.
- En el Programa de Arrendamiento de Tierras, la inversión se mantiene durante el período programado.
- El Programa de Comunidades Agrarias Sostenibles, se adecúa a las proyecciones elaboradas por dicho Programa.



Cuadro No. 18
FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS
2018-2025

VARIABLES	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SALDO ANTERIOR	Q 351,217,674.00	Q 205,731,963.40	Q 86,493,063.40	Q 39,731,329.80	Q 12,305,796.40	Q 12,265,662.90	Q 11,584,529.40	Q 9,973,395.80
INGRESOS								
RECUPERACION DE CARTERA	Q 77,000,000.00	Q 76,000,000.00	Q 75,500,000.00	Q 75,500,000.00	Q 75,000,000.00	Q 75,000,000.00	Q 75,000,000.00	Q 75,000,000.00
INTERESES	Q 10,500,000.00	Q 7,500,000.00	Q 5,300,000.00	Q 3,700,000.00	Q 2,600,000.00	Q 1,900,000.00	Q 1,000,000.00	Q 1,000,000.00
APORTES DE GOBIERNO CENTRAL	Q 63,319,500.00	Q 77,746,000.00	Q 77,746,000.00	Q 100,000,000.00	Q 137,000,000.00	Q 137,000,000.00	Q 137,000,000.00	Q 137,000,000.00
TOTAL INGRESOS	Q 532,037,174.00	Q 366,977,963.40	Q 255,039,063.40	Q 218,931,329.80	Q 226,905,796.40	Q 226,195,662.80	Q 224,584,529.40	Q 222,973,395.80
FUNCIONAMIENTO								
EGRESOS POR FUNCIONAMIENTO	Q 87,266,577.66	Q 113,399,460.00	Q 93,062,733.50					
GRUPO 0	Q 56,559,979.94	Q 53,987,050.00						
GRUPOS 1, 2, 3, 4 Y 9	Q 30,708,597.74	Q 59,412,410.00	Q 39,075,683.50					



VARIABLES	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN								
EGRESOS POR INVERSIÓN	Q 239,036,632.92	Q 157,085,440.00	Q 122,245,000.00	Q 113,561,800.00	Q 121,546,400.00	Q 121,546,400.00	Q 121,546,400.00	Q 121,546,400.00
ACCESO A LA TIERRA	Q 64,670,327.62	Q 69,700,841.00	Q 39,933,000.00	Q 31,946,400.00	Q 36,933,000.00	Q 36,933,000.00	Q 39,933,000.00	Q 39,933,000.00
COMUNIDADES AGRARIAS	Q 22,471,105.00	Q 22,720,596.00	Q 17,937,000.00	Q 17,240,400.00				
ARRENDAMIENTO DE TIERRAS	Q 131,895,200.00	Q 64,655,000.00	Q 64,375,000.00					
TOTAL FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN	Q 326,305,210.60	Q 270,484,900.00	Q 215,307,733.50	Q 206,824,533.50	Q 214,611,133.50	Q 214,611,133.50	Q 214,611,133.50	Q 214,611,133.50
SALDO PARA EL SIGUIENTE AÑO	Q 205,731,953.40	Q 96,463,063.40	Q 39,731,329.90	Q 12,306,796.40	Q 12,295,662.90	Q 11,564,529.40	Q 9,973,395.90	Q 8,362,262.40

FUENTE: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- / Datos al 31 de diciembre de 2018

En la continuidad del Fondo de Tierras el Estado toma un papel fundamental y urgente para fortalecer el mecanismo financiero. Como fuente de inversión pública, es esencial que el Estado aumente y reoriente sus esfuerzos y sus recursos hacia el campo, e implemente de forma sostenida la aportación de los mismos, para construir una institución agraria que impulse con mayor justicia el acceso a la tierra a la población campesina demandante de la misma.



c) Estructura Organizativa y Recurso Humano

Estructura Organizativa

De acuerdo a la evaluación realizada de los logros de la institución de dos períodos, seis años antes a la aprobación de la Agenda Estratégica y seis años después, se obtuvieron los resultados siguientes:

El Programa de Acceso vía Crédito para Compra de Tierras, fue afectado con una reducción para el segundo período evaluado del 42 % en cuanto a la compra de tierras y con relación al número de familias la reducción consistió en el 25 %.

En lo que respecta al Programa de Regularización y Adjudicación de Tierras del Estado, hubo una reducción del 42% con relación a Escrituras y una reducción del 34% con relación a Resoluciones.

En el caso del Programa de Arrendamiento de Tierras, los logros han tenido una relación directa con la asignación de presupuesto y no con la estructura organizativa, esto obedece también a que el proceso de este Programa no cuenta con procesos técnicos y jurídicos complejos por lo que la estructura horizontal no influye en sus logros.

Finalmente para el Programa de Comunidades Agrarias Sostenibles, existen variables totalmente diferentes que no permiten generar parámetros comparativos de los dos períodos evaluados, sin embargo se considera que la estructura actual es viable y ha logrado mejores resultados de acuerdo a los indicadores de evaluación que se utilizan; por lo que proponer una nueva estructura dependerá de la disponibilidad de los recursos del Fideicomiso Fondo de Tierras Acuerdo de Paz y de igual forma la incorporación de Comunidades Agrarias Sostenibles nuevas cada año; se considera que la reducción del personal tendrá un impacto a partir del año 2021, por lo que se recomienda evaluar y reorientar este Programa en el año 2020.

Además, es importante señalar que el Programa de Comunidades Agrarias Sostenibles, atiende a comunidades que aún cuentan con capital de trabajo pero ya no cuentan con asistencia técnica a través de los equipos multidisciplinarios; aunado a lo anterior, existen comunidades agrarias pendientes de aplicar la Política de Reestructuración Social y Económica de la Deuda, a pesar de que el Fideicomiso se encuentra ya en un período crítico a nivel financiero, por lo que se debe analizar si es viable continuar atendiendo a estos grupos que ya tuvieron la oportunidad de desarrollo.

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 social 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 social, 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 a través de un proceso de fortalecimiento organizacional 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 entre la Dirección de Acceso a la Tierra vía Crédito y la Dirección de Comunidades Agrarias Sostenibles.
- 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 vía Crédito para Compra de Tierras, con relación a: créditos altamente subsidiados, que permita 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 otros parámetros: 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 de la Institución de acuerdo a su naturaleza le corresponde brindar el acceso a la tierra, entre otras.



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 (subgrupo 18), para la realización del trabajo de campo. Esto disminuirá la asignación de recursos para la contratación de ingenieros medidores externos.
- A nivel regional se conformarán equipos móviles integrados por personal especializado en el aspecto social, 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 el doble 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, lo cual ha generado que las bandejas de expedientes en el área técnica se encuentren saturadas y al contrario las bandejas de expedientes en el área jurídica se encuentren vacías.
- Se contará con el control total de las diferentes áreas: social, técnica y jurídica que participan en el proceso para la gestión de la regularización y adjudicación de tierras del Estado.

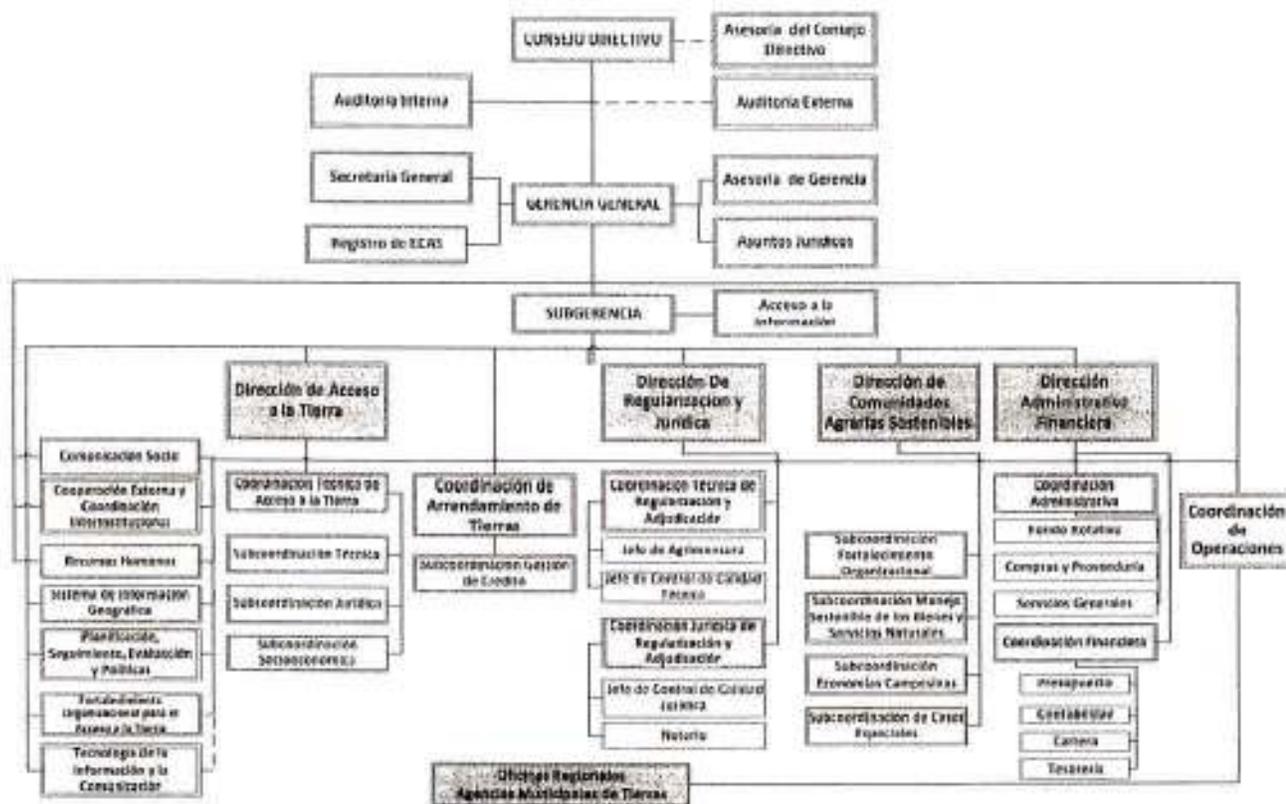
En los casos del Programa de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles y el Programa de Acceso a la tierra vía Crédito y Subsidio para Arrendamiento de Tierras con o sin opción de compra, continuarán con la estructura vertical con que han venido trabajando; de esta forma, la Dirección y Coordinación 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, a través de los mismos Promotores de Crédito, quienes cuentan con el contacto directo con los beneficiarios, evitando de esta manera ser reactivos a esta problemática.

En la figura 1 se muestra la estructura organizativa para atender la demanda de acceso a la tierra de la población campesina.



Figura 1
Organigrama Oficinas Centrales



FUENTE: 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-.

A nivel regional también se visualiza el organigrama en función de aumentar la eficiencia y eficacia para el alcance de resultados, Contando con un número de equipos móviles de acuerdo a la cantidad de expedientes en cada una de ellas, según se muestra en la figura 2.

Así mismo, en la figura 3 se presenta la distribución de Agencias Municipales de Tierra propuesta por Regional.

Figura 3
Distribución de Agencias de Tierras por Oficina Regional



FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos

Recursos Humanos

La propuesta del escenario seleccionado es que el Fondo de Tierras, cuente para el año 2019 con 453 empleados con una nómina mensual de Q3,858,400.00, de los cuales 363 pertenecen al renglón 022, que representa el 80%, con un monto mensual de Q3,142,900.00 y 90 personas pertenecen al Renglón 029, representando el 20% con un monto de Q.715,500.00

En la distribución del recurso humano, la oficina central cuenta con 212 personas que representa el 47% de los empleados, con una nómina mensual de Q2,068,000.00 equivalente al 54% de la nómina total. De los 212 empleados, 185 pertenecen al renglón 022 y 27 al Renglón 029 con montos mensuales de Q.1,814,000.00 y Q 254,000.00 respectivamente.

Con relación a las Coordinaciones Regionales suman un total de 241 personas, que representa el 53% de los empleados, con una nómina mensual de Q.1,790,400.00, equivalente al 46% de la nómina total. De los 241 empleados que se encuentran en las Coordinaciones Regionales, 178 pertenecen al renglón 022 y 63 pertenecen al Renglón 029 con los montos mensuales de Q.1,328,900.00 y Q.461,500.00 respectivamente.

Geográficamente el personal de las Coordinaciones Regionales se encuentra distribuido en orden descendente de la siguiente forma: Quetzaltenango con 64 empleados, Cobán con 54, Petén con 48, Chimaltenango con 45 y finalmente Izabal con 30, como se muestra a continuación:



Cuadro No. 19
Total de Personal del Fondo de Tierras para el 2019

UNIDAD EJECUTORA	Nb. PERSONAL 022	MONTO ANUAL (Q)	%	Nb. PERSONAL 029	MONTO ANUAL (Q)	%	TOTAL EMPLEADOS	MONTO ANUAL (Q)	%
CENTRAL	185	Q.25,303,000.00	90%	27	Q.3,048,000.00	10%	212	Q.28,351,000.00	47%
REGIONES	178	Q.19,269,050.00	78%	63	Q.5,367,000.00	26%	241	Q.24,636,050.00	53%
CHIMALTENANGO	34	Q.3,736,650.00	81%	11	Q.994,000.00	18%	45	Q.4,630,650.00	19%
COBÁN	41	Q.4,276,050.00	79%	13	Q.1,134,000.00	21%	54	Q.5,410,050.00	22%
IZABAL	23	Q.2,881,150.00	85%	7	Q.489,000.00	15%	30	Q.3,370,150.00	12%
PETÉN	34	Q.3,784,650.00	75%	14	Q.1,284,000.00	25%	48	Q.5,078,650.00	20%
QUETZALTENANGO	46	Q.4,580,550.00	75%	18	Q.1,566,000.00	25%	64	Q.6,146,550.00	27%
TOTAL	363	Q.46,572,050.00	84%	90	Q.8,415,000.00	16%	453	Q.53,987,050.00	100%

FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos / Dirección Administrativa Financiera

Al hacer el análisis comparativo entre el total de empleados según el presupuesto de 2019 aprobado por el Consejo Directivo, se tendrá una disminución de 36 puestos de trabajo como se observa en cuadro 20.



Cuadro No. 20
Comparación de total de empleados entre lo aprobado para el 2019 y lo contenido en la
Agenda Estratégica 2012-2025

UNIDAD EJECUTORA	APROBADO 2019		GLOBAL CONTENIDO AGENDA ESTRATEGICA		DIFERENCIA PERSONAL	%	DIFERENCIA MONTO ANUAL	%
	TOTAL EMPLEADOS	MONTO MENSUAL	TOTAL EMPLEADOS	MONTO ANUAL (Q)				
CENTRAL	226	Q30,308,100.00	212	Q29,351,000.00	-14	-6%	-Q 957,100.00	-3%
REGIONES	263	Q26,196,000.00	241	Q24,636,050.00	-22	-8%	-Q1,549,950.00	-6%
CHIMALTENANGO	46	Q 4,860,150.00	45	Q 4,630,650.00	-3	-6%	-Q 229,500.00	-5%
COBÁN	61	Q 5,948,150.00	54	Q 5,410,050.00	-7	11%	-Q 538,100.00	-9%
IZABAL	31	Q 3,536,900.00	30	Q 3,370,150.00	-1	-3%	-Q 166,750.00	-5%
PETÉN	46	Q 4,794,150.00	48	Q 5,078,650.00	2	4%	Q 284,500.00	6%
QUETZALTENANGO	77	Q 7,046,650.00	64	Q 6,146,550.00	-13	17%	-Q 900,100.00	13%
TOTAL	489	Q56,494,100.00	453	Q53,987,050.00	-36	-7%	-Q2,507,050.00	-4%

FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos / Dirección Administrativa Financiera

Como se puede observar, la reducción de empleados representará un 7% con relación a lo aprobado para el 2019, que significa una reducción de Q.2.5 millones del presupuesto para el grupo 0.



PRESUPUESTO POR REGIÓN ESCENARIO SELECCIONADO

Considerando la reestructura central, regional y de agencias de tierras, que conlleva un cambio en la reducción del número de personal y de recursos financieros de funcionamiento relacionados con ese personal, se presenta el presupuesto por grupo de gasto de oficinas central y regional en el cuadro 21.

Cuadro 21
Presupuesto por Grupo de Gasto por Regiones

DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE GASTO EN	SUBTOTAL REGIONES	CENTRAL	PRESUPUESTO TOTAL
GRUPO/REGLÓN			
022 PERSONAL POR CONTRATO	Q19,269,050.00	Q26,303,000.00	Q45,572,050.00
029 PERSONAL TEMPORAL	Q5,367,000.00	Q3,048,000.00	Q8,415,000.00
100 SERVICIOS NO PERSONALES	Q15,474,627.00	Q15,837,549.00	Q31,312,176.00
200 MATERIALES Y SUMINISTROS	Q5,764,887.00	Q3,954,213.00	Q9,719,100.00
300 MAQUINARIA Y EQUIPO	Q2,861,843.00	Q2,949,225.00	Q5,811,068.00
400 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	Q0.00	Q2,570,066.00	Q2,570,066.00
500 TRANSFERENCIAS A PERSONAS INDIVIDUALES Y UNIDADES FAMILIARES	Q75,583,440.00	Q0.00	Q75,583,440.00
600 PRESTACIONES AL SECTOR PRIVADO	Q81,502,000.00	Q0.00	Q81,502,000.00
900 SENTENCIAS JUDICIALES	Q0.00	Q10,000,000.00	Q10,000,000.00
TOTAL	Q205,822,847.00	Q64,662,053.00	Q270,484,900.00
DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTRO DE COSTO	76%	24%	100%

FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos / Dirección Administrativa Financiera

Se puede observar que el monto total se disminuye a Q.270.48 millones. De este monto, el 76% se concentra en las oficinas regionales y un 24% en la oficina central donde se incluye los gastos del Consejo Directivo, Auditoría Interna, Dirección Superior (Gerencia y Sub Gerencia), Direcciones de los Programas y Unidades de apoyo.

Del presupuesto sugerido para las Regionales (Q.205.8 millones), el 76% está destinado para la inversión en los Programas de Acceso a la Tierra vía Crédito para Compra de Tierras, Especial de Arrendamiento de Tierras y de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles. El otro 24% está destinado al funcionamiento que incluye, además de las actividades de apoyo a nivel regional, el Programa de Regularización y Adjudicación de Tierras del Estado pues es un programa que alcanza sus resultados con la ejecución del presupuesto de funcionamiento.



COSTO/BENEFICIO DEL ESCENARIO SELECCIONADO

Para determinar el costo/beneficio al implementar el escenario seleccionado, se debe hacer la comparación con los montos del presupuesto aprobado para el 2019, los datos se muestran en el cuadro 22

Cuadro 22
Análisis Costo/Beneficio
Escenario 2019 contra Escenario Seleccionado

UNIDAD EJECUTORA	ESENARIO 2019		ESENARIO SELECCIONADO		DIFERENCIA PERSONAL	%	DIFERENCIA PRESUPUESTO ANUAL	%
	TOTAL EMPLEADOS	PRESUPUESTO ANUAL	TOTAL EMPLEADOS	PRESUPUESTO ANUAL (Q)				
CENTRAL	226	Q 68,694,150.00	212	Q 64,662,053.00	-14	-6%	-4,032,097.00	-6%
REGIONES	263	Q 209,332,312.00	241	Q 205,822,847.00	-22	-8%	-3,509,465.00	-2%
CHIMALTENANGO	48	Q 38,342,400.00	45	Q 38,056,140.00	-3	-6%	-286,260.00	-1%
COBÁN	61	Q 48,865,617.00	54	Q 48,591,464.00	-7	11%	-274,153.00	-1%
IZABAL	31	Q 10,918,188.00	30	Q 10,106,667.00	-1	-3%	-811,521.00	-7%
PETÉN	46	Q 27,980,140.00	48	Q 28,156,906.00	2	4%	176,766.00	1%
QUETZALTENANGO	77	Q 83,225,967.00	64	Q 80,911,670.00	-13	17%	-2,314,297.00	-3%
TOTAL	489	Q 278,026,462.00	453	Q 270,484,900.00	-36	-7%	-7,541,562.00	-3%

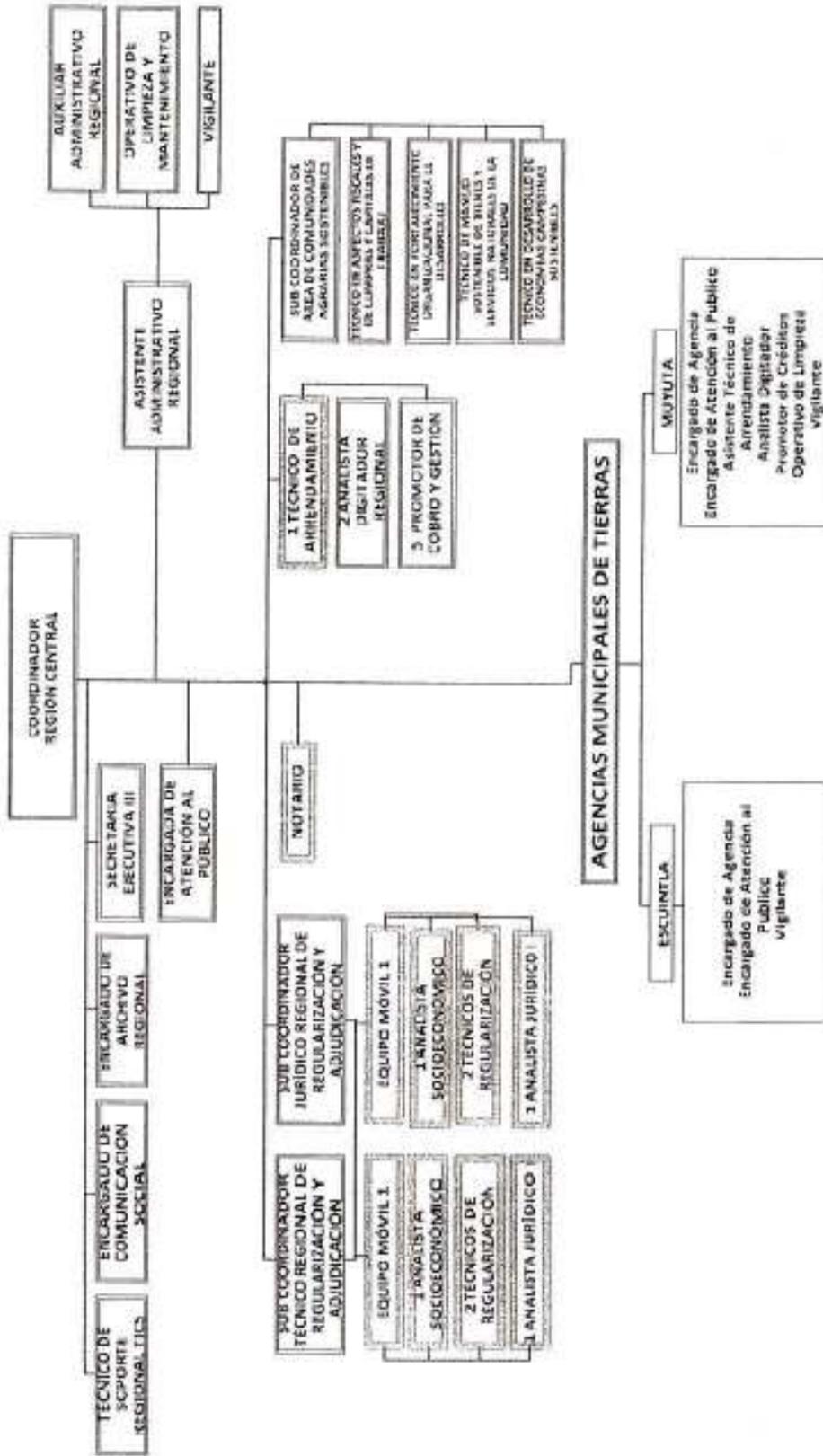
FUENTE: Luis Granados Friety, Ph.D.

Como se puede observar en el cuadro anterior, para oficinas centrales y cada oficina regional, se anota la cantidad de personal vigente y el monto de presupuesto para esa unidad ejecutora; en el caso del Escenario 2019 el monto total de presupuesto anual corresponde a lo aprobado por El Consejo Directivo para ese año, así como el total de empleados. Mientras que en el Escenario Seleccionado se muestran los valores estimados de personal para cada unidad ejecutora, así como el monto de presupuesto, considerando la reducción de personal e insumos a utilizar por ese personal. De esta forma se puede observar una reducción de 36 empleados que representan un 7% del total aprobado para el 2019, constituyendo una disminución de Q.7.541 millones equivalente al 3% del presupuesto, siendo este el valor del Costo/Beneficio al implementar el Escenario Seleccionado.



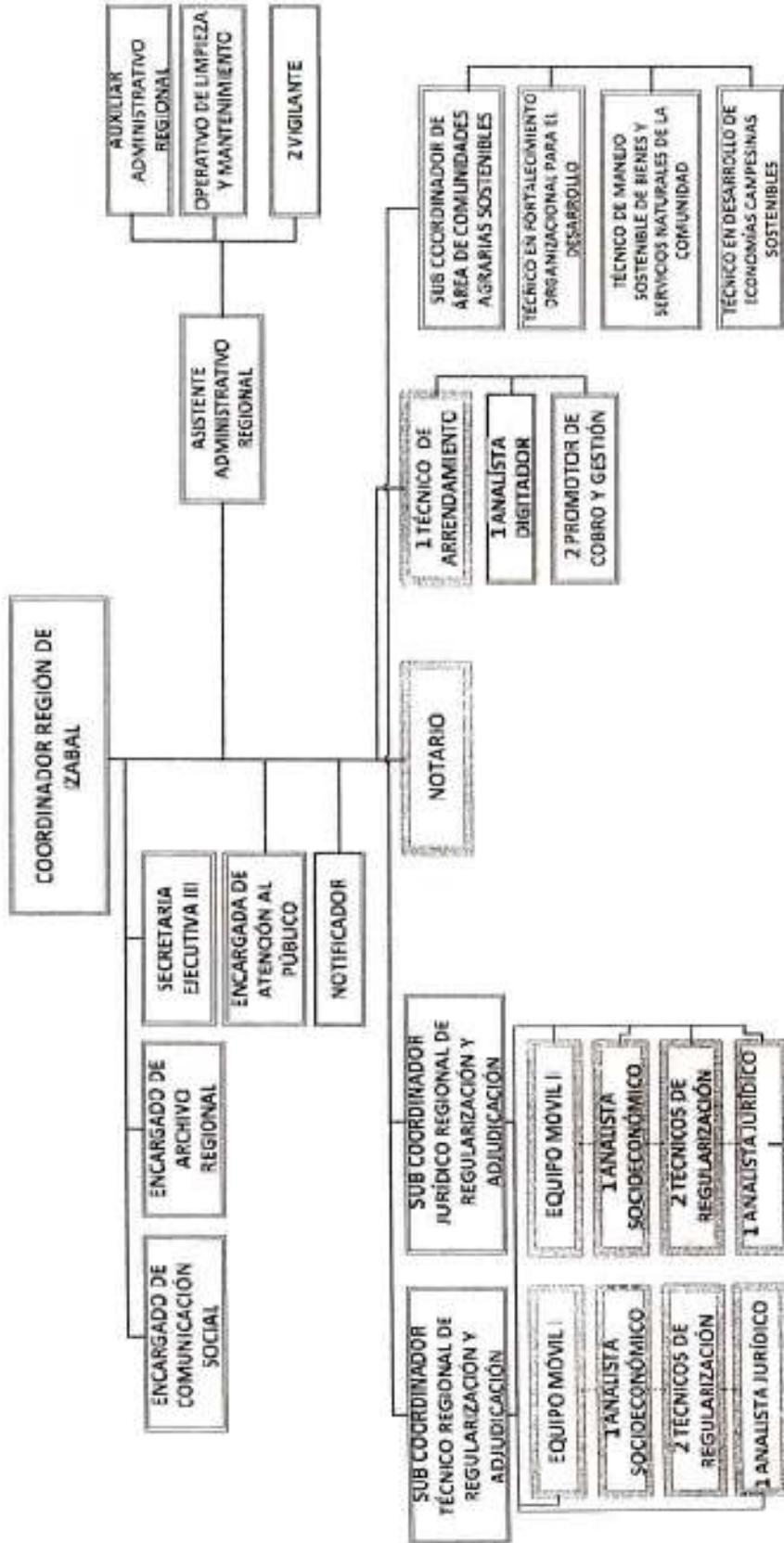
9. ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMAS REGIONALES



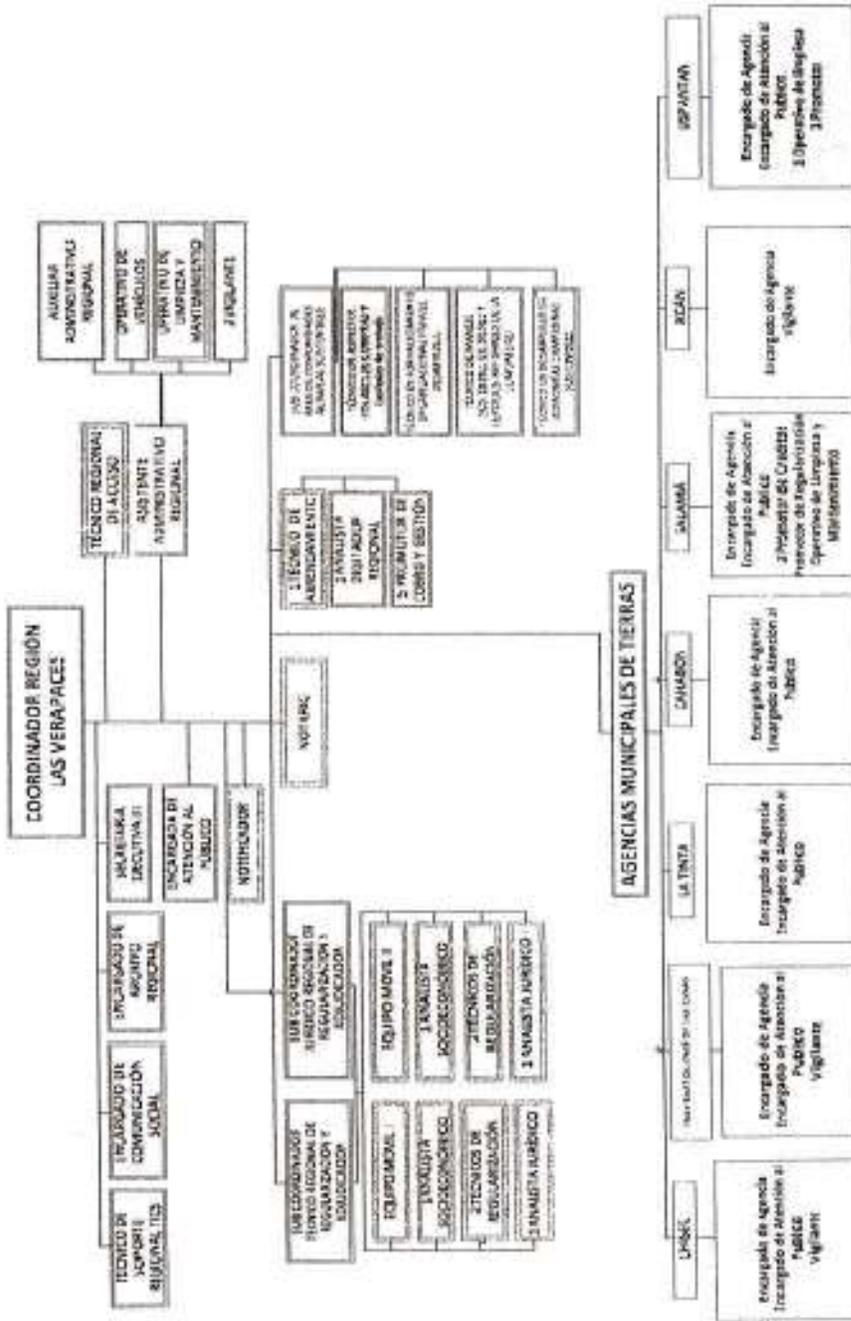
FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos.





FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos.

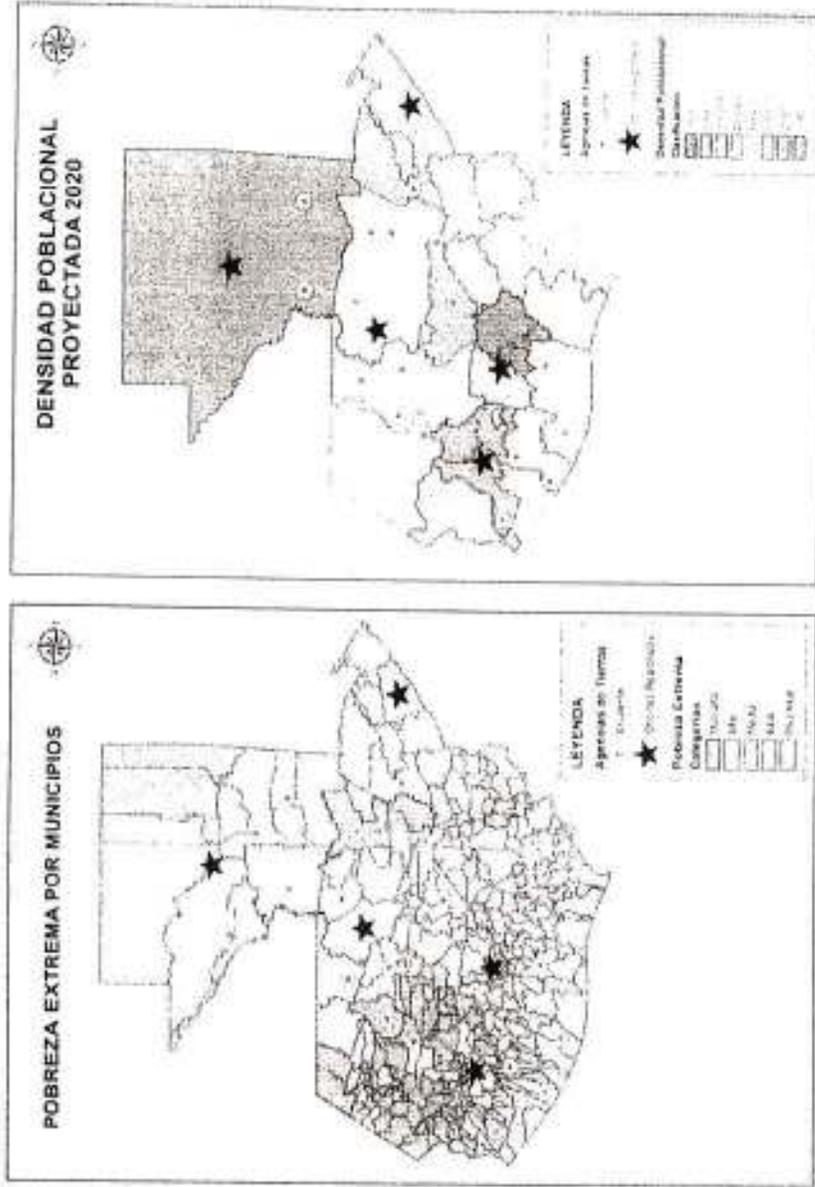




FUENTE: Coordinación de Recursos Humanos.



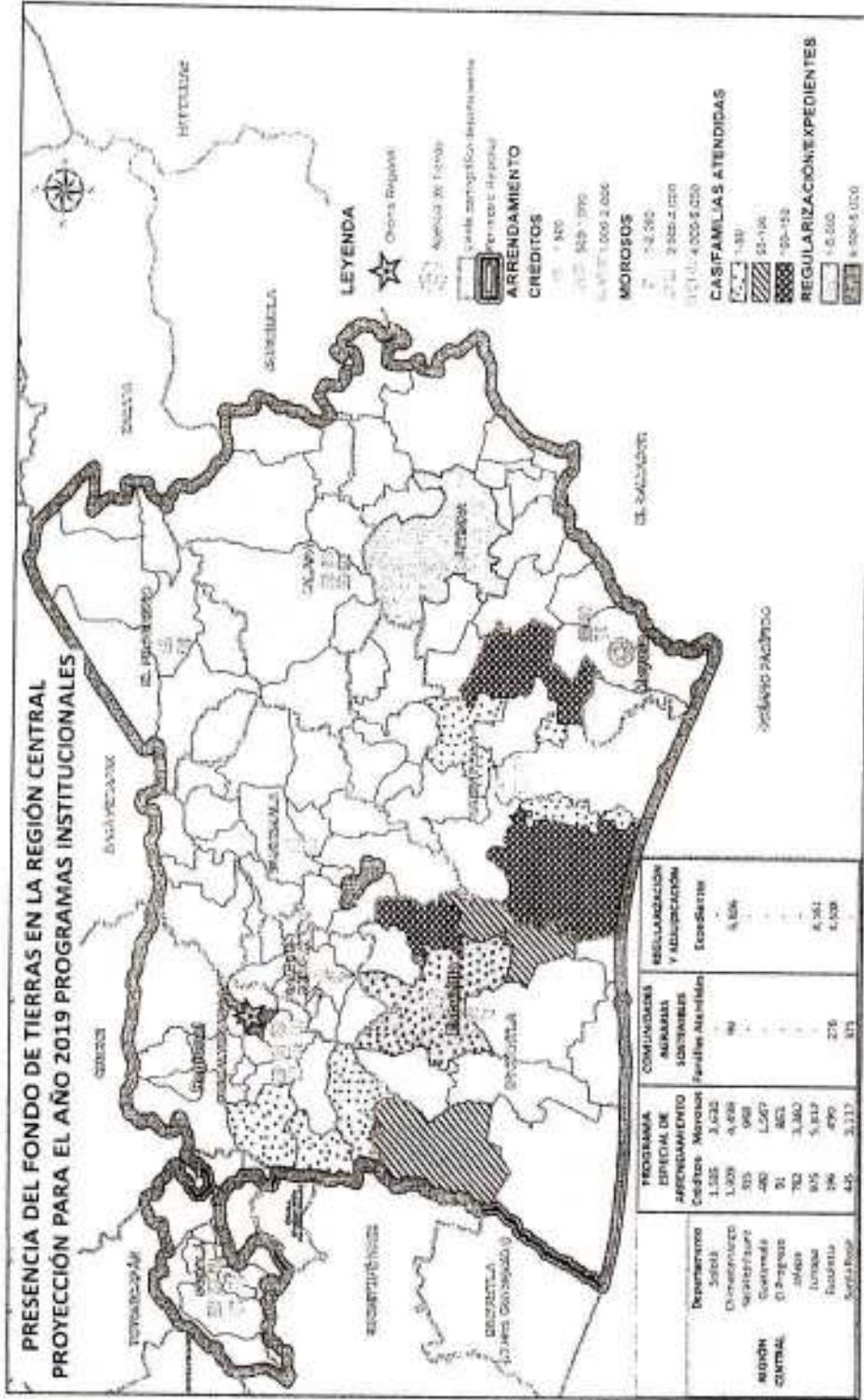
ANEXO 4. CRITERIOS PARA LA UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS AGENCIAS DE TIERRAS



FUENTE: Unidad de Sistemas de Información Geográfica.

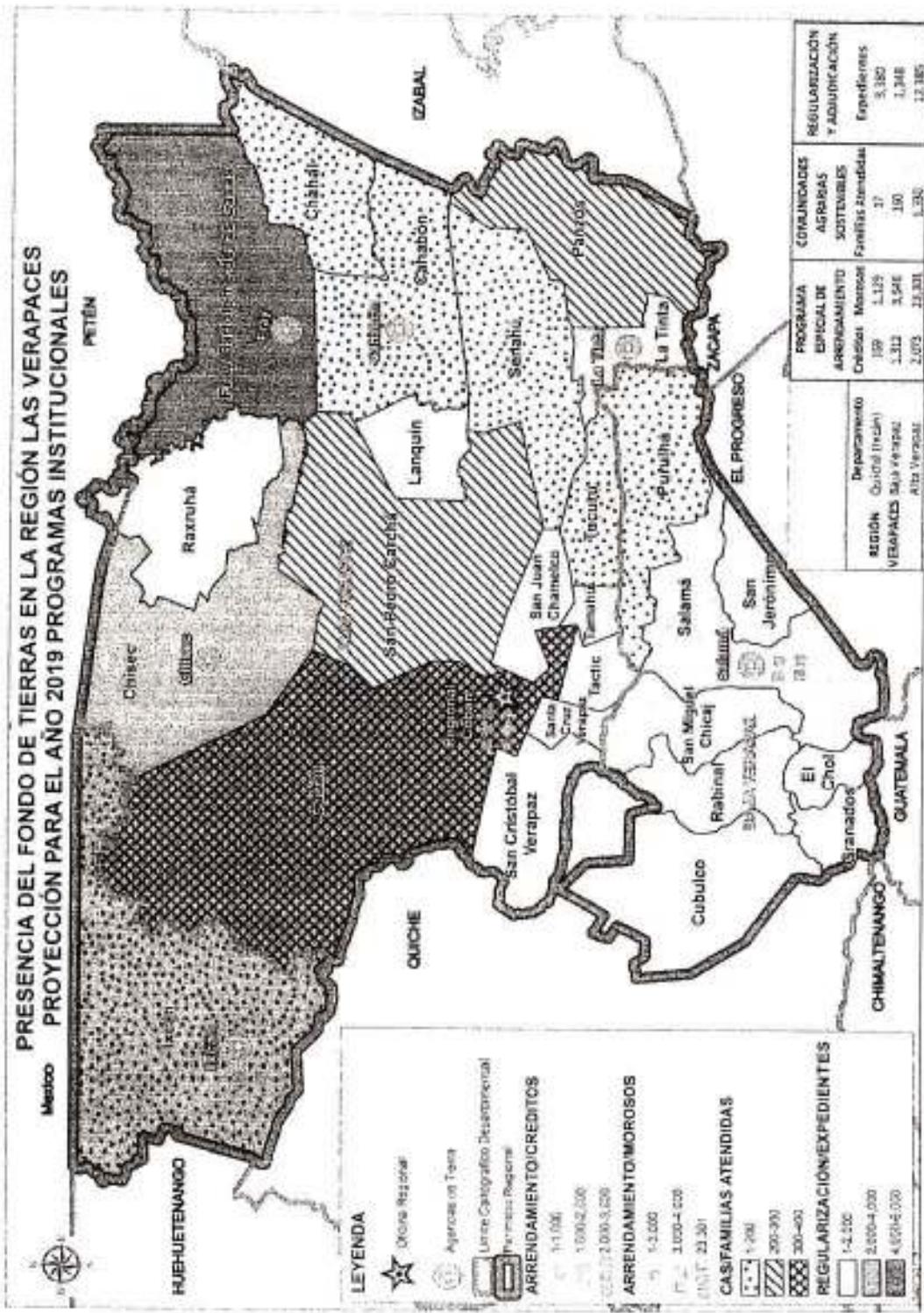


ANEXO 5. MAPA DE REGIONES DEL FONDO DE TIERRAS ACTUALES

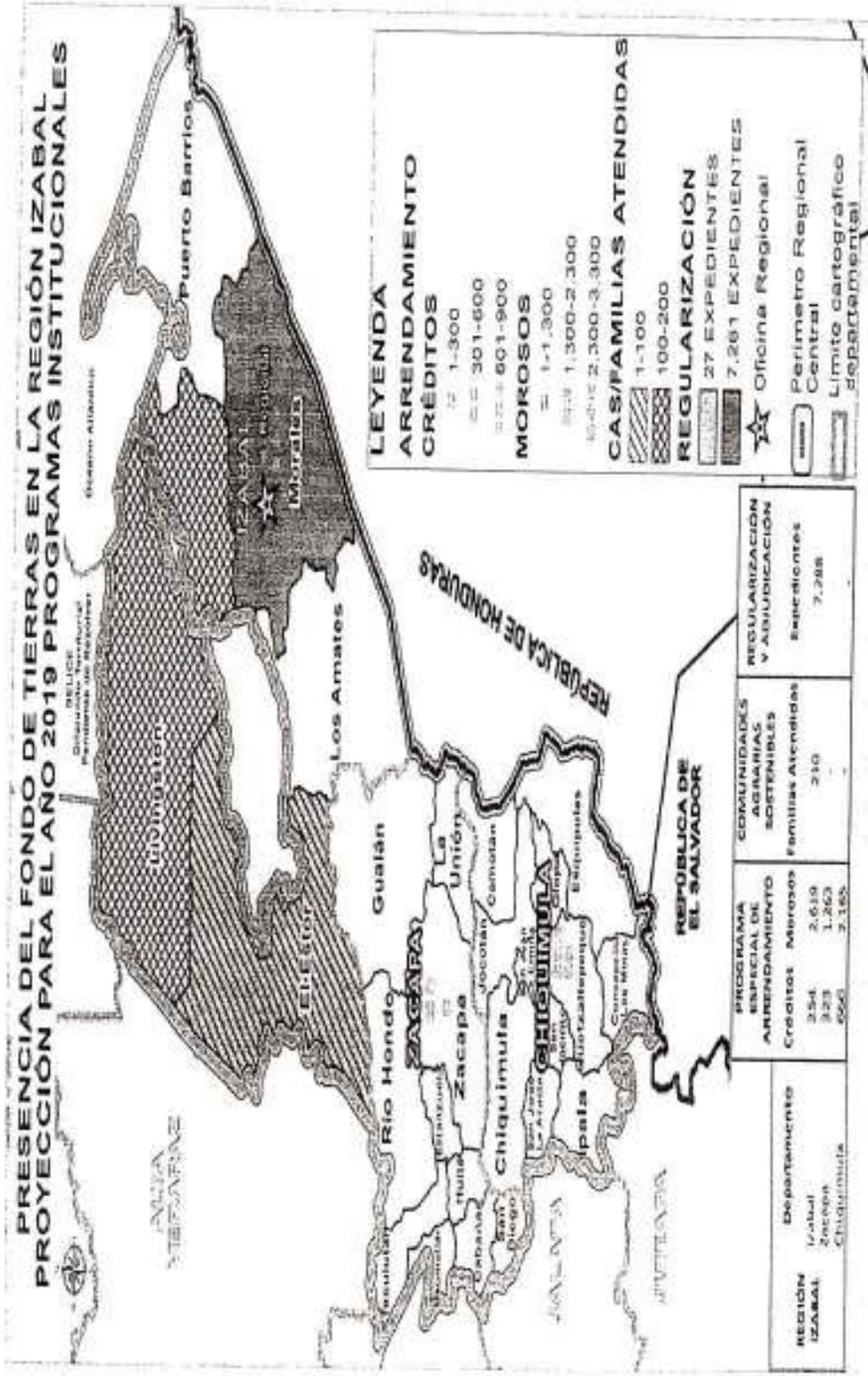


FUENTE: Unidad de Sistemas de Información Geográfica.



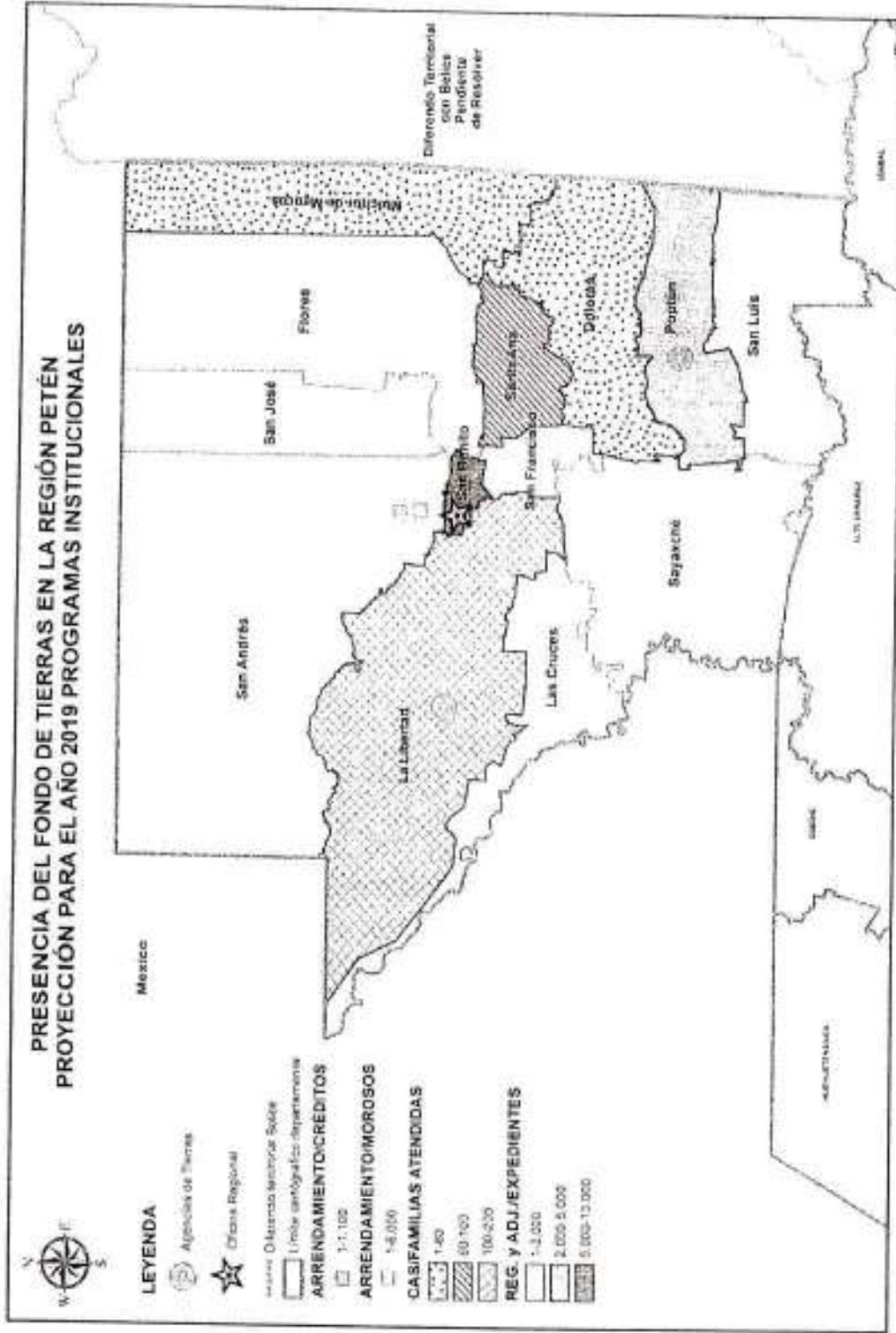


FUENTE: Unidad de Sistemas de Información Geográfica.



FUENTE: Unidad de Sistemas de Información Geográfica.



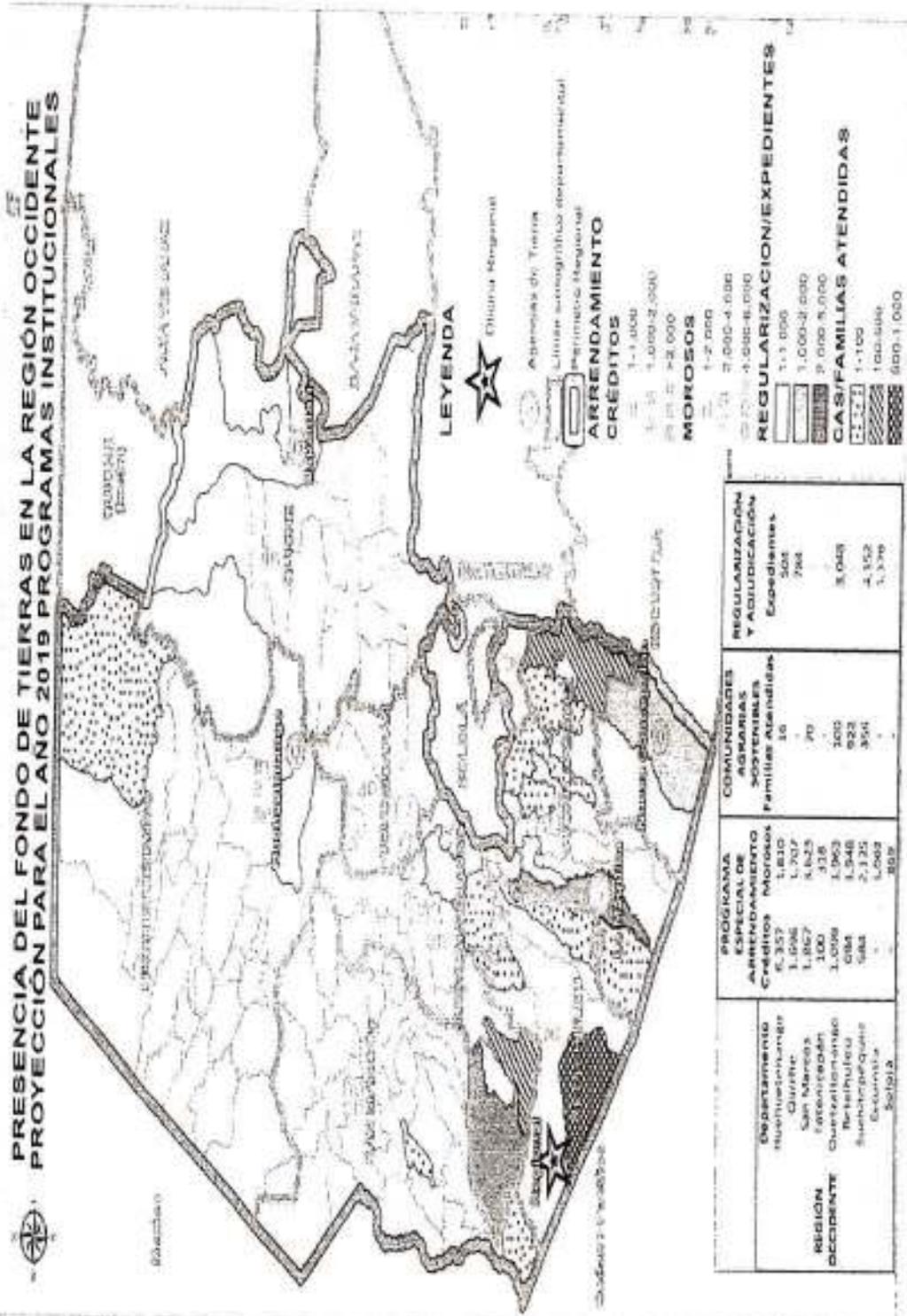


FUENTE: Unidad de Sistemas de Información Geográfica.





**PRESENCIA DEL FONDO DE TIERRAS EN LA REGIÓN OCCIDENTE
PROYECCIÓN PARA EL AÑO 2019 PROGRAMAS INSTITUCIONALES**



FUENTE: Unidad de Sistemas de Información Geográfica.



ANEXO 6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA

#	ACTIVIDADES	Responsables	TRIMESTRES 2019				TRIMESTRES 2020						
			I	II	III	IV	I	II	III	IV			
1	Aprobación de Modificaciones a la Agenda Estratégica	Consejo Directivo/ Administración Superior											
2	Socialización de Modificaciones a la Agenda Estratégica	Comunicación Social											
3	Actualización de políticas	Directores/ Planificación											
3.1	Actualización de Reglamentos y Manuales	Directores											
4	Estructura Organizacional y Recursos Humanos	Administración											
4.1	Cambios en Estructura Organizacional	Administración/ Directores, Coordinadores Regionales											
4.2	Movimiento de personal	Administración/ RRHH, Coordinadores Regionales											
4.3	Traslado de la Regional de Quetzaltenango a Retalhuleu	Administración/RRHH, Coordinador de Operaciones, Coordinador Regional											

FUENTE: Luis Granados Friely, Ph.D.

