



FONDO DE TIERRAS

# Agenda Estratégica Institucional

2012-2025  
Direccionalidad de  
corto, mediano y largo plazo

"Es importante avanzar,  
pero es más importante saber hacia donde"  
M.E.D.V





FONDO DE TIERRAS

**AGENDA ESTRATÉGICA  
INSTITUCIONAL  
2012-2025**

**Direccionalidad de corto, mediano  
y largo plazo**

**Guatemala, 21 de agosto de 2012**

## CRÉDITOS

### FONDO DE TIERRAS

### CONSEJO DIRECTIVO

NOMBRE	INSTITUCION
Ing. Efraín Medina Director Titular y Presidente del Consejo Directivo	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
Ing. Carlos Anzueto Director Suplente	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
Licda. María Concepción Castro Mazariegos Directora Titular	Ministerio de Finanzas Públicas
Ing. Huber Ernesto Palma Urrutia Director Suplente	Ministerio de Finanzas Públicas
Sra. Elena Cocón Bac de Patal Directora Titular	Consejo Nacional De Desarrollo Agropecuario
Ing. Christian Schaps Salinas Director Suplente	Consejo Nacional De Desarrollo Agropecuario
Ing. Hansruedi Peter De León Director Titular	Cámara del Agro 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. Oscar Leonel Cordón Orellana Director Titular	Movimiento Cooperativo Federado y No Federado

### GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DEL FONDO DE TIERRAS

Ing. Mario Eddy Díaz Visquera	Gerente General
Ing. Juan Carlos Granados	Subgerente General
Licda. Thelma Cardona	Secretaria General

### AGENDA ESTRATÉGICA

**Aprobado según Punto Resolutivo No. 95-2012 del Consejo Directivo del Fondo de Tierras, en Sesión ordinaria celebrada el 21 de agosto de 2012.**

# ÍNDICE

I	PRESENTACIÓN . . . . .	3
II	PROCESO METODOLÓGICO . . . . .	5
III	ANÁLISIS DEL CONTEXTO PARA EL CAMBIO . . . . .	7
	3.1. ANÁLISIS DE ASPIRACIONES Y MANDATOS . . . . .	7
	3.2. ANÁLISIS DE CONTEXTO, COYUNTURA Y TENDENCIAS EN GUATEMALA . . . . .	9
	3.2.1. EL CONTEXTO DESDE LOS ACUERDOS DE PAZ . . . . .	10
	3.2.2. COYUNTURA Y TENDENCIAS . . . . .	13
	3.3. FIDEICOMISO FONDO DE TIERRAS ACUERDO DE PAZ . . . . .	19
	3.4. ANÁLISIS FODA . . . . .	21
	3.5. DIAGNÓSTICO REPUTACIONAL . . . . .	25
	3.6. MAPA DE ACTORES . . . . .	26
IV	AGENDA ESTRATÉGICA . . . . .	29
	MISIÓN . . . . .	29
	VISIÓN . . . . .	30
	PRINCIPIOS . . . . .	31
	EJES ESTRATÉGICOS . . . . .	33
	EJE ESTRATÉGICO 1: ACCESO A LA TIERRA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE . . . . .	33
	EJE ESTRATÉGICO 2: REGULARIZACIÓN DE PROCESOS DE ADJUDICACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO . . . . .	34
	EJE ESTRATÉGICO 3: DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES . . . . .	35
	EJE ESTRATÉGICO 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA RESPONDER A LAS ASPIRACIONES SOCIALES Y MANDATOS LEGALES . . . . .	36
	EJES TRANSVERSALES . . . . .	38
V	IMAGINARIO FUNCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA . . . . .	41
VI	DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN . . . . .	45
VII	BIBLIOGRAFÍA . . . . .	46
VIII	ANEXOS . . . . .	47

# PRESENTACIÓN

La Agenda Estratégica Institucional, se concibe como un instrumento fundamental para lograr alinear las acciones del Fondo de Tierras, al corto, mediano y largo plazo, para la consecución de los objetivos y resultados previstos, en concordancia con los mandatos y aspiraciones institucionales que establece la Ley, Decreto 24-99, lo cual conllevará la eficiente y eficaz implementación de los ejes estratégicos, las líneas de acción y los ejes transversales que se consensuaron institucionalmente, para concluir con este valioso instrumento de planificación y de gestión.

Es importante mencionar, que la institución venía desarrollando sus procesos de trabajo después de 11 años, sin contar con una planificación estratégica que diera direccionalidad a las acciones realizadas, esto provocaba que la modalidad de trabajo se enfocara a atender la demanda generada por requerimiento de las organizaciones beneficiarias de una forma reactiva y no con una visión estratégica y táctica.

Bajo una dinámica de cambio de actitudes, para asumir nuevos paradigmas, el Fondo de Tierras, en la nueva administración, planteó la necesidad de un proceso integral enfocado a la consolidación de una reestructuración institucional, que inició con la propuesta de una estrategia denominada ruta para el cambio, que conllevó V Fases; estas fases que van desde la generación de las condiciones favorables para el desarrollo del proceso, que requirió del aval y aprobación del Consejo Directivo del Fondo de Tierras; el desarrollo de una serie de estudios, análisis de información primaria y secundaria generada por el Fondo de Tierras, talleres de análisis y consenso sobre mandatos y aspiraciones, análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Esta ruta de trabajo, desarrollada en la Fase II, requirió de la revisión del desempeño histórico y actual del Fondo de Tierras, enfocado a contar con insumos para la construcción de la

Agenda Estratégica Institucional al 2025, que define la búsqueda y consolidación de una entidad eficiente y efectiva.

Durante la Fase III, lo relevante fue construir la Misión institucional que resultó de un análisis de los mandatos que contempla la Ley del Fondo de Tierras. Es una abstracción consensuada de los temas sustantivos que constituyen la responsabilidad de la institución como es: facilitar el acceso a la tierra y la regularización de las tierras del Estado a familias campesinas e indígenas en situación de pobreza, que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible de comunidades agrarias. Hacer realidad estos mandatos amerita la ejecución de las estrategias propuestas. Así mismo se desarrolló la Visión institucional la cual fue un ejercicio interesante pues se planteó al 2025 en escenarios futuros, en donde el personal fuera capaz de ver a las familias campesinas e indígenas viviendo con dignidad en comunidades agrarias sostenibles.

Durante esta fase se estructuraron cuatro ejes estratégicos con sus respectivos objetivos así como las correspondientes líneas de acción y sus definiciones, constituyendo así el marco estratégico general.

Es importante mencionar, que en las tres primeras Fases, se concluyó con la construcción de la Agenda Estratégica, quedando como acciones de implementación y seguimiento las Fases IV y V. En este contexto, se propone el diseño de los procesos e instrumentos para implementar la modalidad de gestión por resultados, que será un medio para lograr los productos e impactos previstos, que culminarán con el plan táctico para la alineación de los planes operativos, la construcción del sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, que facilite establecer los controles que permitan contar con información confiable y oportuna sobre el alcance de las metas y objetivos institucionales, para la toma de decisiones documentada objetivamente y contribuir a desarrollar los procesos necesarios de apropiación institucional de la Agenda y de

los instrumentos de planificación y gestión generados.

Consolidar una nueva imagen, enfocada a la reestructuración de la institucionalidad con un rostro humano, en el cual la persona es el centro de la atención y la razón de ser, tanto hacia adentro de la institución como hacia afuera con los beneficiarios directos; tomando en consideración que las actividades que se desarrollen serán implementadas con enfoque de género y pueblos indígenas.

Es válido mencionar, que bajo la premisa que se tiene una necesidad sentida y real en cuanto que el Fondo de Tierras genere resultados de impacto y calidad, es importante un cambio a nuevos enfoques, instrumentos y procesos de trabajo orientados a resultados diferentes, en beneficio de la población objetivo del Fondo de Tierras tipificados en la Ley (Decreto 24-99).

Para lograr un empoderamiento del proceso de construcción de la nueva institucionalidad del Fondo de Tierras, se involucró de manera directa en el diseño de la Agenda Estratégica a todos los actores institucionales que se desempeñan en los diferentes niveles, desde el Consejo Directivo, la Gerencia, Sub Gerencia hasta Direcciones y los niveles operativos.

Un referente valioso, que permitió un sondeo

serio sobre cómo perciben los diferentes sectores de la vida nacional la institucionalidad del Fondo de Tierras, fue el desarrollo de un estudio reputacional, que rescata sin sesgos, un vistazo desde la óptica externa en cuanto a cómo ven esos sectores el desempeño institucional, sectores a quienes se tiene la obligación de dar resultados concretos, que materialicen con objetividad la razón de ser del Fondo de Tierras. En este proceso fue determinante el desarrollo de ocho talleres de trabajo con las organizaciones campesinas, quienes en su participación en los talleres mencionados, aportaron valiosos elementos de análisis y reflexión que además permitieron capitalizar las lecciones aprendidas en el Fondo de Tierras, en los que se han tenido aciertos y desaciertos, que bajo esta modalidad de análisis participativo sirvieron de referentes para una mejor planificación.

Es importante manifestar un profundo agradecimiento a todos los actores institucionales y organizaciones de base, que contribuyeron de manera decidida para la construcción de este instrumento de planificación y gestión de corto, mediano y largo plazo, que aporta de manera objetiva los pasos a seguir para consolidar una institucionalidad comprometida a aportar con excelencia al desarrollo de las áreas rurales del país, con un rostro humano.



## II. PROCESO METODOLÓGICO

**P**ara fines de lograr un proceso integral, participativo y con un enfoque hacia el empoderamiento institucional, sobre la construcción de la Agenda Estratégica como instrumento de apoyo al cambio de paradigmas y la construcción de una institucionalidad moderna, se propició en todos los niveles institucionales que se involucraran para definir la agenda referida, que construirá la direccionalidad, principalmente para el cumplimiento efectivo y eficiente de los mandatos y aspiraciones legales; en esta línea se facilitaron espacios de reflexión, participación y consulta a lo interno y externo del Fondo de Tierras, orientado al análisis de la situación actual de la institución, para posteriormente visualizar prospectivamente hacia dónde queremos ir, construyendo para esto, la imagen futura deseada.

En síntesis, el proceso metodológico se desarrolló a través de:

- 1) Análisis de información secundaria
- 2) Desarrollo de estudios de base (Estudio Reputacional, Análisis de Mandatos y Aspiraciones, Análisis de Contexto, Coyuntura y Tendencias, Análisis FODA entre otros)
- 3) Talleres participativos para análisis, consensos y diseño de la Agenda Estratégica.

Este proceso se desarrolló en las siguientes Fases:

### **FASE I: Validación del proceso:**

Fue fundamental la participación del Consejo Directivo, para generar las condiciones favorables y desarrollar las actividades previstas para la construcción de la Agenda Estratégica.

### **FASE II: Análisis Situacional y reflexión sobre Mandatos y Aspiraciones:**

Fue determinante para la obtención de información estratégica, que permitió contar con insumos de reflexión sobre la institucionalidad del Fondo de Tierras, en el marco de su contexto, coyuntura y tendencias, así como un análisis y reflexión profunda sobre los mandatos y aspiraciones institucionales.

Esta fase requirió del desarrollo de talleres con la participación de los niveles gerenciales, direcciones y unidades operativas del Fondo de Tierras, los mismos tuvieron como objetivo:

- 1) **Sensibilización para el cambio de paradigmas institucionales**
- 2) **Análisis y estudios sobre la institucionalidad del Fondo (mandatos y aspiraciones) en el marco del cumplimiento de las obligaciones institucionales establecidas en la ley.**
- 3) **Análisis FODA, como insumos para desarrollar un mejor proceso de planificación estratégica**

### **FASE III: Diseño y Construcción de la Agenda Estratégica:**

Se basó en los procesos desarrollados de preparación de las condiciones, como base para la elaboración de un instrumento consensuado y validado. Este proceso requirió de talleres de análisis y consensos institucionales a través de los cuales de manera participativa se concluyó en definir la misión y visión, los principios, los ejes estratégicos, las líneas de acción y los ejes transversales.

## FASE IV: Planificación Táctica:

Alineación de los instrumentos para la implementación de la Agenda Estratégica, para la posterior elaboración de la planificación operativa y el diseño del sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

## FASE V: Socialización Implementación:

En esta fase se tiene previsto definir e implementar los mecanismos para socialización y el empoderamiento de la Agenda Estratégica, como referente para el correcto desempeño institucional, basados en este importante instrumento de planificación y gestión.



## III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO PARA EL CAMBIO

Como parte de los Acuerdos de Paz el Congreso de la República en mayo de 1999 emitió la Ley del Fondo de Tierras (Decreto número 24-99), como un organismo descentralizado y con autonomía funcional del Estado encargado de facilitar el acceso a la tierra a campesinos pobres, así como generar condiciones para el desarrollo rural sostenible por medio de proyectos productivos eficientes y competitivos.

En este sentido, la intervención del FONTIERRAS, debe traducirse en la transformación de la calidad de vida de la población beneficiaria con base en las leyes y reglamentos que dicta su mandato; para lograrlo, es necesario facilitar los servicios que permitan cumplir dichas transformaciones y se logren las coordinaciones necesarias con otras instituciones del Estado para brindar otros servicios que necesiten las comunidades para su desarrollo transformaciones y se logren las coordinaciones necesarias con otras instituciones del Estado para brindar otros servicios que necesiten las comunidades para su desarrollo.



### 3.1. ANÁLISIS DE ASPIRACIONES Y MANDATOS

Se consideró pertinente que el equipo humano de FONTIERRAS, retome las ideas más importantes de su creación así como la Ley que la rige. Este tema no enumera aspiraciones y mandatos, sino que identifica aquellos que por su relevancia ocupan un lugar primordial y que en el caso de los mandatos generan actitudes de compromiso ante las y los beneficiarios.

Tres son las aspiraciones identificadas en el Acuerdo Socioeconómico y Situación Agraria de los Acuerdos de Paz:

1) contribuir a la promoción del desarrollo

económico de la Nación, a través de estimular las actividades agrícolas y pecuarias y velar por el mejoramiento del nivel de vida de todos los habitantes del país a través de la adopción de medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en la forma más eficiente, esta aspiración no cabe duda que ha sido atendida en alguna medida por el que hacer del Fondo de Tierras, pero es una aspiración que requiere permanente atención de modo incremental.

2) atender particularmente a los pueblos indígenas, hablando de los que están

integrados por campesinos y campesinas sin tierra o con áreas insuficientes, esto para coadyuvar el acceso a mejores condiciones de vida en libertad, equidad, justicia, seguridad y paz para su desarrollo integral. Esta aspiración a la luz de las reflexiones compartidas en el presente proceso de plantificación, se estima que si se ha atendido en algunos aspectos y que se espera fortalecer en mayor grado.

3) Darle un sentido práctico a los Acuerdos sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas y de Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria.

En general el Fondo de Tierras, es una institución que no escapa a la constante necesidad de procurar la mejora de sus procedimientos, por lo que se recomienda una revisión de los instrumentos: reglamentos, manuales, etc.



a fin de buscar, bajo un marco de seguridad y certeza jurídica, el sentido práctico de las aspiraciones de la ley.

Respecto de los mandatos, el ser un ente autónomo, se encuentra en constante formación; debe procurarse que el Fondo de Tierras fomente, su autogobierno en el marco del ordenamiento jurídico guatemalteco, principalmente en el orden presupuestario y normativo.

El mandato de facilitar el acceso a la tierra y generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, a través de proyectos productivos, agropecuarios, forestales e hidrobiológicos. A la luz, de las reflexiones compartidas, es necesario fortalecer las condiciones para el desarrollo, para que el acceso a la tierra sea integral.

Respecto de los beneficiarios, se denota la atención bajo la modalidad de grupos organizados, pero con igual atención puede trabajarse en la atención individual.

En lo que respecta al mandato de financiamiento, el Estado debe asignar el financiamiento de la inversión para el funcionamiento y debe constituir un Fondo de Garantía, razón por la cual, debe identificarse el mecanismo que garantice la continuidad del primero y el establecimiento del segundo.

Por lo expuesto en los talleres, se entiende que se cuenta con la unidad de Auditoría Interna y se han practicado auditorías externas de gestión, en períodos de tres años, como lo manda la ley.

En lo relativo a Regularización de Procesos de Adjudicación de Tierras del Estado, es pertinente implementar procesos de coordinación para con otras entidades involucradas y para la actualización de la información, a la luz de las experiencias que se han presenciado.

## 3.2. ANALISIS DE CONTEXTO, COYUNTURA Y TENDENCIAS EN GUATEMALA

**E**l Fondo de Tierras, desarrolla sus acciones en un contexto, coyuntura y tendencias, que son dictados por las nuevas dinámicas sociales y políticas a las cuales la institución no es ajena y no puede dejar pasar por alto los análisis, como insumos para planificar una mejor gestión con visión estratégica.

Dentro de los factores identificados por el Fondo de Tierras del actual contexto se logran enumerar los siguientes elementos que se complementan con otros elementos relevantes que se analizan más adelante. A continuación se describen los siguientes:

1) La dinámica institucional de trabajo del Fondo de Tierras, no generó los espacios de reflexión de manera sistematizada para una mejora continua y control de calidad de los procesos emprendidos para cumplir con sus atribuciones, esto obviamente requiere de revisar la ley, los reglamentos, manuales, flujogramas de procesos, para establecer mecanismos ágiles, oportunos y más eficientes que dan respuesta a las necesidades de la población objetivo.

2) La deuda agraria, entre otros factores es el resultado de no abordar oportunamente la misma para establecer las estrategias y los mecanismos más pertinentes para su resolución, lo cual en la actualidad representa uno de los retos más importantes de resolver.

3) Se percibe falta de coordinación interinstitucional del sector agrario que promueva un ordenamiento y sinergias objetivas para la propuesta integral y resolución de la problemática agraria.

4) No se han aprobado instrumentos de política agraria, que faciliten el abordaje de los temas sustantivos de la problemática agraria.

5) La información estratégica relacionada a la tierra en el país, en buena medida está dispersa y es necesario sistematizarla para una mejor intervención de los actores relacionados al tema.

6) Los procesos de regularización de tierras del Estado se han visto influenciados por factores externos al Fondo de Tierras, lo cual ha implicado un desgaste de la credibilidad institucional. Además los actuales procesos de regularización de tierras del Estado, así como las sujetas a titulación especial, aún se desarrollan con mecanismos complejos que es necesario revisar y redefinir, para realizarlos de manera ágil y oportuna.

Es importante hacer mención, que se requiere la construcción de una institucionalidad que desarrolle sus intervenciones cuidando de no caer en el activismo, sino más bien enfocándose a lo importante y a lo estratégico, lo cual contribuirá al posicionamiento del Fondo de Tierras ante los beneficiarios y la sociedad guatemalteca en general.

### 3.2.1. EL CONTEXTO DESDE LOS ACUERDOS DE PAZ

**E**n el marco de la planificación institucional es sustantivo que las y los participantes reconozcan el contexto en donde se desarrolla la institución así como la coyuntura y las tendencias en el tema agrario que beneficien o afecten a la institución.

El Fondo de Tierras tiene una raíz histórica derivada de los Acuerdos de Paz, principalmente los relacionados con el reasentamiento de las poblaciones desarraigadas, el de identidad y derechos de los pueblos indígenas y el relacionado con aspectos socioeconómicos y situación agraria.

En esencia el contenido de los mismos va ligado a tres grandes objetivos en los que participa en forma directa el Fondo de Tierras, siendo estos:

- ▶ **La seguridad jurídica;**
- ▶ **El desarrollo sostenible;**
- ▶ **La justicia social.**

La justicia social es el tema más importante y a la vez el más preocupante porque en él se abarca la conflictividad agraria, la irregularidad de los derechos de propiedad y posesión de la tierra, así como aquellos casos vinculados a la restitución de tierras o a la compensación de derechos.

Dentro del programa de “regularización” a cargo del Fondo de Tierras, se contempla en sí mismo acciones de resolución de conflictos, aunque en muchos casos pueda auxiliarse de la Secretaría de Asuntos Agrarios, ya que por mandato legal a la institución le corresponde en forma exclusiva emitir un pronunciamiento legal al respecto.

En otros casos el Fondo de Tierras participa en forma directa en la resolución de conflictos cuando la solución va ligada al acceso a la tierra.

En este tema, de la conflictividad agraria, la Secretaría de Asuntos Agrarios –SAA-, es la entidad de gobierno encargada de coordinar a las instituciones centralizadas de Gobierno, directamente involucradas en el tema agrario y establecer conjuntamente con las instancias descentralizadas, el mejor sistema de comunicación y seguimiento de la aplicación de las políticas públicas en esa materia.

Para este efecto la Secretaría de Asuntos Agrarios –SAA- es la entidad encargada de facilitar y apoyar a petición de parte interesada, la solución de todos aquellos conflictos en donde dos o más personas individuales o jurídicas, pugnan simultáneamente por el derecho de propiedad, posesión o tenencia de la tierra, así como cualquier otro asunto vinculado con ésta. Por excepción, intervendrá por iniciativa propia, en aquellos casos en que esté en riesgo la gobernabilidad y la seguridad de las y los ciudadanos.

La coordinación con la SAA, se considera fundamental para el Fondo de Tierras, pues la información estratégica sobre la conflictividad agraria es fundamental para la toma de decisiones necesarias, en torno a los procesos de trabajo desarrollados para acciones tales como el arrendamiento y compra de tierras facilitados con recursos institucionales.

A continuación se detallan datos estratégicos de conflictividad agraria proporcionada por la SAA que es sumamente útil para identificar de manera descriptiva y geográfica la ubicación de la conflictividad dependiendo de su tipología.

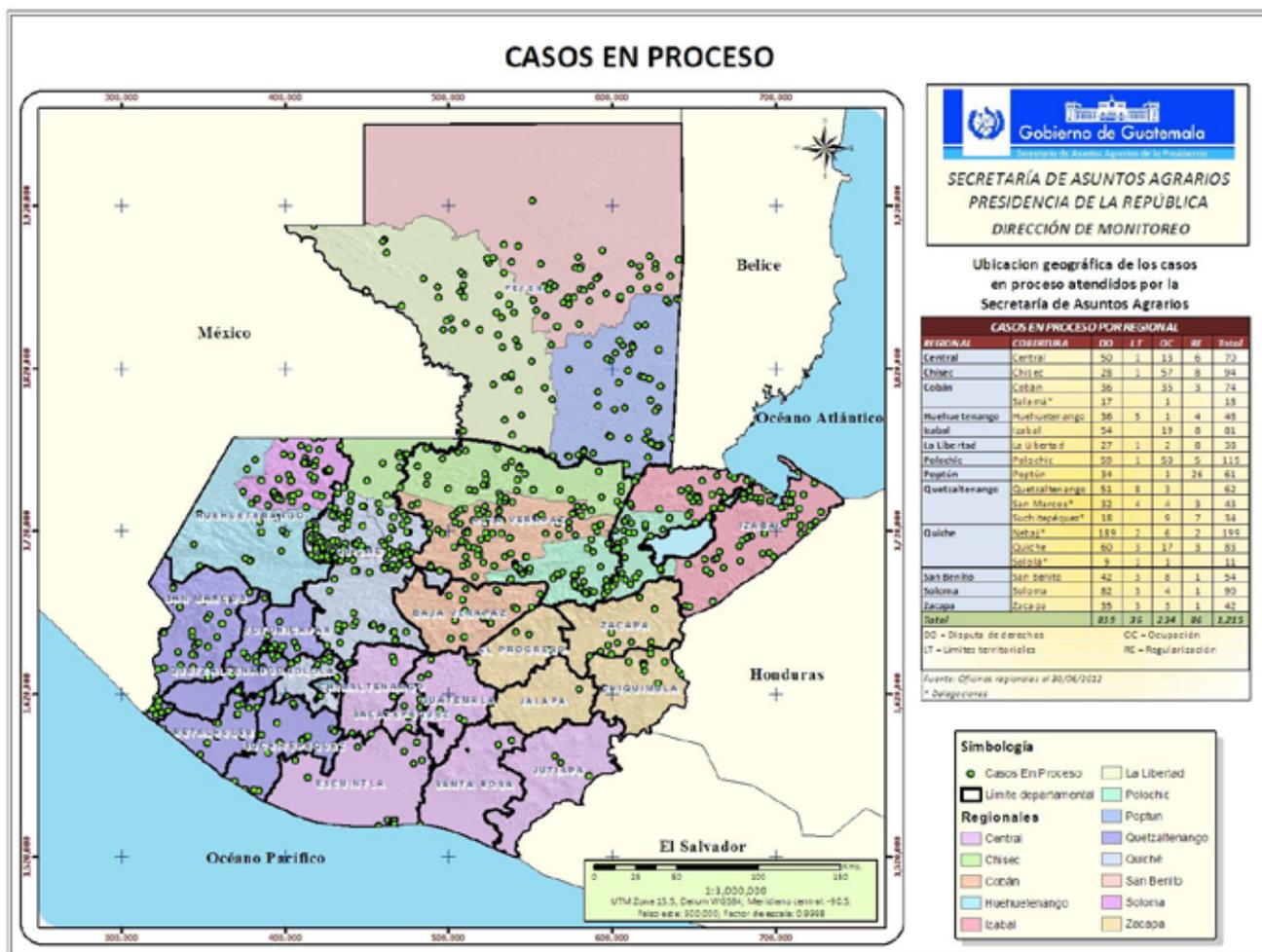
En el cuadro, se observa que al mes de Junio 2012, figuran 1,215 conflictos registrados en las 13 oficinas Regionales y las 5 Delegaciones de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República a nivel nacional. Los casos reportados representan 259,149.38 hectáreas y a 1,069,205 personas involucradas en los mismos.

## Casos en proceso al mes de junio de 2012, según su tipología por departamento

Departamento	Tipología				Total	Cantidad en Has.	Personas
	Disputa de derechos	Límites Territoriales	Ocupación	Regularización			
Alta Verapaz	99	1	88	10	198	77,229.90	73,783
Baja Verapaz	17		2		19	3,658.16	16,459
Chimaltenango	6			1	7	735.76	4,170
Chiquimula	22	1	2		25	3,247.84	10,411
El Progreso	2		1		3	1,130.00	3,516
Escuintla	14		13	2	29	8,249.24	82,126
Guatemala	16			3	19	357.40	8,977
Huehuetenango	118	8	5	5	136	24,256.20	201,357
Izabal	72		35	11	118	38,527.19	48,165
Jalapa	2				2	3,178.54	50,601
Jutiapa	3				3	229.10	5,240
Petén	103	4	11	35	153	16,721.93	21,840
Quetzaltenango	41	5	3		49	1,912.47	132,527
Quiché	255	6	60	8	329	59,286.92	184,418
Retalhuleu	9		4	3	16	2,663.39	9,971
Sacatepéquez	10	1			11	3,173.28	35,702
San Marcos	32	4	4	3	43	3,770.21	80,224
Santa Rosa	1				1	38.00	160
Sololá	11	2	1		14	5,498.64	67,527
Suchitepéquez	9		5	4	18	1,219.85	6,427
Totonicapán	8	2			10	1,073.05	12,876
Zacapa	9	2		1	12	2,992.32	12,728
<b>Total</b>	<b>859</b>	<b>36</b>	<b>234</b>	<b>86</b>	<b>1,215</b>	<b>259,149.38</b>	<b>1,069,205</b>
	70.70%	2.96%	19.26%	7.08%	100.00%		

Fuente: Dirección de Monitoreo y Evaluación de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República de Guatemala.

## Mapa de Conflictividad agraria SAA, junio 2012



La regularización de tierras del Estado contribuye a la justicia social por medio del Fondo de Tierras en cuanto a los precios de la tierra que aprueba para dicha adjudicación, que en el caso de comunidades, representa un costo prácticamente simbólico, puesto que va ligado al apoyo a las poblaciones desarraigadas por el conflicto armado o aquellas que fueron objeto de cancelación de su adjudicación conforme a un falso "abandono voluntario de parcelas".

Referente a la seguridad jurídica no debe olvidarse que el Fondo de Tierras se adecúa a las directrices técnicas del Registro de Información Catastral –RIC-, al momento de

otorgar un crédito para la compra de tierras, así como dentro del proceso de adjudicación de tierras nacionales, además que en este último se define con precisión al beneficiario de la tierra que pronto será considerado como sujeto catastral en el proceso respectivo. Todo esto va ligado definitivamente a facilitar que el Registro de Información Catastral en su momento encuentre la mayor cantidad de predios regulares provenientes del accionar del Fondo de Tierras.

En cuanto al desarrollo sostenible, el Fondo de Tierras participa de manera proactiva en el acceso a la tierra y cada vez, de mejor forma, en

el establecimiento y efectividad del proyecto productivo ligado al desarrollo del núcleo familiar y el desarrollo rural integral. La figura

de patrimonio familiar y de tutela debe ser revisada para definir la pertinencia de que acompañen nuevamente al acceso a la tierra.

### 3.2.2. COYUNTURA Y TENDENCIAS

**C**omo oficinas públicas es entendible que todas las oficinas de Gobierno deban actuar coordinada y eficientemente, respetando sus competencias y enfocadas hacia una misma dirección política.

Sin embargo, existen algunos contratiempos que han causado algunas deficiencias del sistema, tanto en lo estructural como en lo operativo.

En lo estructural se refiere a la diferente participación del Gobierno Central en todas y cada una de ellas, mientras que al hablar de operativo se hace referencia al comportamiento global de las instituciones y su vinculación con la población.

Esto último porque hay que tener en cuenta que prácticamente el universo de reclamaciones agrarias planteadas por las organizaciones indígenas y campesinas, se presentan exclusivamente al Presidente de la República y a su Gabinete, de manera que aquellas instancias que por ley han sido creadas como descentralizadas, carecen de la participación directa del Gobierno Central y por lo mismo dificultan la toma de decisiones integrales.

Este problema puede evidenciarse con situaciones que se dan en el contexto, coyuntura y tendencias actuales, puesto que el Gobierno Central públicamente ha planteado que se encuentra definiendo una política agraria.

La deuda agraria, desde la perspectiva de las organizaciones campesinas e indígenas,

representa la suma de los compromisos que el Estado ha adquirido a lo largo de su historia.

Las recientes demandas de organizaciones campesinas e indígenas al Ejecutivo para darle respuesta a la problemática de la deuda agraria, ha obligado a FONTIERRAS a revisar el nivel de responsabilidad. El modelo de acceso a la tierra se basa en el otorgamiento de créditos para la compra de tierras a grupos de familias en situación de pobreza, éste ha tenido algunos vacíos que han limitado la capacidad de pago de las familias beneficiadas.

Estos vacíos se han debido al limitado acompañamiento de la institucionalidad estatal para darle respuesta a otras necesidades humanas que van más allá de los capitales de trabajo.

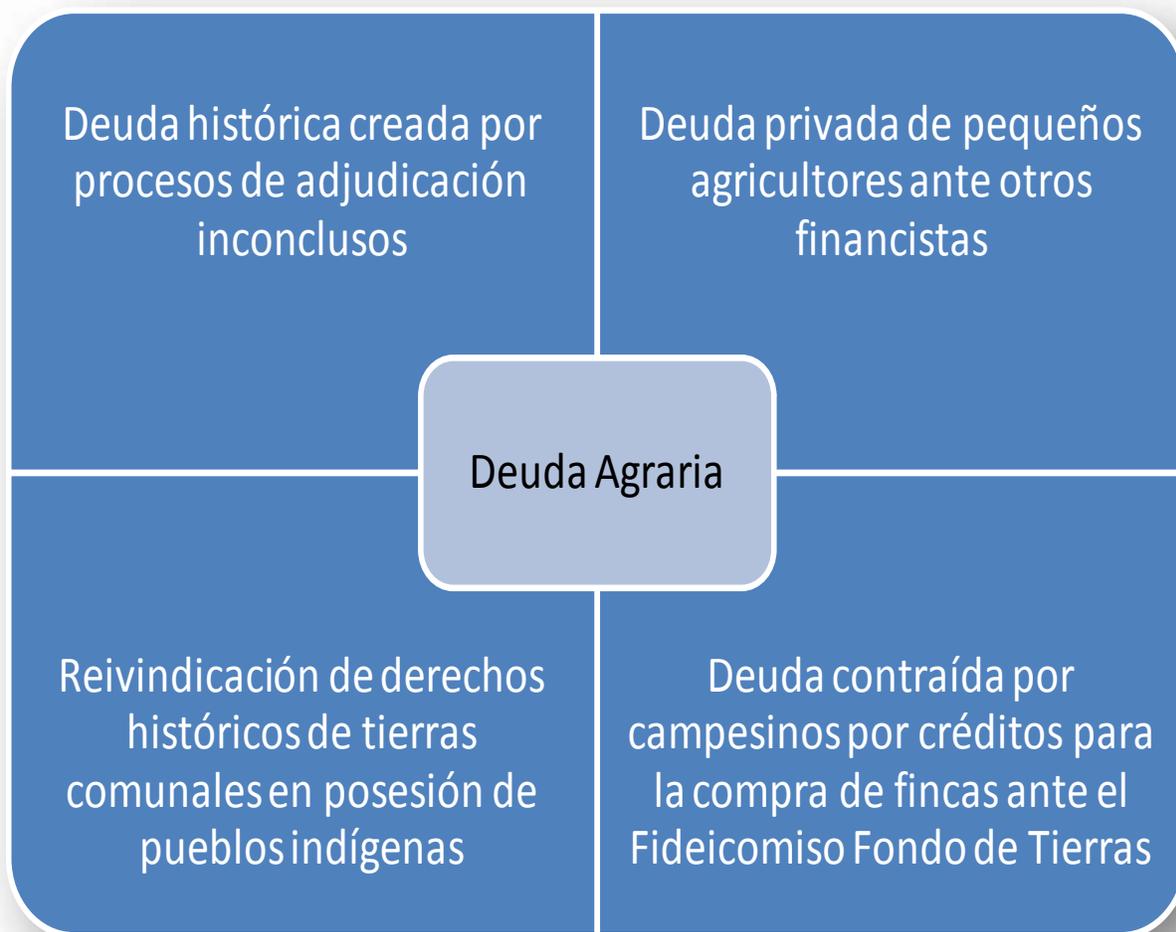
Las fincas son más que unidades productivas, se han convertido en centros poblados rurales que demandan servicios por parte del Estado para satisfacer sus necesidades básicas. Al carecer de dichos servicios, las familias han destinado gran parte de los ingresos generados para satisfacer dichas necesidades, erosionando su capacidad para atender el servicio de la deuda.

Ante esta realidad, FONTIERRAS ha generado propuestas por medio de la aprobación de políticas orientadas a disminuir la carga crediticia mediante la desacumulación de intereses y créditos en situación de mora. Paralelamente se aprobó la Política de Reestructuración Social de la Deuda que busca reactivar productivamente mediante créditos y asistencia técnica aquellas fincas con problemas de pago.

La deuda agraria en un sentido más amplio representa los compromisos y las obligaciones del Estado en atender la problemática agraria, no es solamente la suma de los capitales e intereses

adeudados por familias pobres al Fondo de Tierras. Conceptualmente, la deuda agraria se puede dividir en cuatro grandes categorías, las cuales se presentan en la figura siguiente:

### Conceptualización de la Deuda Agraria



En la historia reciente del país los procesos de colonización del Petén y la Franja Transversal del Norte dejaron sin regularizar la posesión de numerosos adjudicatarios, que han venido a agregarse a una deuda histórica del Estado.

A finales del siglo XIX en concordancia con la creación del Registro General de la Propiedad, se alteró el derecho de pueblos indígenas en relación a tierras que habían venido utilizando desde

tiempos de la colonia de una forma comunal. De igual manera, este tipo de demandas se han venido a agregar al concepto ampliado de deuda agraria.

Sin embargo, es importante indicar que las deudas adquiridas por familias en situación de pobreza ante el Fondo de Tierras para la compra de tierras solamente representa una parte de la deuda agraria del Estado; por lo tanto, es justo

indicar que el tratamiento de la deuda agraria está orientada a contribuir a abordar la problemática de falta de pago de las familias beneficiadas a través del Fondo de Tierras.

**Las causas que generaron la deuda con el Fondo de Tierras se agrupan así:**

- a. Los grupos solicitantes de crédito no tienen la cohesión suficiente para soportar los procesos que conlleva el acceso a la tierra.
- b. Desconocimiento de la membresía cultural.
- c. Estudios socioeconómicos deficitarios para estimar la capacidad de pago de las familias beneficiarias.
- d. Bajo nivel de análisis de las capacidades de los suelos de las fincas adquiridas para la producción.
- e. Poca consideración sobre la autogestión de

los grupos de beneficiarios.

- f. Énfasis en el pago de la deuda de la tierra en un corto plazo, sin considerar la sobrevivencia humana.
- g. No se consideró la coordinación con otras entidades del Estado para otorgar servicios básicos a los grupos beneficiarios.
- h. Deserción de familias de los grupos originales por desarraigo social reduciendo la capacidad de atender los compromisos de la deuda.
- i. Limitaciones al pago de la deuda por problemas internos de grupo.

Al 29 de febrero del presente año, se han otorgado 266 créditos para acceso a la tierra por un monto aproximado de Q 690 millones. La distribución de los créditos de acuerdo a su estatus se presenta en el cuadro siguiente:

SITUACION DE LOS CRÉDITOS AL 29 DE FEBRERO DE 2012					
STATUS DE LOS CRÉDITOS		MONTO	% CON RELACION AL MONTO	SALDO DE CAPITAL	% CON RELACION AL SALDO DE K
123	CANCELADOS TOTALMENTE	133,253,463.43	19.30%	0.00	0.00%
31	CON PAGOS AL DIA	103,414,903.29	14.97%	24,304,808.31	7.65%
14	EN PERIODO DE GRACIA	17,862,301.13	2.59%	8,327,960.73	2.62%
61	EN MORA, CON PAGOS	273,601,662.24	39.62%	163,649,323.89	51.51%
11	EN MORA, SIN PAGOS	61,933,035.18	8.97%	44,887,182.85	14.13%
24	EN COBRO ADMINISTRATIVO	98,169,214.46	14.21%	74,799,564.89	23.55%
2	EN COBRO JUDICIAL	2,369,698.00	0.34%	1,711,261.03	0.54%
266	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>690,604,277.73</b>	<b>1.00</b>	<b>317,680,101.70</b>	<b>1.00</b>

A la fecha, de los 266 créditos otorgados, la deuda se concentra específicamente en 143 créditos que totalizan 317.6 millones de quetzales. Un análisis más minucioso de los créditos en cartera muestra que únicamente 96 créditos se encuentran en situación de mora que incluye 61 créditos en mora con pagos, de los cuales 50 fueron entregados

a personas jurídicas y 11 bajo la figura de copropiedad; 11 en mora sin pagos y 24 en cobro administrativo cuyo plazo venció y de las cuales 23 son copropiedades y 1 corresponde a persona jurídica.

El Fondo de Tierras debe operar en completa afinidad y coordinación con el Gobierno

Central, y este debe estar consciente que sus planteamientos solo pueden ser presentados a la aprobación del Fondo de Tierras por medio de sus representantes en el Consejo Directivo, es decir, sus Ministros de Agricultura y de Finanzas Públicas.

### **LEY DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL –DRI-**

Según lo establecido en la Propuesta de Ley de Desarrollo Rural Integral en el análisis de la institucionalidad y las políticas de desarrollo rural en cuanto al Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria exige la resolución de la problemática agraria y el desarrollo rural como tareas fundamentales e ineludibles del Estado guatemalteco, para dar respuesta a la situación de la mayoría de la población que vive en el medio rural. Asimismo, la transformación de la estructura de tenencia y uso de la tierra, teniendo como objetivo la incorporación de la población rural al desarrollo económico, social y político. La necesidad de promover un agro más eficiente y equitativo, fortaleciendo el potencial de todos sus actores, no solamente en el ámbito de sus capacidades productivas, sino también en la profundización de las culturas y los sistemas de valores que conviven e intercambian en el campo guatemalteco.

El objeto de la propuesta de ley es la regulación y establecimiento de la institucionalidad pública adecuada, así como, los principios y disposiciones rectores y promotores del desarrollo rural integral como obligación del Estado guatemalteco y los instrumentos que permitan la actuación estatal y privada en este tema.

Para dar cumplimiento a la implementación de la Ley referida, se establece la creación del Ministerio de Desarrollo Rural Integral, el cual dentro de sus funciones tendría:

- ▶ Ampliación del acceso a la tierra y otros activos productivos para familias y grupos campesinos, más allá de los mecanismos de mercado.

- ▶ Aceleración y conclusión de los procesos de regularización de las posesiones campesinas en fincas nacionales y baldías.
- ▶ Atender y resolver la conflictividad agraria promoviendo el reconocimiento de los sistemas tradicionales de resolución de conflictos y creando y fortaleciendo los mecanismos administrativos y jurisdiccionales respectivos.
- ▶ Impulsar acciones relativas a la recuperación de tierras adquiridas en forma irregular o fraudulenta, poniendo dichas tierras a disposición del Estado para solventar la demanda de tierras y/o el fortalecimiento del sistema guatemalteco de áreas protegidas.
- ▶ Promover incentivos para la democratización del acceso a tierra y otros activos productivos, así como desincentivos para evitar la concentración de la propiedad agraria y otros activos productivos de forma desequilibrada.
- ▶ Promover la definición, reconocimiento y garantía de la certeza jurídica de las distintas formas de propiedad en el agro (privada, municipal, pública y comunal), impulsando la ampliación de las figuras jurídicas de propiedad agraria que salvaguarden la propiedad colectiva y comunitaria.
- ▶ Promover, en coordinación con otros organismos del Estado, la promulgación de un código agrario, definiendo una nueva institucionalidad agraria, complementaria a los objetivos del Ministerio de Desarrollo Rural Integral y Asuntos Agrarios establecidos en la propuesta de Ley.

Por otra parte en el Artículo 21, de la referida propuesta de Ley, establece que el Financiamiento del Ministerio de Desarrollo Rural y Asuntos Agrarios, estará conformado por los recursos, bienes y servicios provenientes de:

- a) El presupuesto ordinario y extraordinario de los Ministerios, Secretarías, Fondos Sociales, Unidades Ejecutoras y entidades autónomas y descentralizadas del Estado dirigidas al fomento y promoción del desarrollo rural.
- b) Los Fondos del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo, para lo cual SEGEPLAN,

establecerá los criterios de asignación y distribución de fondos destinados a lograr una mayor contribución al desarrollo rural.

c) Recursos provenientes de la cooperación internacional y de países donantes, sean de tipo reembolsable y no reembolsable.

d) Fondos de donaciones particulares u otras fuentes, de carácter nacional o internacional.

Según lo indicado con anterioridad, la

aprobación de la propuesta de ley de Desarrollo Rural de no definirse con claridad sus atribuciones y procesos de trabajo, tendrá un impacto negativo en la autonomía del Fondo de Tierras colocando en alto riesgo la institucionalidad, pues se percibe que el Ministerio que se crearía una vez aprobada la ley, tendría duplicidad de funciones y erosionaría los recursos financieros del Fondo de Tierras, para contar con los recursos financieros necesarios para su implementación y funcionamiento.

## EL FONDO DE TIERRAS Y LOS PACTOS DE GOBIERNO

Como estrategias orientadas a focalizar la inversión para un mayor impacto, el actual gobierno ha lanzado tres pactos, que focalizan sus prioridades:

- 1) Hambre Cero,**
- 2) Pacto Fiscal y Competitividad, y**
- 3) Pacto de Paz, Seguridad y Justicia**

Dentro de la dinámica para la implementación de los pactos referidos, las diferentes instituciones del Estado Guatemalteco, tienen el compromiso de alinear sus esfuerzos según su especialización y mandatos, para que se logren los mejores resultados en los temas

propios de cada pacto.

Para lograr esta alineación el Fondo de Tierras desarrolló un análisis al interno de la institución que permite visualizar los ejes de los pactos referidos en los cuales se contribuye de una manera directa a la implementación de los mismos.

A continuación se presenta el análisis referido, que muestra los aportes y la alineación de las acciones estratégicas del Fondo de Tierras en los ejes estratégicos en relación a los ejes de los Pactos en mención:

**PACTO HAMBRE CERO**

No.	Ejes vinculados a la Agenda del Cambio	Propósitos de los Ejes	Orientación estratégica de política	Enfoque Territorial	Población Objetivo	Indicadores de resultado	Aportes estratégicos del Fondo de Tierras
1	Desarrollo Rural Sustentable	Ingreso rural, economías de subsistencia y encadenamientos productivos	1. Mejorar la competitividad para el ingreso rural. 2. Promover encadenamientos productivos en las áreas rurales. 3. Mejorar la productividad agropecuaria. 4. Promover la asociatividad en el área rural a través de la mejora de oferta de productos agrícolas y artesanales	Área rural del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Población en situación de pobreza y extrema pobreza</li> <li>Población de comunidades en riesgo alto y muy alto de vulnerabilidad alimentaria y nutricional.</li> <li>Productores individuales que no tienen acceso a bienes de producción, asistencia técnica y/o acceso a crédito;</li> <li>Territorios priorizados en los planes de desarrollo territorial.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proporción de productores con asistencia técnica recibida.</li> <li>Proporción de productores con acceso a crédito.</li> <li>Proporción de la población rural con infraestructura productiva.</li> <li>Número de encadenamientos y asociatividad rural.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El Fondo de Tierras tiene como objetivo fundamental el desarrollo de comunidades agrarias sostenibles a través de los servicios que presta a la población beneficiaria</li> <li>El Fondo de Tierras facilita Insumos para la planificación productiva</li> <li>Construcción de la seguridad jurídica facilitando la regularización de tierras y acceso a tierra y créditos y asistencia técnica</li> </ol>

No.	Ejes vinculados a la Agenda del Cambio	Propósitos de los Ejes	Orientación estratégica de política	Enfoque Territorial	Población Objetivo	Indicadores de resultado	Aportes estratégicos del Fondo de Tierras
2	Desarrollo Rural Sustentable	Recuperación de agua, suelo y bosque; y Aprovechamiento de recursos naturales, para hoy y para mañana.	Implementar acciones de adaptación y mitigación al cambio climático y gestión de riesgos.	Municipios comprendidos en las cuencas: Achíguate, Atitlán, Los Esclavos, María Linda (subcuenca Michatoya), Motagua, Ocosito, Paz y Samalá, la cuenca del río Chixoy y Naranjo	Población en situación de riesgo a desastres socio-ambientales. Población rural de los municipios de las cuencas priorizadas.	Proporción de la superficie cubierta por bosque.	Los procesos desarrollados por el Fondo de Tierras, se enfocan a la protección y mejoramiento de los recursos naturales implementando proyectos con estrategias enfocadas amigables con la naturaleza para generar proyectos sostenibles
3	Desarrollo Rural Sustentable	Fortalecimiento del SIGAP	Municipios con mayores amenazas a las áreas protegidas: Petén, Izabal, Alta Verapaz. Áreas protegidas que se encuentra en las cuencas de los ríos: Achíguate, Atitlán, Los Esclavos, María Linda (subcuenca Michatoya), Motagua, Ocosito, Paz y Samalá	Municipios con mayores amenazas a las áreas protegidas: Petén, Izabal, Alta Verapaz. Y otros	Población de los municipios que habitan dentro o en áreas adyacentes a áreas protegidas, y población que habita en áreas adyacentes a	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proporción de delitos ambientales cometidos en áreas protegidas con sentencia.</li> <li>Total de áreas protegidas</li> </ol>	El Fondo de Tierras promueve y facilita la regularización de tierras en áreas protegidas en las cuales las comunidades beneficiarias califiquen para ser sujetas de regularización, estos procesos facilitan generar las condiciones para el desarrollo de actividades productivas en concordancia con la legislación ambiental

## PACTO FISCAL Y COMPETITIVIDAD:

Los procesos desarrollados en los proyectos financiados con recursos del Fondo, tienen dentro de sus objetivos, provocar una reactivación económica que redunde en generar las condiciones para el desarrollo rural, este desarrollo previsto genera las condiciones para una contribución de los ingresos fiscales, en las áreas en las cuales se apoyan proyectos productivos relacionados al acceso a la tierra, sea esta por vía de la compra o de arrendamiento. Las actividades productivas emprendidas en sus fases desde implementación hasta la puesta en marcha generan las necesidades de compras de insumos agrícolas, transporte y comercialización que representan un movimiento financiero importante.

En otro tópico el desarrollo de los proyectos

productivos generan las condiciones para la competitividad que favorece las condiciones para provocar mejoras en los procesos y la calidad de los productos demandados en los mercados a los cuales se dirigen los productos que se comercializan en algunos casos en mercados nacionales pero en otros a mercados internacionales.

Tema importante en los programas del Fondo de Tierras será la ejecución de sus actividades con transparencia, cumpliendo con las normativas establecidas por el Estado y reportando los avances que muestre la cantidad de familias beneficiadas, informando de esta manera la calidad del gasto en la utilización de los recursos.

## PACTO PAZ, SEGURIDAD Y JUSTICIA:

Una buena parte de la problemática social en las áreas rurales, principalmente están ligadas a la conflictividad agraria, esta conflictividad está muy relacionada al poco acceso a la tierra de las familias rurales; en este contexto, el Fondo de Tierras es un instrumento estratégico que tiene como objetivo prioritario dotar de acceso a la tierra a aquellas familias campesinas e indígenas que no tienen tierra o que poseen escasa tierra, la cual se concibe como un medio fundamental para mejorar sus condiciones de vida al integrar

otros servicios como la asistencia técnica, crédito y asesoría en materia de organización y administración de proyectos.

La paz, seguridad y justicia en las áreas rurales puede lograrse si se generan los espacios y los instrumentos para acortar la brecha provocada por la exclusión y el escaso acceso a la tierra; en esta línea el trabajo desarrollado por el Fondo de Tierras facilita las condiciones para fortalecer la gobernabilidad en nuestro país.

## 3.3. FIDEICOMISO FONDO DE TIERRAS ACUERDO DE PAZ

**E**l Fondo de Tierras cuenta con un mecanismo financiero denominado Fideicomiso Fondo de Tierras Acuerdo de Paz, 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 y 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 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.

Por la poca asignación de recursos por parte del gobierno central se tuvo la necesidad de utilizar el Fideicomiso; desde el año 2009, el Consejo Directivo aprueba año con año un Plan, que permite conocer las fuentes de financiamiento del presupuesto y su destino con relación a las metas planteadas a nivel Institucional.

Para el año 2012 el presupuesto aprobado asciende a 345.8 millones de quetzales, de los cuales, 251.8 (73%) serán cubiertos con fondos del Fideicomiso.

La disponibilidad al final del año 2012 es baja en comparación con las necesidades de inversión y funcionamiento que se necesitaría para otros años, por lo que se requiere del apoyo del Gobierno para continuar con la atención a la demanda de acceso a la tierra.

Así mismo, se muestra la proyección de ingresos para el año 2012, a través de la generación de intereses por las inversiones a plazo fijo que se manejan en el sistema bancario y la recuperación de cartera de los Programas de Acceso a la Tierra y Arrendamiento:

## PROYECCION E INGRESOS DEL SEGUNDO SEMESTRE DE 2012

Intereses generados / inversiones a plazo	10.3
Proyección de recuperación de cartera para el segundo semestre	12.0
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>22.3</b>

**E**n el caso del Programa de Acceso a la Tierra, desde el año 2009 se ha cubierto el rubro de crédito y subsidio con fondos del Fideicomiso, derivado de la falta de recursos de presupuesto ordinario para inversión; y en el caso del Programa de Arrendamiento, para el año 2012, se autorizó por parte de Consejo Directivo, que el mismo tenga disponibilidad de 75,000

créditos los cuales serán financiados a través del Fideicomiso en un 64%.

En el caso del Programa de Regularización, se utilizarán fondos del Fideicomiso para cubrir el funcionamiento que asciende a 21.9 millones de quetzales. Es importante resaltar que la recuperación de cartera de este Programa no ingresa al Fideicomiso, estos se destinan al Presupuesto Ordinario de la Institución.

### 3.4. ANÁLISIS FODA

**E**l análisis FODA fue un instrumento de diagnóstico estratégico, que permitió tener claridad sobre los diferentes factores internos y externos que favorecen o bien obstaculizan el desempeño institucional en cumplimiento de los mandatos y aspiraciones institucionales.

En este contexto, para fines de contar con esos elementos de análisis generados por el FODA y que aportan insumos importantes para la planificación estratégica institucional se desarrolló con la participación de los diferentes actores relacionados al que hacer del Fondo el ejercicio referido, el cual se desarrolló mediante talleres con dinámicas de grupo que facilitaron la reflexión y aportes de los actores

participantes.

Este ejercicio FODA, no significa únicamente el identificar las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades en las cuales la institución desarrolla sus esfuerzos, para dar cumplimiento a sus mandatos y aspiraciones, sino que es un instrumento de apoyo a la planificación y gestión que permite contar con elementos para: por una parte, buscar sinergias institucionales y por otra parte diseñar e implementar estrategias enfocadas a generar las condiciones óptimas para implementar de manera eficiente las actividades planificadas.

En este orden de ideas se presenta a continuación un ejercicio analítico que permitió facilitar el uso de este instrumento:

### ANÁLISIS PARA EL USO ESTRATÉGICO DE LOS RESULTADOS DEL FODA:

No.	LISTADO DE FORTALEZAS	DEBIL BUOCRACIAPARA LA SATISFACCION DE LAS DEMANDAS DE TIERRA	USO DE LA FORTALEZA Y SINERGIAS CON LAS OPORTUNIDADES
1	Marco procedimental, normativo y reglamentario susceptible de ser mejorado bajo la autonomía funcional.	Autonomía para definir sus procedimientos y reglamentos.	Se generan las propuestas de mejora del marco jurídico vigente para facilitar una mejor acción del Fondo de Tierras.

No.	LISTADO DE FORTALEZAS	AMENAZA POLITICA AGRARIA DE DESARROLLO RURAL DEL ESTADO DUPLICACION DE ATRIBUCIONES CON EL FONDO DE TIERRAS	USO DE LA FORTALEZA Y SINERGIAS CON LAS OPORTUNIDADES
2	Ente Rector en políticas públicas de acceso a la tierra.	Capacidad del Consejo Directivo para la aprobación de políticas en atención de acceso a la tierra, deuda agraria y desarrollo de comunidades.	Generar oportunidades para los grupos beneficiarios.
No.	LISTADO DE FORTALEZAS	OPORTUNIDADES PARA APROVECHAR LA FORTALEZA	USO DE LA FORTALEZA Y SINERGIAS CON LAS OPORTUNIDADES
3	Entidad Descentralizada del Estado y Autonomía Funcional	1) Alianza estratégica con actores: interinstitucionales, de la Cooperación Internacional, Organizaciones Campesinas y otras. 2) Capacidad de gestión para un presupuesto coherente con las necesidades de los demandantes del Fondo de Tierras.	Descentralización consolidada para una mejor gestión
		1) Fortalecer los mecanismos institucionales que faciliten ejercer la autonomía por medio de la incidencia, gestión y negociación técnico política.	Fortalecimiento de la gestión administrativa autónoma.
4	Competencia en todo el territorio nacional.	1) Alianza estratégica con actores: interinstitucionales, de la Cooperación Internacional, Organizaciones Campesinas y otras. 2) Mantener un mercado transparente para la adquisición de tierras	Se consolida la capacidad de ampliar el área actual de cobertura del Fondo de Tierras.

**ANÁLISIS PARA EL USO ESTRATÉGICO DE LOS RESULTADOS DEL FODA**

No.	LISTADO DE OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES PARA REDUCIR AMENAZAS	USO DE LAS OPORTUNIDADES PARA REDUCIR O MANEJAR LAS AMENAZAS
1	Demanda de créditos y regularización de la tierra "en forma individual y organizada".	Se desarrollan procesos ágiles y oportunos para finalizar la regularización de Tierras del Estado. Además se implementan mecanismos para concesión de créditos de manera ágil y oportuna.	El Fondo de Tierras desarrolla las propuestas de solución sustantivas y operativas que definen las condiciones para el manejo razonable de la deuda agraria y de la conflictividad en la cual el Fondo de Tierras tiene injerencia.
2	Mantener un mercado transparente para la adquisición de tierras	El Fondo de Tierras facilita las condiciones y mecanismos para contribuir a fortalecer un mercado de tierras basado en mecanismos transparentes	Se implementan mecanismos de valuación basados en los estándares definidos y además se provee de información estratégica sobre el mercado de tierras accesible a la población y las instituciones públicas y privadas
3	Alianza estratégica con actores: interinstitucionales, de la Cooperación Internacional, Organizaciones Campesinas y otras.	El Fondo de Tierras promueve y facilita alianzas estratégicas para evitar recortes presupuestarios y gestiona recursos financieros ante la cooperación para solventar desgaste financiero.	El Fondo de Tierras desarrolla e implementa un plan de negocios (Marketing) que le permite el acceso a recursos financieros y técnicos basados en la nueva dinámica y visión institucional
4	Capacidad de gestión para un presupuesto coherente con las necesidades de los demandantes del Fondo de Tierras.	El Fondo de Tierras desarrolla una gestión eficiente de su presupuesto para evitar recortes presupuestarios por baja ejecución.	Se revisan y actualizan los procesos técnicos y administrativos para eficientar los procesos internos del Fondo de Tierras para su desempeño financiero administrativo.
5	Levantamiento Catastral del RIC.	La coordinación efectiva con el RIC genera las condiciones para consolidar un mercado de tierras; actualmente falta en la mayor parte del territorio nacional información catastral y registral confiable.	Se fortalecen los convenios de cooperación RIC-FONTIERRAS para consolidar información estratégica para fortalecer el mercado de tierras con información confiable, accesible y oportuna (en zonas en proceso catastral y en función de catastros focalizados).

**ANÁLISIS PARA EL USO ESTRATÉGICO DE LOS RESULTADOS DEL FODA**

No.	LISTADO DE FORTALEZAS	MANEJO DE LAS FORTALEZAS PARA REDUCIR LAS DEBILIDADES	USO DE LAS FORTALEZAS PARA ERRADICAR LAS DEBILIDADES
1	Autonomía funcional y competencia en todo el territorio nacional.	Se generan las Guías u orientaciones prácticas para los usuarios (as) sobre los procesos para acceder a la tierra, arrendamiento y regularización.	Se validan los instrumentos necesarios para el traslado de información de manera sencilla y clara a la población beneficiaria, así como la creación de mecanismos para agilizar las gestiones.
2	Ser el Ente Rector de políticas para el acceso a la tierra.	Se generan espacios de gestión para impulsar la política pública de acceso a la tierra que manda la Ley del Fondo de Tierras.	Se fortalecen las políticas institucionales que le facilitan el acceso a la tierra al campesinado e indígenas.
3	Recurso humano multidisciplinario (Tecnología de Información y Comunicación) y autonomía funcional.	Se genera un sistema informático institucional integral en línea para proveer un mecanismo de consulta sobre el acceso a tierras por parte de la población beneficiaria.	Se diseña y genera un sistema de información estratégico sobre el tema relacionado a la tierra, integral y en línea.
4	Entidad descentralizada del Estado, con autonomía funcional que ejecuta programas específicos institucionales para facilitar el acceso a la tierra.	Se generan y socializan los mecanismos para evaluar el impacto sobre la población beneficiaria de los programas del FONTIERRAS como insumos para la negociación ante el ejecutivo.	Se desarrollan y gestionan las propuestas necesarias para viabilizar el trabajo del Fondo de Tierras.
5	Autonomía funcional y entidad descentralizada del Estado que facilita el desarrollo de procesos para consolidar la coordinación interna y recurso humano multidisciplinario.	Se generan las propuestas estratégicas para erradicar la falta de coordinación intrainstitucional que limita la capacidad de gestión de la cooperación y alianzas estratégicas y resultados institucionales oportunos. El Fondo de Tierras reestructura sus mecanismos de trabajo interno que le permiten ejercer la Autonomía Funcional	Se generan al interno de Fondo de Tierras procesos de una alta coordinación interna que facilita desarrollar procesos de gestión hacia adentro y hacia afuera del Fondo de Tierras. Se revisan los procesos actuales y se proponen los cambios estratégicos y la adopción de nuevos paradigmas organizacionales y modelos de gestión.

**ANÁLISIS PARA EL USO ESTRATÉGICO DE LOS RESULTADOS DEL FODA**

## 3.5 DIAGNÓSTICO REPUTACIONAL

### Diagnóstico situacional de reputación institucional



**P**ara fortalecer el Diagnóstico institucional se realizó una evaluación de acuerdo al tema de comunicación socio-institucional, referente al Fondo de Tierras.

En este sentido, fueron rastreadas y analizadas una muestra de diversas exposiciones en medios y redes sociales, desde el periodo del trimestre final del 2011 hasta los últimos cuatro meses de 2012. Las notas fueron segmentadas por categorías, siendo estas las de carácter cualitativo y cuantitativo. También se revisaron los conjuntos de exposición por género mediático: radio, prensa, televisión y twitter; además del ordenamiento por criterios básicos de exposición positiva, negativa o neutra.

Las exposiciones fueron segmentadas por perfiles. Desde el liderazgo emisor hasta factor receptor, y las respectivas subdivisiones de proactivo y reactivo, así como receptor positivo y negativo. Finalmente, fueron proyectadas las formulaciones para derivar en los indicadores de resistencia y reputación comunicacional, los dos más importantes del conjunto de evaluación.

De lo anterior, el Rankin de medios y

audiencias, derivó del ordenamiento global de la exposición medida.

#### a) Puntos clave de evaluación perceptual FONTIERRAS

**Registro I:** FONTIERRAS posee un margen de exposición bajo, respecto del promedio de las instituciones del sector público (el promedio es de 0.14 notas por día para FONTIERRAS versus 4.7 notas por día para el promedio institucional sector público)

**Registro II:** FONTIERRAS no expone, aún, liderazgo emisor en su comunicación institucional. De hecho, únicamente el 6% del global de comunicación evaluado, es generado o emitido por FONTIERRAS.

**Registro III.** FONTIERRAS recibe 1.5 veces más comunicación, que se deriva de terceros (audiencias).

**Registro IV:** La audiencia que más genera opinión sobre FONTIERRAS son organizaciones campesinas, seguidas de periodistas y finaliza con gobierno.

**Registro V:** Con el perfil anterior, entre ser un emisor insuficiente de su propia comunicación,

y un elevado receptor de la comunicación generada por terceros; se explica que su resistencia sea sumamente elevada.

**Registro VI:** FONTIERRAS posee una resistencia en comunicación por 150%. La resistencia trata del indicador de comunicación que explica la proporción inversa a la exposición positiva.

**Registro VII:** La reputación institucional FONTIERRAS, entonces, obtiene un registro de -20 puntos.

**Registro VIII:** Debe entenderse que al no tener control de la comunicación, ni administración de audiencias, FONTIERRAS se permite que su reputación sea labrada por terceros y no por él mismo.

**Registro IX:** Asimismo entonces, NO debe apreciarse que el indicador de reputación (-20 puntos) derive de una inadecuada y negativa exposición institucional. Más bien, DEBE entenderse como derivado de UNA AUSENCIA de comunicación emisora y sobre todo, proactiva.

**Registro X:** Es decir, FONTIERRAS requiere un programa de comunicación que una vez planificado con herramientas profesionales, le permita abordar audiencias, posicionar mensajes y solo entonces, tomar liderazgo comunicacional y así; administrar más y mejores niveles reputacionales.

**Registro XI:** FONTIERRAS expone en su mapa de riesgos, factores como: debate sobre futuro de fideicomisos; debate sobre integración de fondos sociales; adhesión por fusión a nueva institucionalidad y/o embarque a nueva agenda política de gestión pública respecto de programas sociales (triángulo de la dignidad y fertilizantes, entre otros).

**Registro XII:** FONTIERRAS expone oportunidades de acción reputacional en dos sentidos: Uno, pequeños cambios que alimentan grandes percepciones; delimitar con eventos mediáticos de reputación una nueva dinámica de gestión; comunicación por valores y tratamiento intensivo de audiencias y mensajes, en un perfil eminentemente proactivo y de liderazgo emisor.

## 3.6. MAPA DE ACTORES

La construcción del mapa de actores, tiene un alto significado para el Fondo de Tierras, ya que permitió identificar las relaciones de poder o correlación de fuerzas en los diferentes ámbitos de trabajo pues da las pautas para identificar de manera objetiva, en los diferentes escenarios, quienes deben de ser los aliados estratégicos de la institución pero también aquellos con los cuales se debe relacionar a sabiendas que son más bien opositores de los planes y proyectos institucionales, en esta línea el Fondo de Tierras identificó y construyó el mapa de actores, pero también desarrolló planes para estar alertas sobre cuáles deben ser las acciones estratégicas para un buen manejo en las relaciones con esos actores.

Además se mencionan a continuación algunos aspectos que amplían esa conceptualización de mapa de actores:

- ▶ Las propuestas de intervención definen desde su inicio que las instituciones, grupos organizados o personas individuales, forman parte de los proyectos y propuestas, es por ello que el mapeo de actores identificó en forma concreta los actores con los que se vincularán, el tipo de relaciones a establecer con ellos y cuál será el nivel de participación de cada uno.
- ▶ Mediante la identificación de esos actores sociales, políticos, económicos sobre la influencia positiva o negativa en las propuestas institucionales de intervención

permitirá clasificar por grupos de actores que ejercen poder, con la finalidad de hacer un reconocimiento de los más importantes que intervienen en el ámbito de acción.

- ▶ Permitió además identificar institucionalmente, quien dará seguimiento a cada uno de los actores que representan los mayores riesgos para el desarrollo de los planes, pero también que actores representan posibles aliados estratégicos que podrán provocar sinergias en los procesos de trabajo; esto permitirá facilitar

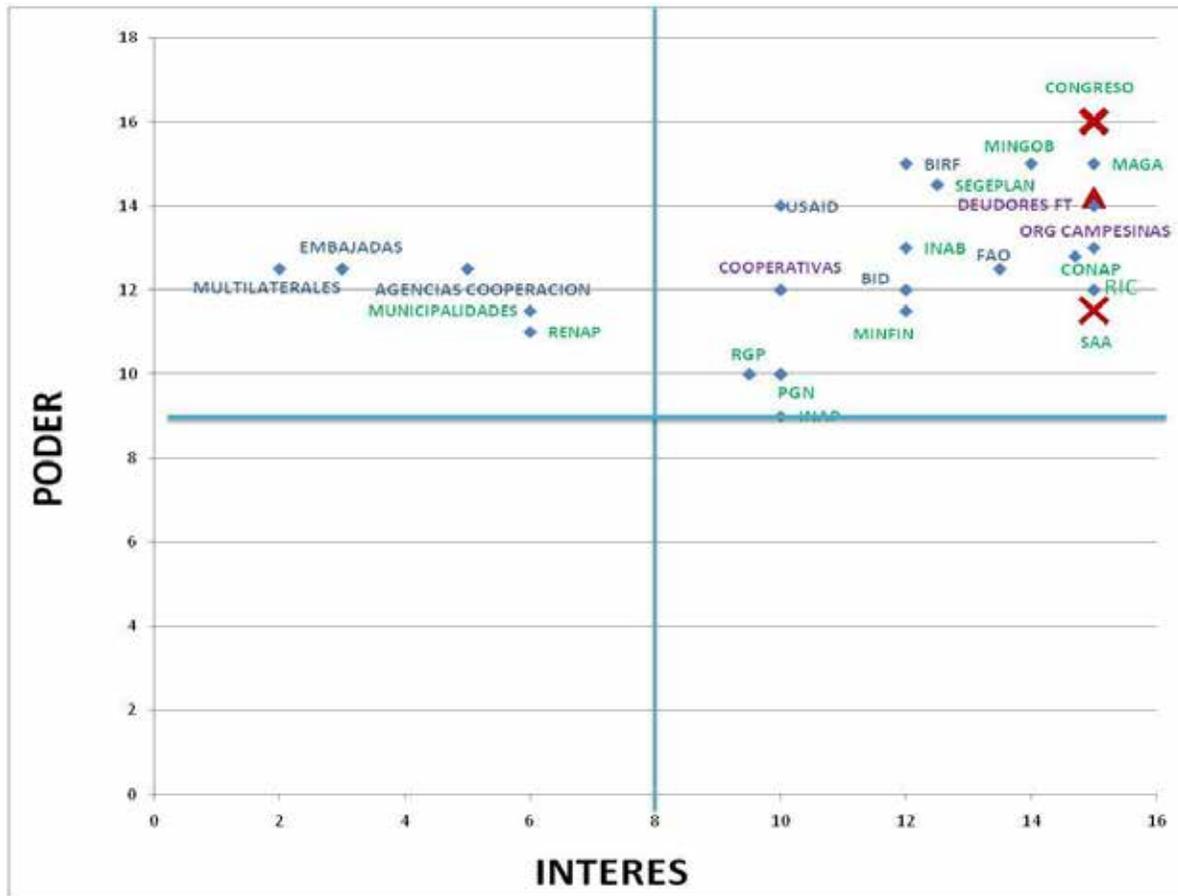
los procesos se emprendan.

- ▶ Por último, al igual que los riesgos ambientales que se generan con la implementación de los proyectos, es necesario generar planes de gestión de riesgos enfocados a manejar situaciones adversas que puedan surgir como por ejemplo: movimientos sociales contrarios al Fondo que es necesario mitigar pero de manera planificada.

A continuación se detalla el mapa de actores vinculados al que hacer del Fondo de Tierras:

institución	Categoría	Interes	PODER	INTERES	PODER	rol1	rol2
CONAP	gobierno	alto	Mucha	13,5	12,5		Apoyos (Mantener involucrados)
CONGRESO	gobierno	alto	Mucha	15	16	Criticos (Informar)	
INAB	gobierno	alto	Mucha	12	13		Apoyos (Mantener involucrados)
MAGA	gobierno	alto	Mucha	15	15		Aliados (Controlar)
MINGOB	gobierno	alto	Mucha	14	15	INTERDEPENDIENTES	
Municipalidades	gobierno	mediano	media	6	11,5	INTERDEPENDIENTES	
PGN	gobierno	mediano	media	9,5	10	INTERDEPENDIENTES	
RGP	gobierno	mediano	Mucha	10	10	INTERDEPENDIENTES	
RIC	gobierno	alto	Mucha	15	11,5	INTERDEPENDIENTES	
SAA	gobierno	alto	Mucha	15	12	INTERDEPENDIENTES	
SEGEPLAN	gobierno	alto	Mucha	12,5	14,5		Simpatizantes (Movilizar intereses)
CONAP	gobierno	alto	Mucha	15	13	INTERDEPENDIENTES	
INAP	gobierno	mediano	media	10	9	INTERDEPENDIENTES	
USAID	internacional	mediano	Mucha	10	14		Apoyos (Mantener involucrados)
BID	internacional	alto	Mucha	12	12		Simpatizantes (Movilizar intereses)
BIRF	internacional	alto	Mucha	12	15		Aliados (Controlar)
FAO	internacional	alto	Mucha	14,7	12,8		Apoyos (Mantener involucrados)
ORG. INTL	internacional	bajo	Mucha	6	13		
EMBAJADAS	internacional	bajo	Mucha	3	12,5		
RENAP	internacional	bajo	Mucha	6	11	INTERDEPENDIENTES	
ONGS	sociedad civil	alto	Mucha			Criticos (Informar)	
ORG.CAMPESINAS	sociedad civil	alto	Mucha	15	14	Criticos (Informar)	
COOPERATIVAS	sociedad civil	alto	Mucha	10	12	Criticos (Informar)	
MINFIN	gobierno	alto	Mucha	12	11,5	INTERDEPENDIENTES	
DEUDORES FT	otro	mediano	Mucha	15	14,2	Adversarios (Persuadir)	Amigos (Informados)

### Esquematización de relaciones de Poder:



## IV. AGENDA ESTRATÉGICA

### MISIÓN:

Facilitar el acceso a la tierra y la regularización de tierras del Estado a familias campesinas e indígenas en situación de pobreza, que contribuya 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 guatemaltecas, en un marco institucional amplio que permite aportar elementos a la discusión nacional sobre la factibilidad de un modelo de acceso a la tierra vía el mercado en países en vías de desarrollo.

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 creación de otros modelos posibles para desarrollar un mercado activo de tierras que permita la adquisición de las mismas.

Esta facilitación está dirigida a la población rural en situación de pobreza con prioridad en los pueblos y comunidades indígenas y campesinas con tierra insuficiente, improductiva o sin tierra; mujeres indígenas y campesinas; asalariados que no superen cuatro salarios mínimos mensuales en el sector agrícola.

El Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria establece claramente en su introducción la necesidad de "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. Se sustenta 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.

### **Facilitar el Acceso a la Tierra... (Base legal, Capítulo I artículo 2 de la Ley del Fondo de Tierras)**

El Fondo de Tierras apoya a los grupos organizados de solicitantes de crédito para compra de tierras a realizar sus gestiones. Facilita todos los procesos que tiendan a simplificar las etapas y agilizar los tiempos para que la atención al campesinado sea de calidad.

### **La regularización de tierras del Estado... (Base legal capítulo II artículo 42 de la Ley del Fondo de Tierras)**

"Es el 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". "...El objetivo de la regularización es que cumpliendo con los requisitos legales, los beneficiarios de los programas derivados de dichas leyes puedan formalizar su adjudicación y disponer en propiedad de las tierras adquiridas..."

### **...a familias campesinas e indígenas en situación de pobreza...(base legal, Título IV capítulo 1 artículo 21 inciso C Ley del Fondo de Tierras)**

En Guatemala el 41% de la población económicamente activa está en situación de pobreza que se asienta en los pueblos

indígenas, especialmente en el área rural en donde las personas solamente saben ejecutar labores agrícolas que han sido transmitidas de generación en generación y que no tuvieron acceso a la educación así como forman parte del alto porcentaje de población desnutrida por las mismas causas.

**...que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible...**  
**(Base legal, título 1 capítulo 1 artículo 2 Ley**

#### **del Fondo de Tierras)**

"...generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, a través de proyectos productivos agropecuarios forestales e hidrobiológicos."

#### **...de comunidades agrarias.**

Conjunto de personas que viven en un territorio y que comparten los trabajos, beneficios de la tierra, así como procuran los servicios básicos para compartir una vida mejor.

### **VISIÓN:**

Comunidades agrarias sostenibles viven con dignidad.

**L**a visión se concibe como el sueño de campesinas, campesinos e indígenas sobre la imagen futura que permita trazar el desarrollo rural integral y sostenible de las comunidades agrarias, como resultado de la naturaleza del Fondo de Tierras, que propicia el desarrollo humano para reducir la pobreza.

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

#### **"Comunidades agrarias..."**

Una comunidad agraria es una agrupación de personas que habitan un espacio geográfico delimitado, dedicadas a actividades agropecuarias, hidrobiológicas y forestales, quienes tienen conciencia de pertenencia cultural o con algún símbolo local, que interactúan entre sí, más que en otro lugar, operando redes de comunicación e intereses así como el apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales importantes a nivel comunitario y local.

#### **"...sostenibles..."**

Las comunidades agrarias buscarán la sostenibilidad cuidando los recursos naturales desde lo trans-generacional, así como desde lo socialmente sostenible, basadas en el fortalecimiento de su auto-organización en la que los liderazgos se unen y forman una cultura de dirección y capacidad que les permite construir su propio desarrollo y desde lo económico consolidando su producción doméstica y excedentaria.

#### **"... viven con dignidad."**

Todo ser humano tiene dignidad y valor propio por lo que cada persona que forma una familia y que pertenece a una comunidad agraria, lucha y se esfuerza para que en el corto, mediano y largo plazo desarrolle y se apropie de capacidades que le permita gestionar servicios básicos que redunden en mejores situaciones de vida con referentes apropiados familiares, laborales, y legales, para que la tierra cobre un significado de soporte para el bienestar humano en la búsqueda del desarrollo rural integral.

## 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:

### ► 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, 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 desarrolla, tiene una relación directa con facilitar a las diferentes culturas en acceso a los beneficios del Fondo, respetando las diferentes formas de organización y de expresión cultural que deben de potenciarse como sinergias para el logro de los impactos



previstos contenidos en la misión y visión institucionales.

► **Justicia Social**

La justicia social se refiere a la necesidad de lograr un reparto equitativo de los bienes sociales como la tierra.

La aspiración 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.



## EJES ESTRATÉGICOS

### EJE ESTRATÉGICO 1: ACCESO A LA TIERRA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE

**D**entro 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 Estratégico:

Contribuir a la gobernabilidad agraria del área rural del país, facilitando al año 2025 el acceso a la tierra a 784,764 familias campesinas sin tierra, o con tierra insuficiente, orientado al desarrollo integral sostenible de 92 comunidades agrarias con una extensión de 1,333.300 hectáreas, y 33,440 escrituras públicas de adjudicación de tierras.

#### LÍNEAS DE ACCIÓN

**1. Acceso a la Tierra vía crédito y subsidio para el desarrollo de comunidades agrarias sostenibles.**

Las familias campesinas e indígenas 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, económica y ambiental.

#### **2. Acceso a la tierra vía crédito y subsidio para arrendamiento para la producción.**

Las familias campesinas obtienen créditos y subsidios destinados para el arrendamiento de tierras con el objeto de que en ellas se desarrolle un proyecto productivo 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.

#### **3. Acceso a la tierra y desarrollo de proyectos productivos vía arrendamiento y subsidio con opción a compra.**

Las familias campesinas e indígenas obtienen tierra en arrendamiento, mediante crédito subsidiado para garantizar la seguridad alimentaria y venta de excedentes. Esto les permitirá la opción de compra de esas tierras con acompañamiento técnico y administrativo del Fondo de Tierras.

#### **4. Acceso a la tierra con certeza jurídica a poseionarios de tierras del estado vía adjudicación.**

Las tierras del Estado que pasan a disponibilidad del Fondo de Tierras, así como las disponibles como producto del proceso de regularización se adjudican a las familias poseionarias con fundamento en el Decreto 24-99, y disponen en propiedad las tierras adquiridas con certeza jurídica.

## EJE ESTRATEGICO 2: *REGULARIZACIÓN DE PROCESOS DE ADJUDICACIÓN DE TIERRAS DEL ESTADO*

**P**ara dar cumplimiento a la aspiración del 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 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. Estos procesos estarán sujetos al avance del levantamiento catastral del Registro de Información Catastral –RIC–.

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 Estratégico:**

Formalizar al año 2019, el total de adjudicación de tierras del Estado, a beneficiarios que han sido adjudicatarios de dichas tierras, alcanzando la certeza jurídica y contribuyendo a su desarrollo integral y sostenible.

### **LÍNEAS DE ACCIÓN**

#### **1. Regularización de procesos de adjudicación de tierras del Estado en posesión bajo régimen comunal.**

Se entiende como tierras comunales aquellas que están en propiedad, posesión o tenencia de comunidades indígenas o campesinas como entes colectivos con o sin personalidad jurídica. 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. En este caso la regularización consiste en el 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 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.

#### **2. Regularización de procesos de adjudicación de tierras del Estado en posesión de personas individuales.**

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, para determinar el cumplimiento de los Decretos números 1551, 60-70 y 38-71, todos del Congreso de la República y sus reformas.

#### **3. Regularización de procesos de adjudicación de tierras del Estado en zonas de amortiguamiento de áreas protegidas.**

A requerimiento de las comunidades asentadas en las áreas protegidas antes de la declaratoria de las mismas y por haber mantenido la posesión ancestral de esas tierras se requiere brindar la atención en regularizar la propiedad de dichas zonas y otorgar certeza jurídica a las familias que habitan en estas áreas.

En el caso específico de las áreas protegidas para la regularización se analiza, revisa y actualiza los expedientes en los que consta la adjudicación y tenencia de tierras entregadas o en proceso de entrega por parte del Estado en zonas de amortiguamiento de las áreas

protegidas, para determinar el cumplimiento de los Decretos números 1551, 60-70 y 38-71, todos del Congreso de la República y sus reformas.

**4. Coordinación con el Registro de Información Catastral y el Registro General de la Propiedad para desarrollar procesos conjuntos de regularización de tierras del Estado.**

El Fondo de Tierras coordinará con el Registro de Información Catastral y el Registro General de la Propiedad mediante convenios específicos, los levantamientos catastrales de las zonas de adjudicación para la regularización de la tenencia de la tierra, así como la inscripción

del dominio de las fincas y otros derechos reales de las tierras entregadas por el Estado adjudicadas a campesinos y campesinas.

**5. Mejoramiento continuo de procesos para hacer eficiente la Regularización de Tierras del Estado.**

Revisión y modificación del reglamento de regularización, procesos y manual operativo que permitirá simplificar los requisitos para mejorar los servicios a la población campesina e indígena, que necesita obtener la certeza jurídica de la tierra por medio de la actualización de instrumentos que agilicen la regularización de las tierras entregadas por el Estado.

**EJE ESTRATEGICO 3: DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES**

La organización empoderada y sostenible de la población rural, es un factor determinante para que familias campesinas e 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, que se define como un espacio geográfico delimitado dedicado a actividades agropecuarias, hidrobiológicas y forestales, quienes son poseedoras de la tierra y tienen conciencia de su pertinencia cultural o con algún símbolo local, que interactúan 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.

**Objetivo Estratégico:**

Al año 2025, se contribuirá al desarrollo integral y sostenible de comunidades agrarias, mejorando así, las condiciones de vida de familias campesinas.

**LÍNEAS DE ACCIÓN**

**1. Fortalecimiento organizacional para el desarrollo.**

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, 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.

## **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 subsistencia a 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 Quorum, para tomar decisiones colectivas, esto repercute en la consolidación de procesos de acceso y producción de la tierra.

## **5. Fortalecimiento a diversas formas de organización de beneficiarios y beneficiarias.**

El Fondo de Tierras facilitará servicios de asesoría y fortalecimiento a los beneficiarios y beneficiarias 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.

Implica ejecutar mecanismos de apoyo a las diversas formas de organización social así como a los Registros como el de Comunidades Indígenas, para contribuir a disminuir las inequidades que enfrentan las familias campesinas e indígenas y a fomentar su participación como beneficiarios de los diferentes programas del FONTIERRAS.

# **EJE ESTRATEGICO 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA RESPONDER A LAS ASPIRACIONES SOCIALES Y MANDATOS LEGALES**

**P**ara dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de las y los ciudadanos, campesinas, campesinos e 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 Estratégico:**

Al año 2015 contar con una institución ágil y actualizada, que atienda las necesidades de las familias campesinas, acorde a las funciones institucionales.

## **LÍNEAS DE ACCIÓN**

### **1. Estructura Funcional y Organizativa**

Está fundamentada en el imaginario trans-funcional, holístico y sistémico, que asume un nuevo diseño, una nueva funcionalidad, estructura y visión. Se espera que surjan nuevos liderazgos que favorezcan la horizontalidad, pues el personal girará alrededor del servicio de calidad, eficiente y eficaz que la población campesina e 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 holístico que integrará todas las necesidades de formación del personal como respuesta a la atención de campesinas y campesinos e indígenas a nivel nacional.

El Fondo de Tierras tiene como característica el enfoque sistémico pues al recibir la demanda de los servicios: Acceso a la Tierra, Créditos para Arrendamiento y Regularización de tierras del Estado, Desarrollo de Comunidades Agrarias, la población beneficiaria espera arribar en la salida, al resultado positivo de sus gestiones.

### **2. Desarrollo del 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 se garantizará 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 que responde al requerimiento del imaginario trans-funcional que horizontaliza las responsabilidades del FONTIERRAS en la nueva estructura organizacional para el desempeño laboral.

### **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 y 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 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.

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.

## EJES TRANSVERSALES



### ► Políticas y Estrategias:

#### **Política de Equidad de Género, Pueblos Indígenas y Medio Ambiente.**

El objetivo sustantivo del Fondo de Tierras, definido en el artículo 3 inciso "a" del Decreto 24-99, es "definir y ejecutar la política pública relacionada con el acceso a la tierra, en coordinación con la política de desarrollo rural del Estado". 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 que permitirá obtener resultados tangibles en los diferentes programas y atender de manera especializada a los pueblos indígenas y articulada con políticas que velen por el Medio Ambiente así como con otras Políticas afines.

### ► Planificación, Seguimiento y Evaluación

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 pre-establecidos 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 que hacer del Fondo de Tierras, relacionado con la información institucional, 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 del 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 4 inciso "I" 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 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 e 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.



## V. IMAGINARIO FUNCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

**E**l imaginario funcional se fundamenta en el método trans-funcional que orienta sobre la responsabilidad compartida para propiciar la horizontalidad y reducir la verticalidad en el desarrollo del diseño organizacional, provocando una gestión por procesos en donde la responsabilidad no termina con aceptar la demanda de campesinas, campesinos e indígenas sino consolidar equipos humanos responsables de procurar la eficiencia y eficacia en la salida de una gestión exitosa. Este imaginario:

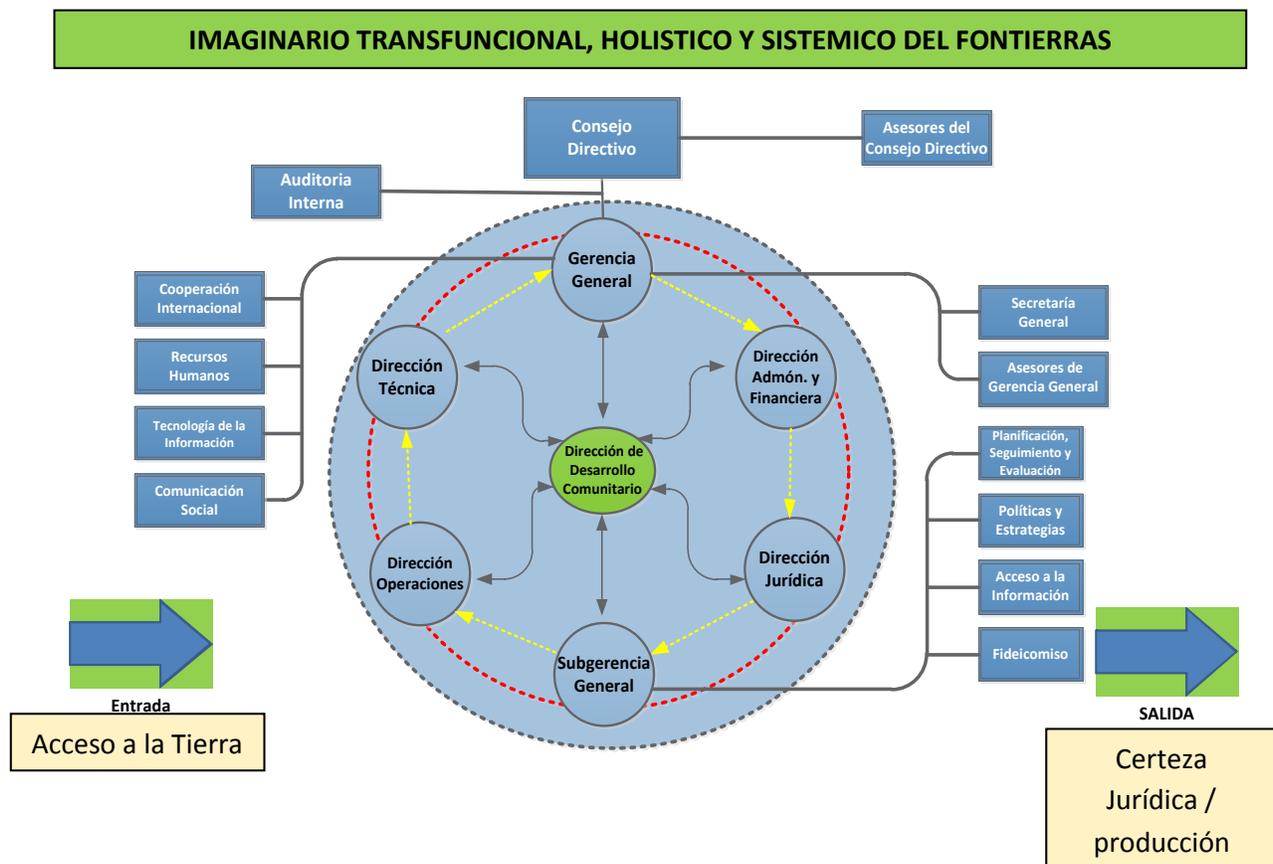
Parte de que la mano visible de la Gerencia deja el paso a la mano invisible del traslado natural de la eficiencia de tal manera que el

trabajo que no aporta, desaparece.

La Gerencia organiza el flujo de trabajo en torno a procesos estratégicos clave, que abarcan a toda la institución y que ligan con las necesidades de la población campesina e indígena.

Reduce la jerarquía y disminuye el número de áreas de actividad, mejora los resultados y se sientan las bases para la innovación y la mejora continua.

A continuación se presenta el imaginario trans-funcional para lograr la horizontalidad en la gestión institucional.



## DISEÑO ORGANIZACIONAL

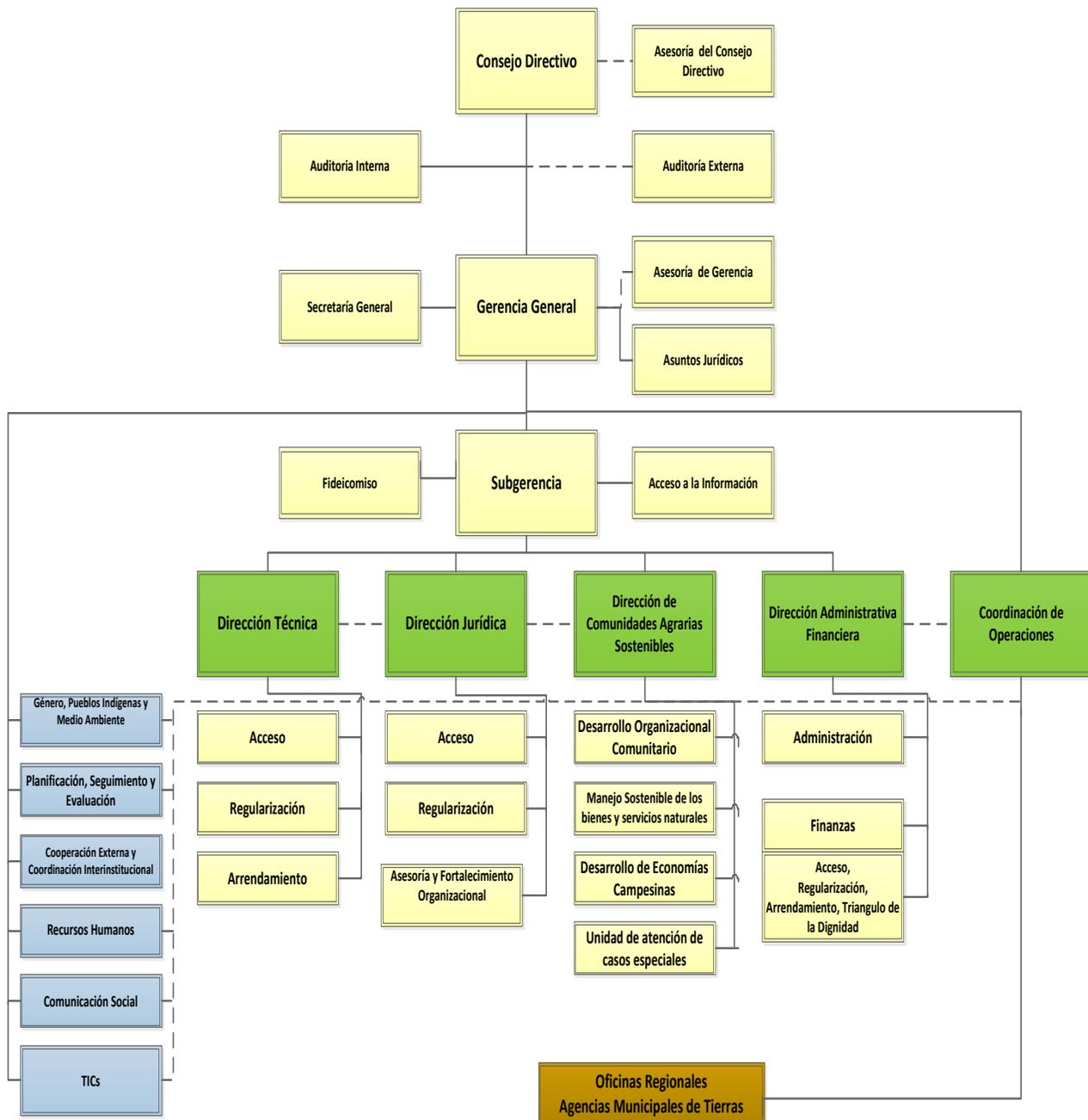
La estructura organizativa del FONTIERRAS, desde el año 1999 está construida sobre un esquema vertical, esto técnicamente quiere decir que las actividades se realizan por tareas de orden individual y que su referente jerárquico es centralizado y además aislado. Estos resultados se basan en el diagnóstico inicial del FONTIERRAS y en los elementos proporcionados por el FODA institucional. La necesidad de que todas las personas que forman la institución se responsabilicen y se involucren en los procesos, amerita un cambio de paradigma organizacional que modifique en primer lugar el imaginario de quienes tienen a su cargo el abordaje institucional de la planificación a corto, mediano y largo plazo. Esta creatividad lleva a elaborar un nuevo imaginario que tenga las características de holístico por los enfoques integrales que necesita un nuevo esquema organizacional que permita responder a procesos por tratarse

de atención a la sociedad y sistémico porque toda demanda sufre un proceso interno que debe concluir en un tiempo determinado con óptimos resultados ya que se trata de necesidades postergadas y además tiene profunda relación con los derechos humanos. Entonces se asume que es trascendental el diseño organizacional bajo las siguientes formas:

- 1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la institución.**
- 2. Agrupar las actividades sustantivas.**
- 3. A cada grupo de actividades se le asigna una dirección con autoridad para supervisar y tomar decisiones.**
- 4. Dibuja una coordinación vertical y horizontal como estructura resultante.**

# ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

Esta estructura horizontal gestiona equipos no personas, esto porque los equipos suelen conseguir mejores resultados que las personas individuales.



La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros del FONTIERRAS para trabajar por procesos, de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación apoyadas por direcciones, coordinaciones y unidades que transversalicen los temas de apoyo general.

Las funciones de las direcciones se plantean de la siguiente manera:

**DIRECCIÓN TÉCNICA:**

Será responsable de las directrices técnicas para la operativización de los programas: Acceso a la compra de Tierra y desarrollo productivo, Regularización de Tierras del Estado, Arrendamiento de tierras y otros.

**DIRECCIÓN JURÍDICA:**

Todas las acciones que ejecutan los programas se sustentan en los mandatos de la Ley de Fondo de Tierras y sus Reglamentos por lo que las directrices jurídicas permiten operativizar de forma transparente el accionar institucional con el fin de garantizar a los beneficiarios la Certeza Jurídica sobre la tierra.

**DIRECCIÓN DE COMUNIDADES AGRARIAS SOSTENIBLES:**

Las directrices emanadas de esta dirección permitirán el fortalecimiento organizacional de las comunidades agrarias beneficiarias del fondo de tierras desarrollando el capital social y humano de las y los beneficiarios para alcanzar en el marco de procesos de gestión el desarrollo productivo y sostenible.

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA:**

Esta dirección se encarga de gestionar y administrar los recursos financieros que el Fondo de Tierras necesita en su funcionamiento, considerando los recursos provenientes del presupuesto de Estado y del Fideicomiso del FONTIERRAS, Acuerdo de Paz.

**COORDINACIÓN DE OPERACIONES:**

Esta coordinación se encargará de ser el vínculo entre la Gerencia y Direcciones con las oficinas regionales y agencias municipales de tierras, comunicará las directrices, técnicas, legales y administrativas, emitidas por la Gerencia con el propósito de aplicar de forma eficiente los procesos de los programas del FONTIERRAS.

## VI. DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

**E**l Fondo de Tierras en la etapa de Reestructura reconoce que el servicio a las familias campesinas e indígenas debe proporcionarse en áreas cercanas a las mismas, por considerar la situación socioeconómica y geográfica. Por tal razón se fortalecerá la desconcentración administrativa con el sistema de oficinas regionales, departamentales y municipales con el propósito de agilizar y eficientar los servicios que presta la institución. Estas medidas tienen el alcance de convertirse en un futuro cercano en una verdadera descentralización de servicios para que en cada Región se tomen las decisiones, técnicas, legales y administrativas que las y los beneficiarios necesiten.

A continuación se presenta el esquema de estructura organizativa a nivel regional que se aplicará en cinco regiones y 22 agencias de tierras tomando en cuenta los siguientes criterios:

► **Índices de pobreza**

► Tenencia de la tierra

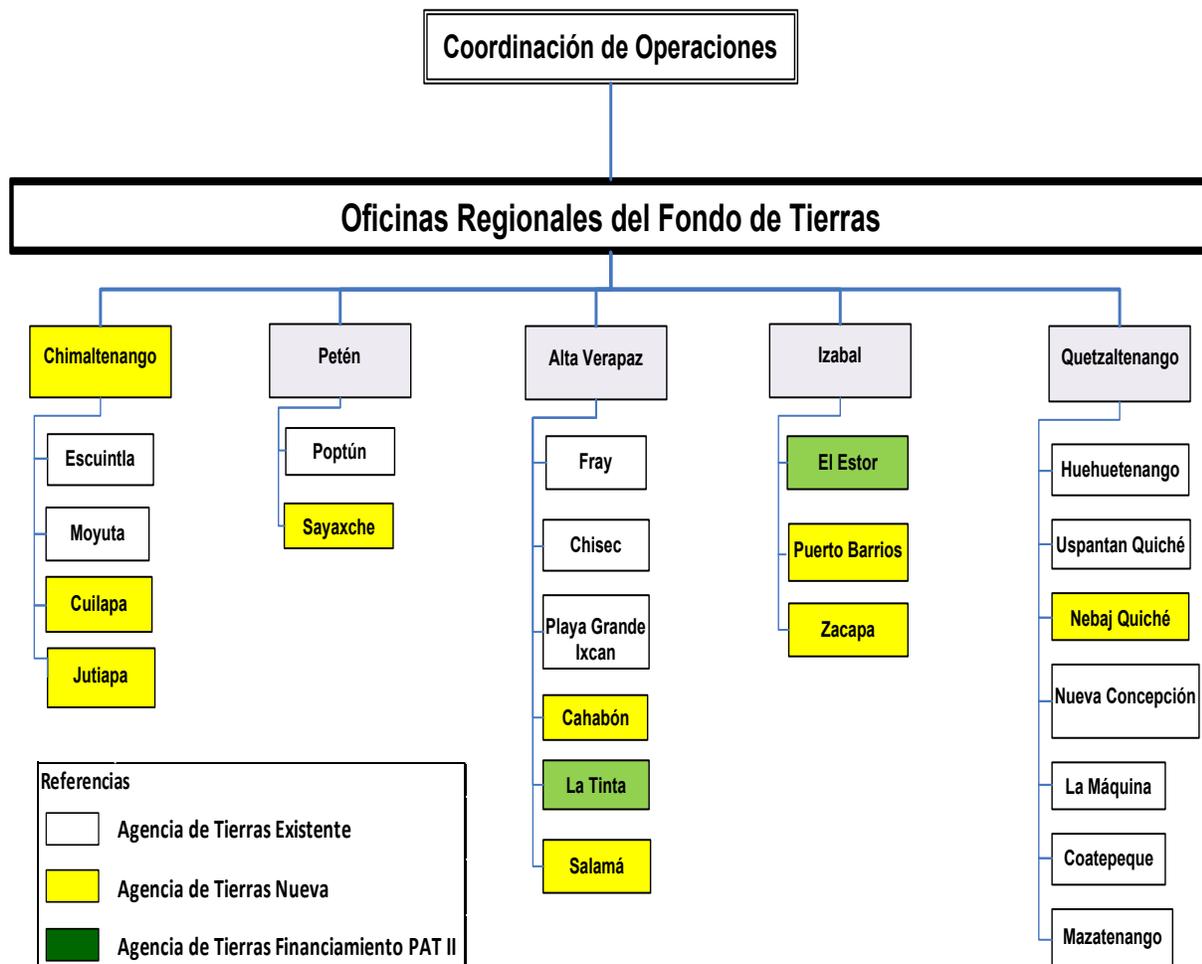
► **Densidad poblacional**

► Ubicación geográfica y estratégica

► **Integración institucional**

► Demanda de Servicios y productos del Fondo de Tierras (Número de casos por programa Acceso, Regularización, Arrendamiento y Triángulo de la dignidad)

### ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS



## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ▶ El problema agrario Guatemalteco, Leopoldo Sandoval, 1989.
- ▶ **Universidad de San Carlos de Guatemala. Conflictos de tierras en Guatemala. Ludin Mizrain García Larios, Tesis. 2008.**
- ▶ Proyectos autosostenibles para la solución de la hambruna en Guatemala, estrategias preventivas y alternativas de solución, USAC, DIGI, 2002.
- ▶ **(4) El acceso de los indígenas a la tierra en los ordenamientos jurídicos de América latina: un estudio de casos, CEPAL, 2002.**
- ▶ (5) Crisis Rural y Programas de Acceso a la Tierra, FLACSO, 1990.
- ▶ **(6) Guatemala: El rostro rural del desarrollo humano. PNUD, 2000.**
- ▶ (7) Estado del Uso Actual del Uso de la Tierra, Universidad Rafael Landivar, Perfil ambiental de Guatemala, 2003.
- ▶ **(8) Bases de datos de Regularización de la Dirección de Regularización y la Dirección de Regularización y Acceso a la Tierra de Petén.**
- ▶ (9) Base de datos de la Dirección de Arrendamiento de Tierras.
- ▶ **(10) Archivo Excel de Control de Expedientes de la Dirección de Acceso, Gestión y Desarrollo Productivo.**
- ▶ (11) El acceso de los indígenas a la tierra en los ordenamientos jurídicos de América Latina: un estudio de casos, CEPAL, 2002.
- ▶ **(12) Archivo Power Point Resumen Boletas de Evaluación, entrevista a 100 usuarios del Fondo de Tierras, Guatemala**
- ▶ DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Octava Edición
- ▶ **GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA**
- ▶ JEANPAUL Sallenave. "La Gerencia Integral; No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
- ▶ **JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.**
- ▶ PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México. Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) "Manual de Planificación

## VIII. ANEXOS

### Anexo no. 1: Resultado Análisis FODA

No.	LISTADO DE FORTALEZAS
1	Marco Jurídico susceptible de ser mejorado.
2	Cuenta con tres políticas institucionales: La Política para la reestructuración Social de la Deuda; Política para la Reactivación Productiva y Política Institucional de Equidad de Género.
3	Entidad Descentralizada del Estado
4	Autonomía Funcional
5	Competencia en todo el territorio nacional.
6	Presupuesto nacional
7	Cuenta con un Fideicomiso "Fondo de Tierras Acuerdo de Paz"
8	Recurso humano multidisciplinario
9	Cuenta con 4 programas dirigidos a los beneficiarios: Acceso a la Tierra, Regularización de Tierras del Estado, Arrendamiento de Tierras y Registro de Empresas Campesinas Asociativas.
10	Generación de datos
No.	LISTADO DE DEBILIDADES
1	No ejerce la Autonomía Funcional
2	Desarticulación Funcional
3	No existe un sistema informático institucional integral en línea.
4	Falta de Guías u orientaciones prácticas para los usuarios (as) sobre los procesos para acceder a la tierra, arrendamiento y regularización.
5	Resistencia a la utilización de los sistemas informáticos del Fondo de Tierras existentes.
6	Dependencia de presupuestos externos.
7	Débil política de incentivos laborales y salariales.
8	Bajo nivel de en formación y especialización para el personal.
9	Falta de gestión para la transversalización de los Derechos Humanos.
10	Carencia de una cultura de planificación táctica.
11	Falta de infraestructura adecuada para realizar las labores.
12	Falta de vehículos, mobiliario y equipo insuficientes para el desarrollo de las actividades.
13	Falta de coordinación intrainstitucional
14	Falta de mecanismos de sistematización para dar a conocer los avances de la institución.
15	Falta de mecanismos para evaluar el impacto sobre la población beneficiaria de los programas del FONTIERRAS.
16	No atender oportunamente la demanda campesina para: Acceso a la Tierra, Asistencia Técnica, Certeza Jurídica de sus propiedades y Créditos para proyectos productivos.

No.	LISTADO DE OPORTUNIDADES
1	Demanda de créditos y regularización de la tierra " en forma individual y organizada.
2	Mantener un mercado transparente para la adquisición de tierras
3	Capacidad de negociación con el ejecutivo para la iniciativa de nuevas leyes, reformas a las ya existentes y políticas públicas que manda la ley.
4	Alianza estratégica con actores: interinstitucionales, de la Cooperación Internacional, Organizaciones Campesinas y otras.
5	Capacidad de gestión para un presupuesto coherente con las necesidades de los demandantes del Fondo de Tierras.
6	Integración de FONTIERRAS al Sistema Nacional de Información, INE
7	Levantamiento Catastral del RIC.
No.	LISTADO DE AMENAZAS
1	Conflictividad agraria
2	Deuda agraria.
3	Recorte presupuestario
4	Recursos financieros condicionados a otras instituciones.
5	Excesiva burocracia interinstitucional para el acceso a la tierra.
6	Falta de mecanismos interinstitucionales de coordinación y alianzas.
7	Falta de mercado de tierras
8	Vulnerabilidad de la población campesina por la falta de escolaridad y analfabetismo.
9	Falta de mecanismos de sistematización para dar a conocer los avances de la institución.
10	Grupos de campesinos víctimas de estafa por los mismos integrantes y líderes.
11	Constantes cambios en las aplicaciones electrónicas de instituciones relacionadas.
12	Cambio climático.
13	Inseguridad y violencia.

## Metodología de análisis para los resultados obtenidos del FODA:

Se priorizaron los hallazgos en cada una de las cuatro categorías, asegurando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y su impacto.

Se analizaron los puntos fuertes y las debilidades de la institución, para ilustrar cada punto con evidencias especialmente en las metas alcanzadas en el POA 2011 y por alcanzar en el 2012.

Este ejercicio concluyó explicando cómo se

utilizaron los resultados del análisis DAFO o cruce de factores para desarrollar una estrategia alternativa de proyecto que sea más rentable, eficiente y beneficiosa para la población beneficiaria.

Este proceso duró desde el 11 de abril al 18 de mayo de 2012, donde se lograron los consensos del cruce de factores que dan el paso a la FASE III.

Por el volumen de información recabada fue

imperativo hacer uso de estrategias pues es necesario que la misma se condense y organice, con el fin de desarrollar la memoria de todo el personal de la institución para que facilite el recuerdo de los tópicos más importantes que la institución necesita mantener latentes.

Se realizaron más de 14 reuniones para llevar a cabo el análisis del consolidado general de agrupación de intereses sobre el mejoramiento institucional y de todos los tópicos tratados en los diferentes ejercicios.

Se prepararon los ejercicios para la jornada de taller general especialmente el cruce de factores: FO, DA, FA, DO con el propósito de encontrar las formas de reducir o eliminar las debilidades, aprovechar las amenazas, Optimizar las oportunidades y aumentar las fortalezas institucionales.

Como resultado del análisis general, se obtuvo el plano de factores institucionales que de nuevo se sometieron al análisis riguroso sobre procesos que en diez reuniones se convirtieron en cuatro ejes estratégicos.

### **ORGANIZACIONES CAMPESINAS**

Paralelamente al proceso FODA se han realizado hasta la fecha, ocho talleres con diferentes Organizaciones campesinas. Estos ejercicios confirmaron las amenazas y oportunidades externas, refieren los resultados de los programas y proyectos poco exitosos. Esto ha sido controversial y enciende el debate, pero las mismas organizaciones sugieren las correcciones institucionales.

La planificación estratégica considera importante las percepciones de las y los campesinos beneficiarios de los programas de FONTIERRAS. Para garantizar las opiniones se han realizado a la fecha 7 reuniones con las siguientes organizaciones:

**ALIANZA CAMPESINA, CONIC, UNICAN, FEDECOVERA, CNOC, CODECA, CCDA, CNP-TIERRA.**

Entre las fortalezas señaladas de mayor

importancia por las organizaciones están:

- ▶ La buena voluntad de las autoridades de FONTIERRAS.
- ▶ El Respeto a las organizaciones campesinas.
- ▶ El personal capacitado
- ▶ La apertura de sedes departamentales y próximamente oficinas municipales.
- ▶ El Fondo de Tierras cuenta con recursos para proyectos productivos y créditos para arrendamiento de tierras.

De igual manera señalaron debilidades en lo siguiente:

- ▶ Procedimientos lentos.
- ▶ Debilidad en la Asistencia Técnica por lo que han perdido capital de trabajo.
- ▶ Tardía entrega de los formularios.
- ▶ Mucho tiempo para otorgar la certeza Jurídica de la Tierra.
- ▶ Se carece de estudio de suelos antes de la compras de las fincas.
- ▶ Insuficiente personal en las oficinas regionales.
- ▶ Centralización de los procesos.

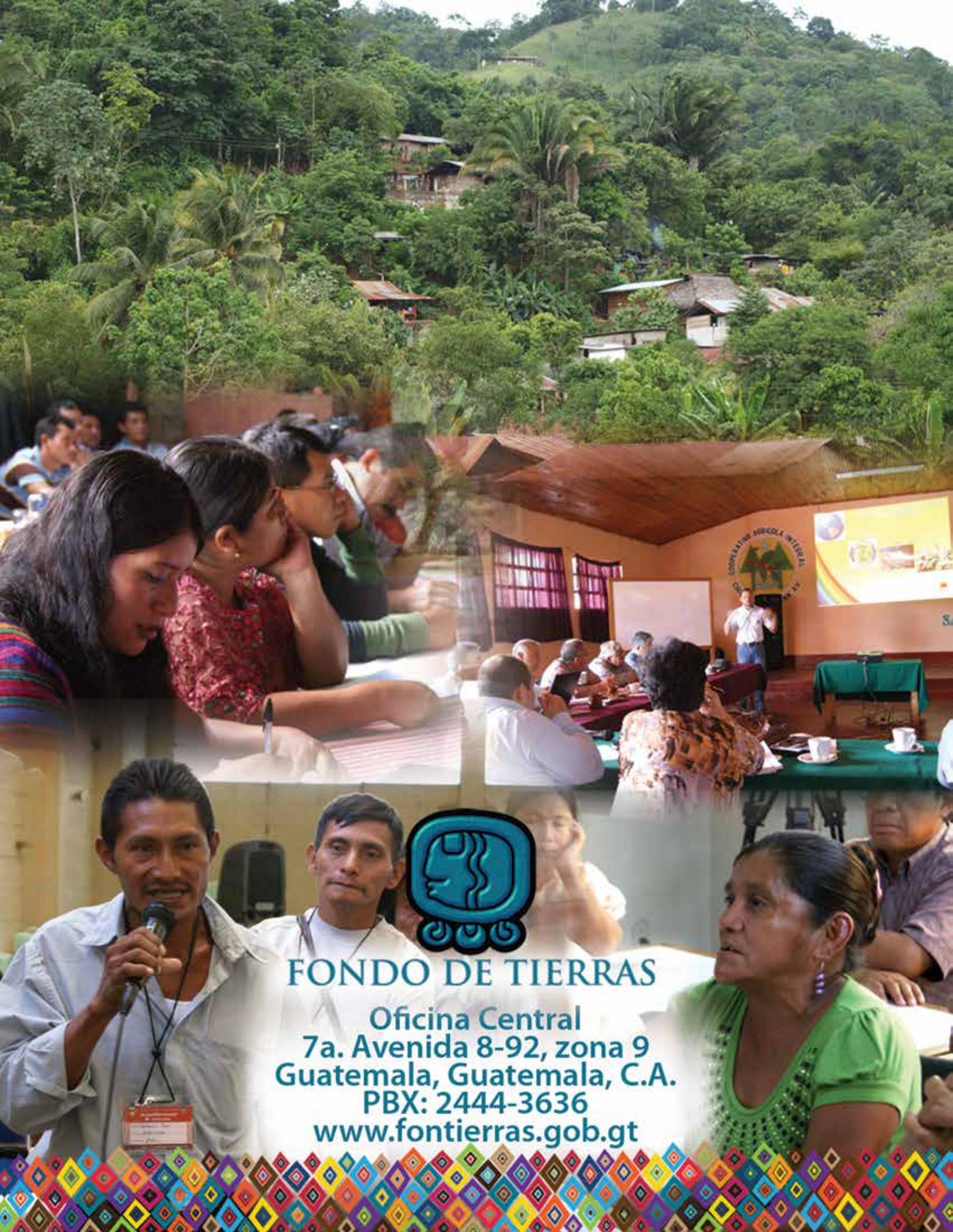


## CONCLUSIONES:

Luego de los análisis respectivos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del FONTIERRAS se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1. Atender el Fortalecimiento institucional, respecto de su normativa, estructura y recursos humanos.**
- 2. Buscar nuevas estrategias para la facilitación de procesos de acceso a la tierra por medio de la certeza jurídica y los recursos productivos, con enfoque de equidad, pueblos y derechos humanos.**
- 3. Desarrollar los mecanismos institucionales para asumir modelos de asistencia técnica integral que contribuyan al desarrollo comunitario rural sostenible.**
- 4. Atender nuevas necesidades con diseños de políticas, aplicación y evaluación de las políticas institucionales del Fondo de Tierras ya existentes.**





# FONDO DE TIERRAS

Oficina Central  
7a. Avenida 8-92, zona 9  
Guatemala, Guatemala, C.A.  
PBX: 2444-3636  
[www.fontierras.gob.gt](http://www.fontierras.gob.gt)

