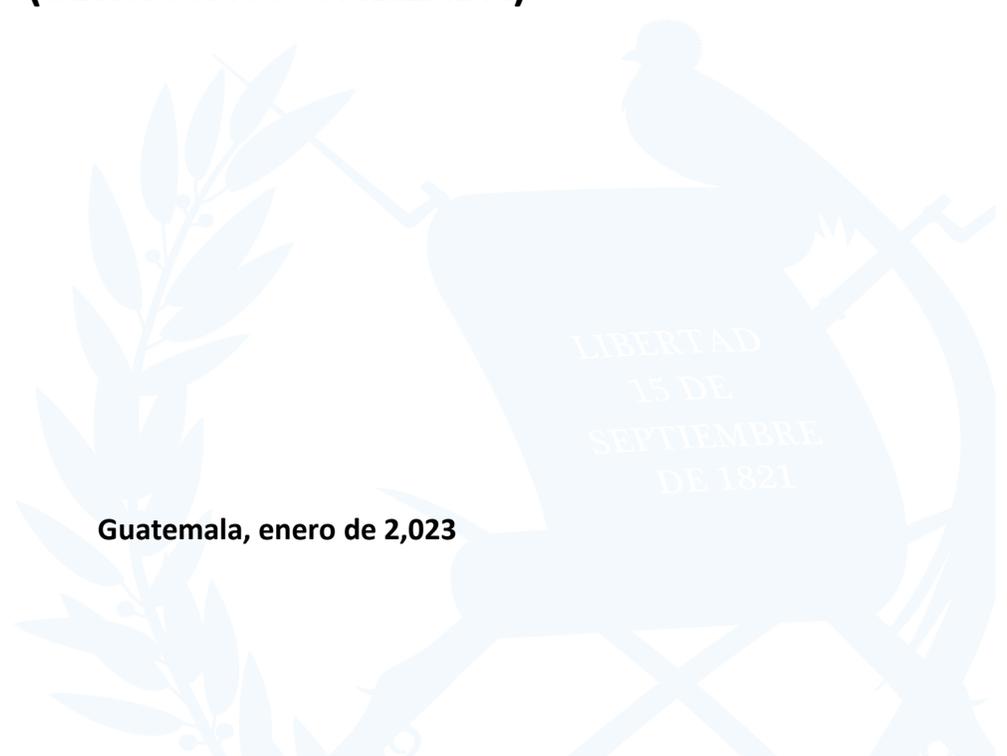


**INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA
-INDECA-**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2,023-2,027

(VERSION ACTUALIZADA)

Guatemala, enero de 2,023



Contenido

ASPECTOS GENERALES	1
PRESENTACIÓN.....	2
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	4
ANTECEDENTES	6
Análisis Interno	6
Análisis Externo	8
1. Marco legal y vinculación estratégica	10
1.1 Análisis de mandatos legales	10
1.1.1 Decreto Número 101-70 del Congreso de la República.....	10
1.1.2 Acuerdo Básico entre el Gobierno de Guatemala y el Programa Mundial de Alimentos, Naciones Unidas/FAO, sobre asistencia del Programa Mundial de Alimentos.....	10
1.1.3 Acuerdo Gubernativo Número 190-97	10
1.1.4 Decreto No. 32-2005 del Congreso de la República - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.....	11
1.1.5 Plan Nacional de Respuesta de la CONRED.....	11
1.1.6 Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	11
1.2 Análisis de políticas públicas	12
1.2.1 Política Nacional de Desarrollo	12
1.2.2 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral	12
1.2.3 Política General de Gobierno 2020-2024.....	12
1.2.4 Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional	13
1.2.5 Gran Cruzada Nacional por la Nutrición	13
1.3 Análisis de vinculación a K'atún, ODS, MED, RED y PGG	13
1.4 Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo .	14
2. Vinculación institucional a modelos GpR.....	15
2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática	15
2.2 Modelos de Causalidad	16
2.2.1 Modelo Conceptual /árbol de problemas	16
2.2.2 Identificación y Jerarquización de Factores Causales	17
2.2.3 Modelo Explicativo	17
2.2.4 Identificación de Caminos Causales Críticos.....	18
2.2.5 Modelo Prescriptivo	18

2.2.6	Modelo lógico de la estrategia	19
2.2.7	Población	20
2.2.8	Análisis de Evidencias	20
3.	Marco estratégico e institucional	21
3.1	Visión sustantiva.....	21
3.2	Misión y principios	21
3.2.1	Visión	21
3.2.2	Misión	21
3.2.3	Valores y principios.....	21
3.3	Programas estratégicos y responsables.....	22
3.4	Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA.....	23
3.4.1	Análisis de capacidades	23
3.4.2	Análisis estratégico FODA	24
3.4.3	Relacionamiento del FODA	27
3.5	Análisis de actores	29
4.	Seguimiento a nivel estratégico.....	32
4.1	Mecanismos de seguimiento	32
4.2	Indicadores a nivel estratégico	32
4.3	Línea de base.....	33
4.4	Seguimiento de avance de metas	33
5.	Evaluación a nivel estratégico	34
5.1	Mecanismos de evaluación	34
5.2	Alcance de la evaluación.....	34
5.3	Evaluación de medio término	34
5.4	Evaluación final del periodo del PEI	34
6.	Anexos.....	35

ASPECTOS GENERALES

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CGC	Contraloría General de Cuentas
CONASAN	Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
CTI	Comité Técnico Interinstitucional
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DIPLAN	Dirección de Planificación
EMPORNAC	Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GIA	Grupo de Instituciones de Apoyo
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MFP	Ministerio de Finanzas Públicas
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MINECO	Ministerio de Economía
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Seguridad Agropecuaria
PMA	Programa Mundial de Alimentos
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SINASAN	Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
VISAN	Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional
VISAR	Viceministerio de Sanidad Agropecuaria y Regulaciones

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye Plan Estratégico 2,023–2,027 del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-, e ilustra lo que la institución pretende lograr en ese período, si se mantienen las condiciones actuales de apoyo político, financiero y administrativo.

Casi veinticinco años después de haberse disminuido en más del 50% la capacidad de almacenamiento de la institución y más de 35 años de no cumplir con algunas de las funciones para lo cual fue creado el INDECA, la administración del Gobierno Central 2012-2016, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA- decidió fortalecerlo por varias razones: a) para apoyar los programas nacionales que atienden a las comunidades que han caído en situaciones de inseguridad alimentaria que se generan año con año, derivadas de eventos climáticos adversos recurrentes o condiciones financieras desfavorables; b) para apoyar a los grupos de pequeños y medianos productores asociados que están siendo atendidos por programas agrícolas nacionales, para que puedan acceder a mejores precios de venta de sus granos básicos, a través del aumento de calidad que brinda el beneficiado de los mismos; c) para intentar recuperar la función de mantener reservas estratégicas de alimentos para situaciones de emergencia ante fenómenos naturales adversos recurrentes y situaciones económicas adversas, los cuales amenazan con incrementar la inseguridad alimentaria de muchas comunidades a nivel nacional.

El INDECA a principios de 2015 concluyó con la habilitación de los silos de Tactic, Los Amates y Retalhuleu, iniciada en 2013, aumentando la capacidad existente de almacenamiento y beneficiado de granos, a través de la reparación y mantenimiento de su maquinaria y equipo, sin embargo, la demanda ha sido prácticamente inexistente. En este mismo periodo, también se pretende mantener la capacidad de almacenamiento mediante la ejecución de mantenimientos oportunos a las instalaciones actualmente en uso, lo cual permitirá ofrecer de manera continua

los servicios de beneficiado y almacenamiento. Con la habilitación de los silos mencionados, el INDECA logró recuperar la capacidad de beneficiado, lo que permitirá cumplir con dos objetivos: a) ofrecer servicios de beneficiado a productores excedentarios organizados y comerciales; y b) más importante aún, comenzar a manejar las reservas estratégicas nacionales de alimentos.

Para cumplir con todo lo anterior, se hacen necesarias varias acciones, pero lo fundamental es contar con el financiamiento respectivo; en la medida que las instancias correspondientes respeten los techos presupuestarios presentados en los anteproyectos de presupuesto y el MAGA traslade los recursos asignados en tiempo y en cantidades suficientes, así se podrá cumplir con todas las actividades propuestas en este plan estratégico y lograr la consecución de las metas. La obtención de los recursos financieros permitirá gestionar los recursos humanos necesarios y el financiamiento para la operación de los silos.

Por último, cabe mencionar que, al momento de actualizar este documento, no se tenía ninguna convocatoria oficial de la SEGEPLAN, ni de ningún ministerio o secretaría, para la vinculación institucional a algún plan estratégico sectorial, por lo que no se presenta ninguna información en este sentido.



OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO GENERAL

Proveer la infraestructura para el manejo de alimentos recibidos en donación o adquiridos por el Gobierno de Guatemala, con el fin de contribuir al cumplimiento de las políticas de desarrollo social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Proveer la infraestructura física, administrativa y técnica para la internación al país, almacenamiento, resguardo, conservación y despacho de alimentos recibidos en donación o adquiridos por el Gobierno de Guatemala, para permitir manejar simultáneamente en las bodegas institucionales, un máximo de 20,475 Tm de granos básicos o 12,285 Tm de producto procesado, con el fin de contribuir al cumplimiento de las políticas de seguridad alimentaria y nutricional del país.

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Realizar una planificación estratégica y operativa que permita alcanzar las metas trazadas en el corto, mediano y largo plazo.
- Realizar de forma eficaz y eficiente, la internación de 1,000 Tm de alimentos donados al país por instituciones o gobiernos amigos.

- Almacenar y resguardar de forma técnica, en las bodegas del INDECA, 120,000 Tm (promedio mensual anual) de alimentos adquiridos por instituciones de gobierno y/o por donación.
- Conservar la calidad física de 120,000 Tm (promedio mensual anual) de alimentos almacenados en las bodegas del INDECA.
- Despachar de forma oportuna, 20,000 Tm de alimentos almacenados en las bodegas, con base en las autorizaciones emitidas por las instituciones propietarias de los alimentos.
- Realizar las actividades administrativas y financieras de manera eficiente y eficaz para facilitar la consecución de los objetivos y metas institucionales.

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

- Cumplir con la normativa jurídica vigente, aplicable a la institución a través del apoyo técnico y legal oportuno y adecuado.
- Cumplir con los objetivos y metas institucionales, a través de la evaluación y monitoreo del sistema de control interno, de la gestión y administración de riesgos.

OBJETIVOS DE INFORMACIÓN

- Cumplir con las políticas institucionales que permitan realizar la entrega de la información financiera y no financiera que solicita la normativa legal vigente.

ANTECEDENTES

El punto de partida de la planificación estratégica del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola –INDECA-, es el análisis de algunos antecedentes y su situación actual vinculada al Plan Nacional de Desarrollo, los Lineamientos Generales de la Política de Gobierno 2020-2024, así como los mandatos y políticas vigentes que afectan el quehacer institucional.

Análisis Interno

El Decreto Legislativo 101-70 le dio vida al INDECA y reguló su accionar en los años 70s; sin embargo, a pesar de que el mismo está vigente, no se cumple a cabalidad, pues con el proceso de venta de los activos institucionales a través de subasta pública que se realizó a finales de la década de los años 90s, se desmanteló un poco más del 50% de la capacidad de almacenamiento de la institución; peor aún fue la pérdida de la presencia institucional en el campo, al recortar los recursos financieros y de personal de las áreas técnicas que monitoreaban a nivel nacional el comportamiento de las cosechas de granos básicos, por lo cual actualmente sólo se tienen actividades y personal en las estaciones que, por su capacidad de almacenamiento y ubicación geográfica, son de interés para la seguridad alimentaria del país.

Como resultado directo de lo anterior, el INDECA ya no comercializa granos básicos como en sus inicios, sino que actualmente realiza las funciones que le asigna el Acuerdo Gubernativo 190-97, lo que implica básicamente el manejo de las donaciones del Programa Mundial de Alimentos –PMA-. Además, por estar dentro del sector público agropecuario y ser una institución de apoyo al mismo, el INDECA maneja también los alimentos de los programas regulares de asistencia alimentaria del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, y recientemente con la pandemia, los que el Programa de Apoyo Alimentario y Prevención del COVID-19 compró a través del PMA para el MAGA y para el Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-.

La institución actualmente no cuenta con los recursos financieros, ni con la logística organizacional que le permitirían llegar al campo y retomar las antiguas atribuciones para las que fue creada; bajo las condiciones actuales de presupuesto, el INDECA está condicionado a servir como una entidad almacenadora de alimentos y, en el mejor de los casos, como proveedora de servicios de beneficiado, si el MAGA se encargara de organizar a los productores con tal fin y se llegara a completar la habilitación de los 4 grandes silos que aún le quedan.

Sin embargo, no es suficiente con la habilitación de los silos, se hace necesario también institucionalizar el presupuesto de operación, de mantenimiento y de personal que trabajará en dichos silos, para que la oferta de beneficiado de granos se concrete, pueda darse en simultáneo en los diferentes silos y logre ser atractiva para generar la demanda del servicio por parte de los pequeños y medianos productores organizados que atiende el MAGA, así como de los agricultores comerciales.

El Gobierno de Guatemala no cuenta con suficientes instalaciones estatales de almacenamiento de granos básicos a nivel nacional, ya que la capacidad de almacenamiento del INDECA quedó reducida a poco menos de la mitad como se mencionó anteriormente y desde entonces han faltado recursos financieros para el mantenimiento de las estructuras, maquinaria y equipo de las estaciones, así como para la contratación de personal de campo, por lo que ya no se tiene presencia a nivel municipal o comunitario. Desde finales de los años 90's, lo que el INDECA ha venido utilizando es básicamente la capacidad de almacenamiento de sus bodegas, principalmente las ubicadas en Fraijanes, Chimaltenango, Los Amates, Tactic, Retalhuleu, Quetzaltenango e Ipala, para atender los proyectos de seguridad alimentaria del Gobierno y el PMA.

De la capacidad de almacenamiento que quedó en la institución, actualmente no está toda disponible, ya que la falta de mantenimiento y el tiempo han hecho que la mayoría de las instalaciones que el INDECA no usa regularmente, estén deterioradas. En años recientes se han hecho esfuerzos institucionales en la medida de lo posible, tanto del INDECA como del PMA y el MAGA, para lograr mantener en funcionamiento las instalaciones de los silos de Los Amates, Retalhuleu y Tactic, para así apoyar el beneficiado de granos básicos de pequeños y medianos agricultores organizados.

A través de gestiones realizadas por el MAGA, se obtuvieron 2 donaciones: a) una de la Embajada de la República de China (Taiwán) que permitió habilitar las instalaciones de Tactic (2013) y Los Amates (2014); b) la otra, del Gobierno de los Estados Unidos a través de su Departamento de Agricultura –USDA-, que permitió la habilitación de los silos de Retalhuleu (2014); de esta manera, el INDECA recuperó su capacidad de almacenamiento real en 400,000 qq, correspondientes a 100,000 qq en cada una de las dos primeras y 200,000 qq en la última. Lo anterior permitió realizar en 2014 el proyecto piloto conjunto MAGA-PMA de la Reserva Estratégica de Alimentos, el cual desafortunadamente no tuvo continuidad en el tiempo.

A pesar de lo anterior, la demanda de los servicios de beneficiado no ha sido la esperada, ya que por una parte, el sujeto priorizado del MAGA, lo constituyen los agricultores de infrasubsistencia y subsistencia, lo que contribuye a que no se promoció el servicio de beneficiado entre los grupos que atienden, pues no poseen los excedentes necesarios de producto. Por otra parte, la institución solo puede atender volúmenes relativamente grandes de granos básicos, principalmente en lo que se refiere al secado de los mismos, además que cada lote debe ingresar a las secadoras con una humedad uniforme, situación que solo se puede lograr con productores excedentarios y comercializadores o con una gran logística organizacional con pequeños y medianos productores, lo que en la práctica no se da porque la institución no tiene presencia a nivel municipal en las regiones productoras de granos básicos.

Análisis Externo

Guatemala está ubicada en una región geográfica catalogada como una de las más vulnerables a los efectos del Cambio Climático; además, por sus características topográficas, la falta de educación en gestión de riesgo, la insuficiencia de recursos financieros para atender catástrofes y la carencia de reservas estratégicas de alimentos suficientes para atender una emergencia de grandes proporciones, lo convierten en un país muy vulnerable, especialmente en el tema de seguridad alimentaria. El huracán Mitch, las tormentas tropicales Stan y Agatha, así como las Depresiones Tropicales No. 16 y 12E, la erupción del Volcán de Fuego, y más recientemente, las Depresiones Tropicales Eta y Iota, son sólo algunos ejemplos de lo frecuentes y devastadores que han sido los fenómenos climáticos en la región centroamericana y en Guatemala particularmente. Derivado de esos eventos, muchas familias han quedado en situación de inseguridad alimentaria, y a la fecha, muchas de las comunidades aún no han recuperado totalmente sus medios de vida.

A lo anterior se suman fenómenos de carácter económico, agrícola o incluso sanitario tales como la pandemia del COVID-19, que ocasionan también la pérdida total o parcial de los medios de vida, lo que se traduce en pobreza y pobreza extrema que conducen a las familias afectadas a situaciones de subsistencia e infrsubsistencia. El INDECA constituye tan solo un eslabón en la cadena de la recuperación de dichos medios, al almacenar los alimentos que eventualmente llegan a esas comunidades, sin embargo, es un eslabón fundamental porque sin alimentos, no se pueden desarrollar las actividades normales de las personas.

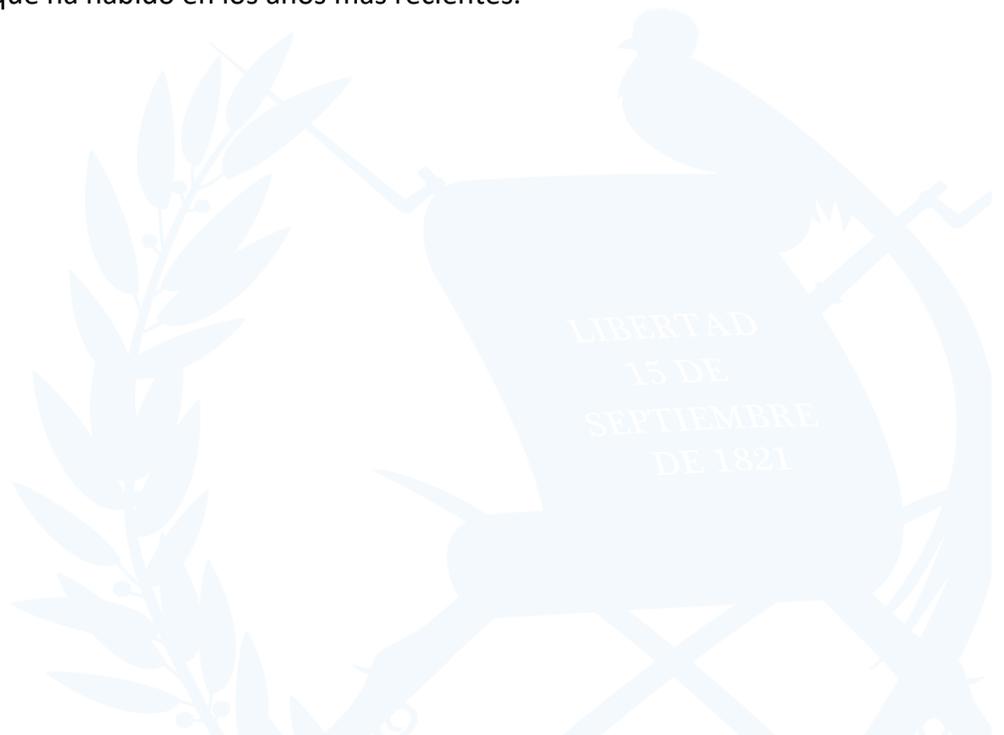
Con el paso del tiempo, desde su creación hasta la actualidad, las condiciones externas alrededor de la labor institucional del INDECA han cambiado bastante: a) ha habido una disminución de áreas aptas para la siembra de granos básicos, para dar paso a cultivos extensivos como la caña de azúcar y la palma africana, paralelo a esto, ha habido también un estancamiento o un rezago en la oferta de los mismos como consecuencia del aumento en los costos de producción; b) la demanda de granos básicos en Guatemala ha aumentado como consecuencia del incremento de la población y del incremento en los usos industriales (elaboración de concentrados básicamente); c) debido a la ubicación geográfica del país, las emergencias derivadas de eventos ocasionados por el Cambio Climático han aumentado en frecuencia e intensidad, originándose situaciones frecuentes de inseguridad alimentaria, ya sea por sequías o por deslaves e inundaciones; d) el MAGA pasó por un desmantelamiento institucional en 1997, y no es sino hasta en 2011 que atravesó por una reestructuración muy necesaria, la cual no ha llegado a concretarse completamente, debido a los recortes presupuestarios que ha sufrido, lo que ha afectado la consolidación de algunos programas y proyectos; la participación del MAGA en el tema de las reservas estratégicas de alimentos es fundamental para la identificación, organización, consolidación de la producción y finalmente la compra de granos básicos, por lo que tiene que existir la voluntad política de asignarle un presupuesto suficiente para la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de la política agropecuaria.

Según un informe de la FAO publicado en 2009 en relación al acondicionamiento y almacenamiento de los granos básicos en Guatemala, el país no cuenta con una infraestructura

estatal suficiente para el almacenamiento de granos. A pesar de que el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) aprobó tanto una Política Agrícola Centro Americana (PACA) como la Estrategia Regional para la Producción y Comercio de Granos Básicos, esta última apenas comienza a concretarse en Guatemala, debido a la incertidumbre que se tiene sobre la capacidad de la infraestructura para el beneficiado de granos básicos y a lo oneroso de su establecimiento. De acuerdo a lo anterior, se hace evidente que para lograr algún tipo de competitividad en el tema de los granos básicos o para poder tener una reserva de alimentos ante alguna catástrofe, hay que habilitar la infraestructura existente e incluso construir infraestructura nueva en áreas nuevas también.

Según el MAGA, la producción nacional de maíz anual oscila alrededor de los 40 millones de quintales; de esa cantidad, el Proyecto Post Cosecha reporta que 5,044,644 quintales pueden ser almacenados en silos de 12, 18 y 30 quintales que dicho proyecto ha distribuido a nivel nacional, lo que representa un 12.6% de los 40 millones. Aparentemente, la industria privada es autosuficiente en instalaciones para manejar los volúmenes que necesita, ya sean estos comprados localmente o importados. El INDECA por su parte, actualmente ya podría llegar a almacenar 765,500 quintales entre sus bodegas y silos habilitados y las bodegas del Corredor Seco (Ipala, Jalpatagua y Monjas), lo que constituye aproximadamente tan solo un 2.0% de la producción total.

Con la obtención de los recursos adicionales para habilitar los silos de Quetzaltenango, se podrían alcanzar los 600,000 quintales en silos y una capacidad total de 1.5%. Pareciera que las cifras anteriores no son significativas, pero en un país donde no existen reservas estratégicas, tan solo el 1-2% de la producción nacional de maíz almacenada, es suficiente para atender temporalmente una emergencia como las que ha habido en los años más recientes.



1. Marco legal y vinculación estratégica

1.1 Análisis de mandatos legales

Los mandatos que rigen actualmente el accionar del INDECA son los siguientes (ver **Cuadro 1** en Anexos):

1.1.1 Decreto Número 101-70 del Congreso de la República

Con este decreto, en el mes de diciembre del año 1970 se da vida al Instituto Nacional de Comercialización Agrícola –INDECA-, con carácter de entidad estatal descentralizada autónoma, personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. (Título I. Disposiciones Generales. Artículo 1). En ese tiempo, al instituto le correspondían como funciones principales: aplicar políticas de mercadeo, estabilización de precios y abastecimiento de productos agrícolas de consumo básico que el Gobierno determinaba a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

1.1.2 Acuerdo Básico entre el Gobierno de Guatemala y el Programa Mundial de Alimentos, Naciones Unidas/FAO, sobre asistencia del Programa Mundial de Alimentos

En este acuerdo, aprobado por el Congreso de la República mediante el Decreto No. 18-73, se regula lo concerniente a las solicitudes de asistencia alimentaria por parte del Gobierno de Guatemala al Programa Mundial de Alimentos, para apoyar proyectos de desarrollo económico y social o para satisfacer las necesidades alimentarias urgentes debidas a desastres naturales u otras situaciones de emergencia.

El INDECA en la actualidad maneja (interna, almacena, resguarda, conserva y despacha) la ayuda alimentaria recibida por medio del Programa Mundial de Alimentos -PMA-; así mismo, realiza el manejo del producto alimentario proveniente de programas regulares de instituciones gubernamentales, para apoyar los proyectos de seguridad alimentaria y nutricional de éstas.

1.1.3 Acuerdo Gubernativo Número 190-97

El mandato actual del INDECA está establecido por el Acuerdo Gubernativo Número 190-97, publicado el 3 de marzo de 1997 en el Diario Oficial, en el cual se establece en su Artículo 1º, lo siguiente: “Que la responsabilidad en el manejo de la ayuda alimentaria recibida por medio del Programa Mundial de Alimentos, que a la fecha ha recaído en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación a través de la Dirección General de Servicios Agrícolas -DIGESA-, ello, de conformidad con el artículo 5º del Acuerdo número 152-94 de fecha 18 de abril de 1984; pasa

a ser responsabilidad dentro del Sector Público Agropecuario y de Alimentación del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola –INDECA–“.

1.1.4 Decreto No. 32-2005 del Congreso de la República - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Las actividades de la institución también están enmarcadas dentro de lo que establecen la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y más específicamente, la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional en sus artículos 27 y 28, ya que el INDECA al no conformar el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –CONASAN-, automáticamente se adhiere al Grupo de Instituciones de Apoyo –GIA- del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SINASAN- (Artículo 27), e impulsa acciones coordinadamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- y otras instancias nacionales e internacionales, que contribuyen a la disponibilidad alimentaria de la población (Artículo 28).

1.1.5 Plan Nacional de Respuesta de la CONRED

El INDECA actualmente está incluido dentro de la Función de Alimentos (ESF 13) del Plan Nacional de Respuesta de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres –CONRED-, cuya institución rectora es la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, la cual tiene como institución de apoyo al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-. El plan establece diferentes funciones a la hora de declararse una emergencia ocasionada por un desastre y el INDECA, a través de la coordinación con la SESAN, el MAGA y el PMA, está en capacidad de proveer de alimentos para las comunidades en situación de emergencia, siguiendo los protocolos establecidos para el despacho de alimentos, que aseguren que se están atendiendo las emergencias con transparencia.

1.1.6 Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible

El INDECA con sus acciones contribuye indirectamente al cumplimiento del Objetivo de No. 2 de Desarrollo Sostenible: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Cuando se dice indirectamente, se refiere a que no hay acciones específicamente definidas para atender el cumplimiento de este ODS, pero con las actividades normales que ejecuta la institución en el manejo de alimentos, se contribuye al cumplimiento del mismo.

1.2 Análisis de políticas públicas

Las políticas que afectan actualmente el accionar del INDECA son los siguientes (ver **Cuadro 2** en Anexos):

1.2.1 Política Nacional de Desarrollo

La PND establece las directrices estratégicas para las instituciones del Estado, públicas, privadas y de la cooperación internacional para orientar sus acciones, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular la acción pública en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo; y a la sociedad organizada para su participación activa en el control y seguimiento de las acciones de desarrollo nacional implementadas por el Estado.

El INDECA coordina interinstitucionalmente para brindar el despacho de alimentos a instituciones que lo distribuyen a la población en inseguridad alimentaria.

1.2.2 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral

La PNDRI busca lograr un avance progresivo y permanente en la calidad de vida de los sujetos priorizados en la misma y, en general, de los habitantes de los territorios rurales, a través del acceso equitativo y uso sostenible de los recursos productivos, medios de producción, bienes naturales y servicios ambientales, para alcanzar el desarrollo humano integral sostenible en el área rural.

El INDECA participa en la asistencia alimentaria de emergencia a comunidades rurales vulnerables o afectadas por amenazas o desastres provocados por fenómenos naturales o de otra índole.

1.2.3 Política General de Gobierno 2020-2024

Esta política establece las prioridades y directrices que orientan la gestión pública, así como los medios para el seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos para el período de Gobierno 2020-2024, orientando la planificación, la programación y la reasignación de recursos. El INDECA como institución descentralizada promueve a través de sus planes institucionales y operativos, programas y ejecución presupuestaria, la vinculación de su quehacer institucional a las prioridades, metas, resultados y lineamientos del K'atun 2032, a la vez que utiliza los mecanismos de coordinación necesarios para la ejecución de los mismos de manera efectiva.

1.2.4 Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Esta política brinda los lineamientos a seguir para que en Guatemala mejoren las condiciones que permitan superar la inseguridad alimentaria y nutricional en que se encuentra una gran parte de la población.

El INDECA participa en la internación, transporte, almacenamiento, resguardo, conservación y despacho de alimentos, para que estos sean distribuidos por instituciones con programas o proyectos de asistencia alimentaria regulares o de emergencia.

1.2.5 Gran Cruzada Nacional por la Nutrición

El INDECA contribuye directamente con la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición, a través del almacenamiento y resguardo de alimentos procedentes de Gobierno y donaciones, a alcanzar la meta 26 de la Política General de Gobierno, en la cual se propone para el año 2023, reducir la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales.

1.3 Análisis de vinculación a K'atún, ODS, MED, RED y PGG

Como se visualiza en el **Cuadro 3** (ver anexos), el INDECA, a través de los procesos de internación, transporte, almacenamiento, resguardo, conservación y despacho de alimentos a instituciones, está vinculado directamente al eje del K'atun 2032 denominado "**Bienestar para la gente**", específicamente la institución contribuye al resultado "1.3. El Estado garantiza a la población la disponibilidad de alimentos, especialmente a los niños y niñas menores de cinco años de los departamentos que presentan mayores tasas de desnutrición crónica", y más puntualmente en los lineamientos "b) Desarrollar procesos de asistencia alimentaria como medida temporal, hasta restablecer los medios de vida de la población de los departamentos que enfrentan mayor riesgo de escasez alimentaria" e i) "Fortalecimiento y ampliación de programas de asistencia alimentaria para población en situación de emergencia, con énfasis en casos de desnutrición aguda". En relación a los otros ejes del K'atun 2032: Guatemala Urbana y Rural, Recursos naturales hoy y para el futuro, Riqueza para todas y todos, y el Estado como garante de los derechos humanos, bajo el esquema actual de la institución y los recursos financieros y de recursos humanos con que cuenta, la misma no se ve reflejada en las acciones de los mismos.

De igual manera, el INDECA, a través de lo mencionado en el párrafo anterior, contribuye al cumplimiento de la Agenda 2030, específicamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 2: - **ODS2- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.**

Así mismo, el quehacer institucional está vinculado a la **Prioridad Nacional de Desarrollo -PND-4 de Seguridad alimentaria y nutricional** y a la **Meta Estratégica de Desarrollo -MED- 9: Para el año**

2032, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años de los pueblos Maya, Xinka y Garífuna, y la no indígena con énfasis en el área rural; así como al **Resultado Estratégico de Desarrollo -RED- 6**: “Para el 2024, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos”; y “Para el 2024, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años en 13.23 puntos porcentuales”.

Todo lo anterior armoniza con la meta No. 26 de la **Política General de Gobierno –PGG- 2020-2024**: “Para el año 2023 se redujo la tasa desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales”, la cual pertenece al pilar 2 de dicha política denominado “**Desarrollo Social**”.

El quehacer actual del INDECA está vinculado estrechamente, aunque de forma indirecta (por no poder disponer unilateralmente de los alimentos que almacena al no ser la dueña de los mismos) a la consecución de dichas metas y resultados.

1.4 Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo

Equidad

En el aspecto de equidad a lo externo de la institución, se puede afirmar que los alimentos que el INDECA maneja, no tienen ninguna preferencia para su entrega, en relación a los temas de etnicidad, género y discapacidad, ya que los mismos son entregados por las instituciones que los distribuyen, atendiendo solo al criterio de si los beneficiarios finales están en situación de inseguridad alimentaria o no.

A lo interno de la institución, en lo referente a oportunidades laborales en la sede central cambia un poco la situación en cuanto al género, ya que son prácticamente iguales para mujeres que para hombres, si no mayores que para los hombres; sin embargo, en las bodegas y las estaciones, son mayores para los hombres, porque el tipo de trabajo requiere fuerza física para las labores de carga y descarga de los sacos de alimentos. Así mismo, siempre en lo laboral, no se tiene ninguna preferencia en relación a etnicidad y discapacidad, ya que en la institución labora personal de al menos dos de los cuatro grupos étnicos identificados, y algunas personas con discapacidades físicas.

Cambio climático

Buena parte de los alimentos que maneja la institución tienen como destino las comunidades que han sido afectadas por el cambio climático, el cual ha agudizado las condiciones de algunas regiones de Guatemala con la consecuente pérdida de cultivos y hasta de vidas: a) al disminuir las lluvias, como por ejemplo, en el Corredor Seco; y por otra parte b) al provocar inundaciones tanto en la costa sur como en la atlántica y o deslaves como en Sololá y Alta Verapaz.

Las actividades que la institución puede realizar directamente a lo interno de la misma, para la mitigación del cambio climático, son mínimas y no tendrían mayor impacto.

Gestión de riesgo

En cuanto a la gestión del riesgo a lo externo de la institución, el INDECA coordina con otras instituciones tales como la SESAN, el MAGA, el MIDES y el PMA, cuando por alguna emergencia, es necesario el envío de alimentos a comunidades que han caído en situación de inseguridad alimentaria por desastres naturales o situaciones de otra naturaleza. Como se menciona en otro apartado de este documento, el INDECA integra la Función 13, Gestión de Alimentos, cuyo ente rector a nivel nacional y regional lo constituye la SESAN.

A lo interno de la institución, la gestión de riesgo se maneja tanto en oficinas centrales como en bodegas, a través del establecimiento de procedimientos ante emergencias, así como el equipo necesario para la minimización o mitigación del mismo. Así, por ejemplo, para oficinas centrales se cuenta con extintores, y más recientemente, con mascarillas y dispensadores de alcohol (por el tema del COVID-19) así como con la normativa aprobada por el MTPS/MSPAS para minimizar el riesgo de contagio al interior de las oficinas.

En las bodegas se siguen, desde hace varios años, protocolos básicos de seguridad industrial para la operación segura en bodegas (cascos protectores, lentes, mascarillas protectoras, chalecos, guantes, etc.), contando no solo con el equipo de protección para la aplicación de plaguicidas, sino con el equipo adecuado para dicha aplicación.

2. Vinculación institucional a modelos GpR

2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática

El principal problema identificado a cuya solución contribuyen las actividades del INDECA es la desnutrición crónica como la parte más visible, sin menoscabo de otros tipos de inseguridad alimentaria en general, considerando que diversos eventos de cualquier índole (naturales, climáticos, económicos, etc.) provocan que parte de la población (normalmente la más desposeída), caiga temporalmente en inseguridad alimentaria, siendo la institución solamente un eslabón en la cadena de solución al problema, ya que solo se ocupa de la internación, almacenamiento, resguardo, conservación y despacho de alimentos a instituciones (tales como el MAGA y MIDES) que brindan asistencia alimentaria.

La inseguridad alimentaria es un problema muy complejo, multicausal, y en consecuencia, a pesar de que en la institución se pudieran priorizar otros problemas, su mandato actual y los recursos con los que cuenta, no permitirían atenderlos. En este sentido, el INDECA se ha especializado en

el almacenamiento, resguardo y conservación de alimentos, pero hay otros factores que no le permiten llegar más allá de esas funciones, como por ejemplo: a) el hecho de que la institución no es dueña de los alimentos que almacena, lo que limita el poder planificar con certeza cuánto alimento va a ingresar o a salir de las bodegas institucionales; b) el no atender directamente a la población, lo que limita la cantidad y calidad de información de la que se puede disponer para trasladarla de forma completa a las instancias que llevan el control de metas institucionales.

2.2 Modelos de Causalidad

Como se mencionó anteriormente, las actividades del INDECA contribuyen a la consecución de la meta No. 26 de la **Política General de Gobierno –PGG- 2020-2024: “Para el año 2023 se redujo la tasa desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales”**, dado que el MAGA a través del VISAN es el responsable de la línea de acción 2 de la GCNN: Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable, y constituye el principal usuario de los servicios que brinda el INDECA, ser congruentes con los modelos planteados en el PEI del MAGA para dicho problema, se optó por adaptar un modelo anterior, ya que las actividades de asistencia alimentaria no se visualizan ni en el PEI actual del MAGA ni en el documento de la GCNN; además, la institución actualmente solo contribuye a obtener los resultados inmediatos del modelo de la problemática planteada.

2.2.1 Modelo Conceptual /árbol de problemas

A continuación, se detalla el modelo conceptual propuesto por UNICEF en el documento Estado mundial de la infancia en 1998 para el problema de la desnutrición crónica, citado en el PEI del MAGA, el cual fue adoptado por el Gobierno de Guatemala en 2018.



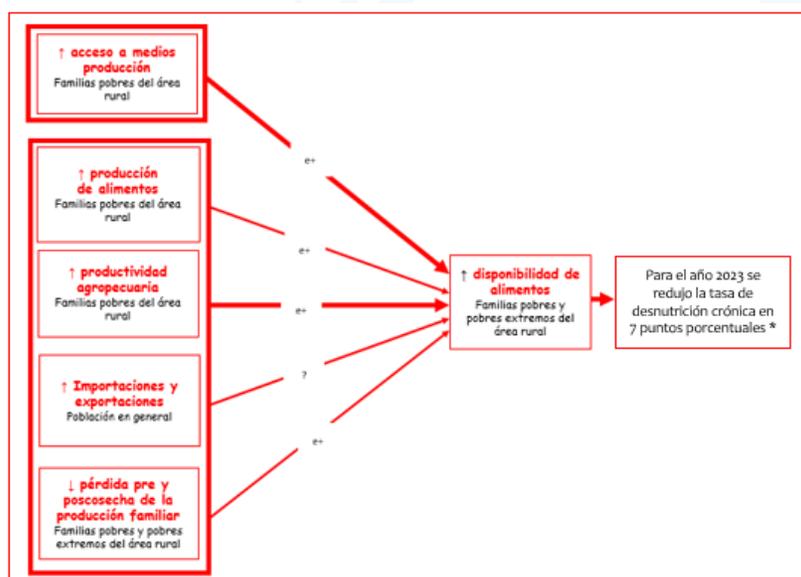
2.2.2 Identificación y Jerarquización de Factores Causales

El PEI del MAGA identificó como factores causales, entre otros, los siguientes: la falta de capacidades en productores agrícolas para la producción de alimentos ante crisis sociales, económicas, productivas y ambientales; familias con niños menores de 5 años con bajas capacidades de acceso a alimentos; baja transferencia de tecnología, suelos degradados por la falta de prácticas de conservación de suelos, falta de disponibilidad de material vegetativo para la producción agrícola, falta de infraestructura de riego e infraestructura mal operada/administrada con escaso mantenimiento.

2.2.3 Modelo Explicativo

El modelo explicativo de la desnutrición crónica es mucho más amplio, sin embargo, para los fines que le competen al INDECA, en el esquema que se muestra más abajo, solo se detalla el componente específico donde participa la institución, esto es: el **incremento de la disponibilidad de alimentos**, a través del manejo de alimentos que realiza y que despacha a las instituciones que ejecutan programas regulares de seguridad alimentaria.

Según el documento, una de las causas directas identificadas de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional lo constituye el débil acceso y la baja disponibilidad de alimentos, entendida esta como la cantidad y variedad de alimentos con que cuenta un país, región, comunidad o individuo. Lo anterior se traduce en que sólo cuando los recursos alimentarios son suficientes para proporcionar una dieta adecuada a cada persona, independientemente de la procedencia de ese alimento, es decir, si es producido localmente o proviene de importaciones o donaciones, puede aseverarse que existe seguridad en cuanto a disponibilidad de alimentos a nivel nacional.



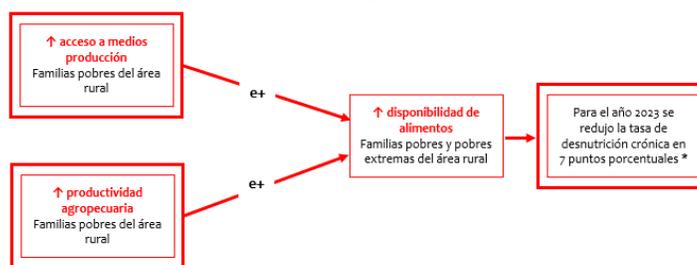
* Este resultado final, está dado por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición -GCNN-.

El INDECA, a través de su participación como almacenador y encargado del resguardo y conservación de los alimentos de los programas y proyectos de seguridad alimentaria de las instituciones como MAGA y MIDES, tanto regulares como de emergencia, contribuye a aumentar esa disponibilidad de alimentos, al mantenerlos en buen estado y eventualmente despacharlos a las entidades que los distribuyen en el campo.

2.2.4 Identificación de Caminos Causales Críticos

Disponibilidad de Alimentos

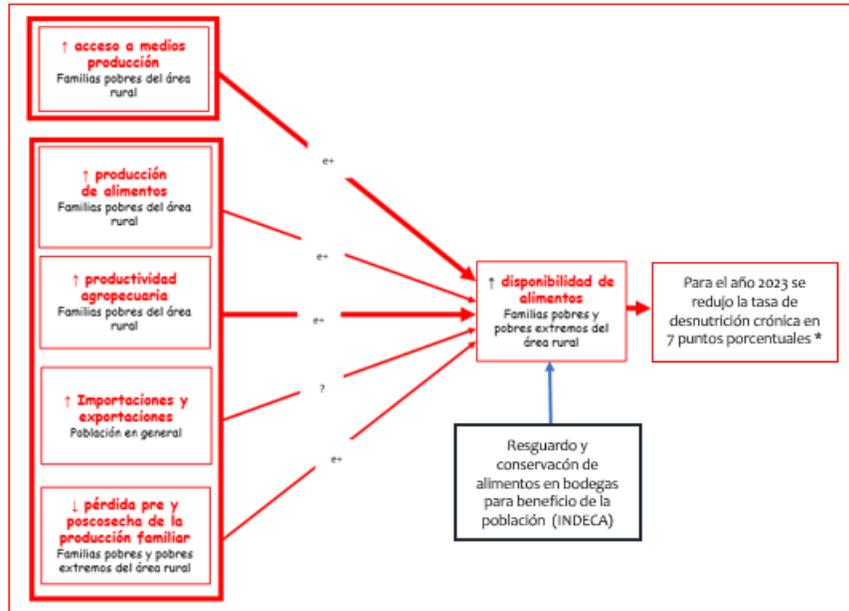
En el caso de la problemática específica que pretende contribuir a resolver el INDECA con su producto Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población, se puede establecer que la baja disponibilidad de alimentos se da como resultado, entre otros, del bajo acceso a los medios de producción de las familias pobres del área rural, así como por la baja productividad agropecuaria de las mismas. Hay factores que acentúan lo indicado anteriormente, como la llamada Hambre estacional, período claramente delimitado en Guatemala que va de mayo a agosto, que se caracteriza por una reducción en la disponibilidad de los alimentos derivada del agotamiento de las reservas familiares de granos básicos, la escasez de oportunidades de empleo y la pérdida de nuevas cosechas. Así mismo, la inseguridad alimentaria puede manifestarse en este mismo período o en cualquier parte del año, como consecuencia de algún desastre causado por un evento climático o socioeconómico. El INDECA a través del despacho de alimentos a instituciones nacionales o internacionales relacionadas con la asistencia alimentaria, contribuye al incremento de la disponibilidad de alimentos disminuyendo eventualmente la inseguridad alimentaria.



* Este resultado final, está dado por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición -GCNN-.

2.2.5 Modelo Prescriptivo

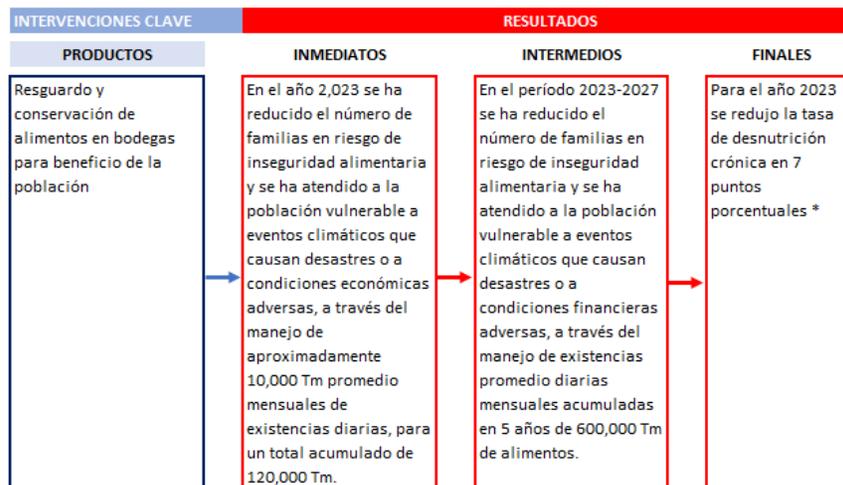
En el modelo a continuación, se visualiza la contribución del INDECA, para la consecución de la meta: **“Para el año 2023, se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales”**, a través de sus respectivos productos. Para el caso específico del INDECA, el producto es Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población.



* Este resultado final, está dado por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición -GCNN-.

2.2.6 Modelo lógico de la estrategia

A continuación, se muestra el modelo lógico de la estrategia para alcanzar el resultado **“Para el año 2023, se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales”** desde la perspectiva del INDECA.



* Este resultado final, está dado por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición -GCNN-.

Según la lógica de la cadena de resultados, este resultado tiene una temporalidad al 2023; sin embargo, cabe aclarar que, el resultado final al que orientan las actividades del INDECA -que responde o contribuye a la problemática que se asumió en contribución-, depende del Gobierno

Central; por lo que la meta que se consignó en el párrafo anterior, corresponde a la meta planteada por la Gran Cruzada Nacional contra la Desnutrición, la cual, por ser un plan de gobierno, tiene una temporalidad inferior a la del presente documento, por lo que la temporalidad del PEI 2023-2027 podría parecer que no es coherente con el resultado final. En todo caso, lo que se persigue es alcanzar la Meta Estratégica de Desarrollo No. 9 (MED 9): “Para el año 2032, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos maya, xinka y garífuna, y del área rural”.

2.2.7 Población

EL INDECA no atiende directamente a la población como tal, sino solo a instituciones, por lo que no puede más que dar estimaciones muy gruesas de la población con la que se pretende trabajar, ya que la institución no maneja los datos necesarios que le permitirían llenar una matriz de información poblacional, por no tener presencia en los puntos en que se realiza la distribución de los alimentos por parte del MAGA y el MIDES. En consecuencia, para el **Resguardo y conservación de alimentos** su **población universo** lo constituye la población en situación de inseguridad alimentaria a nivel nacional; su **población objetivo** lo constituyen las personas en inseguridad alimentaria que han sido afectadas por: sequía (en el denominado Corredor Seco), por plagas o enfermedades que han dañado cultivos (pequeños productores y jornaleros), población vulnerable con desnutrición aguda o desnutrición crónica, y personas afectadas por fenómenos climáticos adversos recurrentes. Se estima que este dato podría ser de alrededor de 350,000 personas.

La **población elegible** lo constituyen todas las personas en inseguridad alimentaria que son atendidas por los proyectos de asistencia alimentaria del MAGA y el PMA, en municipios priorizados por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición y que cumplen con los criterios de selección establecidos por dichos proyectos. En este punto es importante recordar que el INDECA no entrega alimentos directamente a la población, sino los entrega a las instituciones (MAGA, MIDES), las cuales son las encargadas finalmente de entregarlos a los beneficiarios. En consecuencia, se estima que este dato podría ser de alrededor de 150,000 familias.

2.2.8 Análisis de Evidencias

No se realizó un análisis de evidencias, dado que el INDECA constituye solamente un eslabón en la cadena de provisión de alimentos a las personas que se encuentran en inseguridad alimentaria, al entregar dichos alimentos a las instituciones (MAGA, MIDES) que llegan a los beneficiarios finales, contribuyendo todas a incrementar **la disponibilidad de alimentos** (como se vió en los diagramas anteriores), por lo que no era práctico hacer un modelo propio, dadas las condiciones actuales de la institución, mencionadas en las debilidades que aparecen en el FODA y el análisis interno.

3. Marco estratégico e institucional

3.1 Visión sustantiva

Contribuir al cumplimiento de las políticas de seguridad alimentaria y nutricional del Gobierno de Guatemala con el propósito de combatir el hambre y disminuir los índices de desnutrición que presentan las comunidades más vulnerables del país.

3.2 Misión y principios

El Cuadro 4 (ver anexos) muestra el detalle de la misión, visión, así como valores y principios que rigen a la institución.

3.2.1 Visión

Contribuir al cumplimiento de las políticas de seguridad alimentaria y nutricional del Gobierno de Guatemala con el propósito de combatir el hambre y disminuir los índices de desnutrición que presentan las comunidades más vulnerables del país.

3.2.2 Misión

Viabilizar el proceso de internación, almacenamiento, resguardo y despacho de alimentos del Gobierno de Guatemala, destinados a cumplir las políticas de seguridad alimentaria, en forma oportuna y eficaz.

3.2.3 Valores y principios

Los valores y principios que el INDECA promueve actualmente son los siguientes:

SERVICIO AL CLIENTE

El INDECA se esfuerza en satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios del almacenamiento y propietarios del alimento, en forma oportuna, coordinada y profesional.

MEJORA CONTINUA

La Gerencia apoya e incentiva la mejora continua de todo el talento humano, capacitándolo para que puedan cumplir sus actividades técnicas y administrativas, de forma eficiente.

TRABAJO EN EQUIPO

Operar en armonía coordinadamente y compartir los logros, promoviendo la comunicación, cooperación y solidaridad entre las instituciones relacionadas y el talento humano del instituto.

RESPECTO A LA PERSONA

El talento humano es el fundamento de la calidad del desempeño del instituto, promoviendo que cada empleado utilice todo su tiempo y sus capacidades en la satisfacción de las necesidades de los usuarios del INDECA y el logro de los objetivos.

CONFIDENCIALIDAD

Los trabajadores de confianza del INDECA protegen la información de manera adecuada, con las necesidades de transparencia. No revelarán ninguna información obtenida como resultado de su trabajo, sin la debida y específica autorización.

PROBIDAD

Como fin de sus funciones, todo trabajador del INDECA, sin importar su jerarquía, actúa con rectitud, honestidad y honradez, apegado a las leyes correspondientes.

TRANSPARENCIA

Se refleja en el actuar y en la conducta moral y social regida por la ética de los trabajadores en el desempeño de las funciones asignadas, sin importar su jerarquía.

3.3 Programas estratégicos y responsables

El INDECA no participa en programas estratégicos, pero sí cuenta con un programa institucional, el único programa que posee la institución es el Programa 11, denominado Manejo de Alimentos, el cual cuenta con dos productos: 1) Dirección y Coordinación; 2) Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población.

3.4 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA

3.4.1 Análisis de capacidades

El INDECA actualmente cuenta con una capacidad de almacenamiento aproximada de 17,736 Tm (391,000 qq) en los silos de las estaciones de Los Amates, Retalhuleu y Tactic y de 20,475 Tm (451,400 qq) en las bodegas de las estaciones de Chimaltenango, Fraijanes, Los Amates, Quetzaltenango, Retalhuleu, Tactic e Ipala.

La capacidad de almacenamiento mencionada anteriormente es utilizada actualmente para apoyar los programas y proyectos de seguridad alimentaria de gobierno, particularmente los del MAGA y el MIDES, de acuerdo con las circunstancias se podría apoyar a otras instituciones como MSPAS y a la SE-CONRED. El servicio que brinda el INDECA consiste en internar al país, almacenar, conservar, resguardar y despachar alimentos procedentes de donaciones de países amigos o de compras realizadas por las instituciones mencionadas anteriormente.

Debido a lo mencionado en los antecedentes de este documento, los silos no se utilizan actualmente, solamente las bodegas de las estaciones enumeradas. Con la capacidad de almacenamiento descrita anteriormente se atienden los programas regulares de gobierno que apoyan a las personas que han caído en situación de inseguridad alimentaria, como consecuencia de desastres ocasionados por fenómenos naturales u otros eventos adversos.

Para las actividades que el INDECA desarrolla actualmente, se tiene suficiente personal en lo administrativo y en lo que a manejo de alimentos en bodegas se refiere. La institución goza de estabilidad laboral, por lo que una buena parte del personal tiene bastante experiencia por sus años de servicio, lo que, aunado a las capacitaciones periódicas, permite brindar de manera adecuada, los servicios que presta la institución.

Las bodegas institucionales cuentan con un Encargado de Bodega y dos o tres auxiliares según el movimiento de alimentos que tengan las mismas. Las bodegas están a cargo directamente de la Dirección de Logística, la cual cuenta con 3 supervisores que realizan supervisión periódica a las bodegas, para lo cual cuentan con vehículos en buen estado, así como equipo de cómputo y de comunicación portátil.

Los Encargados de Bodega cuentan con equipo informático relativamente reciente (no más antiguo de 4 años) para la operación de las actividades de ingreso, traslado y despacho de alimentos, las cuales se alimentan a diario en un sistema denominado Web-Kárdex. Además del equipo informático, también cuentan con equipo de comunicación portátil y servicio de Internet, lo que les permite enviar y recibir información en línea en el sistema mencionado, así como el uso del correo institucional para las coordinaciones intra e interinstitucionales.

La información ingresada en el sistema Web-Kárdex, es consolidada por la Sección de Inventarios de Alimentos, lo cual permite generar información a nivel nacional sobre el comportamiento de las existencias de alimentos en las bodegas de la institución. Dicha sección también realiza inventarios cuatrimestrales, para verificar que las existencias físicas coincidan con las documentales, y además, informa periódicamente al equipo de dirección institucional y a la Gerencia General, lo que permite la toma de decisiones oportunas y la coordinación interinstitucional.

La institución, a pesar de ser pequeña en lo que a personal se refiere, por ser autónoma descentralizada, posee un sistema financiero-administrativo ágil, que permite que los procesos no sean engorrosos y el pago a proveedores por insumos y servicios sea rápido. Solo se cuenta con un centro de costo (ubicado en oficinas centrales) y desde allí se compran los insumos y se movilizan para las estaciones.

Es conveniente mencionar que los alimentos que se almacenan en las bodegas institucionales no son propiedad del INDECA. Esto limita en el sentido de que no dispone unilateralmente de los mismos, por lo que no se puede decidir sobre las cantidades que se comprarán, ni sobre los destinos de los mismos, lo que afecta las metas institucionales, ya que la planificación de las mismas solo es una estimación, porque las decisiones en cuanto a las compras y despachos de alimentos son tomadas por terceros.

A nivel financiero, el presupuesto que actualmente maneja el INDECA es estable y le permite cumplir con los compromisos y las actividades normales que la institución ejecuta en la actualidad. Así mismo, A través de la estrecha coordinación con las instituciones mencionadas anteriormente y algunas otras como la SESAN, o el PMA se logra alcanzar los objetivos de la institución.

3.4.2 Análisis estratégico FODA

3.4.2.1 Fortalezas

- El INDECA cuenta con personal de experiencia, calificado y capacitado para el buen manejo, resguardo, conservación y despacho de los alimentos en bodegas.
- La institución posee un sistema de gerencia, supervisión y controles internos adecuados, aunado a personal con experiencia administrativa, que le permite participar en la ejecución de programas y proyectos de seguridad alimentaria, con eficacia y transparencia en el manejo de alimentos.

- El INDECA es la única institución de gobierno que posee la infraestructura propia para almacenar, resguardar y conservar alimentos en buenas condiciones, con fines de seguridad alimentaria.
- La institución posee varias bodegas en buen estado a nivel nacional, en las que dispone de instalaciones adecuadas y en buen estado para el almacenamiento seguro y conservación de granos, harinas y aceites.
- La institución actualmente cuenta con silos parcialmente habilitados en Tactic, Los Amates y Retalhuleu para beneficiado y almacenamiento de granos, enfocado a los grupos de productores excedentarios organizados.
- Por ser el INDECA una institución autónoma y descentralizada, sus procesos de gestión administrativa y financiera, son ágiles.

3.4.2.2 Debilidades

- Los alimentos que almacena el INDECA pertenecen a otras instituciones, ya sea de gobierno (como MAGA y MIDES) o internacionales como PMA, por lo que la institución, al no ser la dueña de los alimentos, no puede programar las cantidades de alimentos que manejará en el año (tanto para ingreso como para egreso de sus bodegas).
- Existen varias estaciones en las que el INDECA no maneja alimentos en la actualidad, están en desuso desde hace más de 30 años, por lo que casi la totalidad de la maquinaria y el equipo de las mismas está en mal estado o son obsoletos.
- Algunas de las estaciones actuales del INDECA están ubicadas en áreas en las cuales el uso de la tierra cambió, por lo que dejaron de ser estratégicas para el acopio de granos básicos.
- El INDECA no cuenta con los recursos monetarios suficientes para financiar la operación del manejo de granos básicos en silos, y los costos inherentes a dicha operación (reparación, mantenimiento, pago de personal y gastos administrativos).
- El programa de mantenimiento de la maquinaria y equipo de operación de silos actualmente es mínimo, por lo oneroso del mismo.
- Debido a la reducción física, técnica, administrativa y financiera de la institución desde principios de los años 80 y a la promulgación de normas internacionales de comercio, en la actualidad no se cumple con algunas de las funciones originales para las que fue creado el INDECA, a través del Decreto Legislativo 101-70.

- Actualmente el INDECA no cuenta con personal calificado suficiente para la operación de sus silos mayores, ya que el presupuesto para dicha actividad no ha sido institucionalizado, lo que no ha permitido crear las plazas necesarias.

3.4.2.3 Oportunidades

- Las acciones de intervención en asistencia alimentaria han visibilizado al INDECA en el escenario de la seguridad alimentaria y nutricional, lo que le podría ayudar a la institución en la obtención de recursos financieros, para el mantenimiento, mejora y/o ampliación de sus instalaciones y así continuar apoyando para alcanzar las metas nacionales en el tema de seguridad alimentaria.
- El INDECA goza de la confianza de las instituciones de gobierno que hacen uso de sus servicios (MAGA, MIDES y el PMA), para almacenar los alimentos que utilizan en sus proyectos de seguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional.
- El MAGA tiene vigentes operaciones de asistencia alimentaria en el país, lo que le asegura en el corto y mediano plazo al INDECA una demanda de sus servicios.
- El MAGA comenzó a destinar recursos formalmente en 2022, para la implementación del Programa "Reserva estratégica nacional de granos básicos de Guatemala", para continuar brindando asistencia alimentaria a la población guatemalteca, tanto en sus programas regulares como en atención a emergencias; así como contar con una reserva propia de alimentos.
- Existe la posibilidad de que la institución obtenga fondos para apoyar en la adquisición de equipo y maquinaria de secado y limpieza de granos básicos, acorde al volumen que maneja la agricultura familiar de los sujetos priorizados de MAGA.

3.4.2.4 Amenazas

- La ayuda financiera de la Cooperación Internacional hacia Guatemala ha ido disminuyendo como consecuencia de que las prioridades de dicha ayuda se han enfocado en otras regiones, en las cuales las condiciones de inseguridad alimentaria son mayores que las de Guatemala y de que la cooperación clasifica al país como de renta media, lo que se ha manifestado en una disminución paulatina pero progresiva de la ayuda alimentaria al país.
- Debido a la ocurrencia recurrente de eventos naturales, climáticos y socioeconómicos que ocasionan emergencias, la institución necesita contar con más espacio físico de almacenamiento del que actualmente posee.

- El conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, podría contribuir a generar una escasez a corto o a mediano plazo, en el abastecimiento de granos básicos a nivel mundial, lo que podría incidir en un incremento en la inseguridad alimentaria nacional.

3.4.3 Relacionamiento del FODA

A continuación, se relacionan los elementos principales del análisis FODA, identificando las potencialidades, los desafíos, las limitaciones y los riesgos, para la definición de estrategias.

POTENCIALIDADES ANÁLISIS FO - Fortalezas/Oportunidades
El INDECA cuenta con personal de experiencia, calificado y capacitado para el buen manejo, resguardo, conservación y despacho de los alimentos en bodegas. por lo que la institución goza de la confianza de las instituciones de gobierno que hacen uso de sus servicios (MAGA, MIDES y el PMA), para almacenar los alimentos que utilizan en sus proyectos de seguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional.
La institución posee un sistema de gerencia, supervisión y controles internos adecuados, aunado a personal con experiencia administrativa, que le permite participar en la ejecución de programas y proyectos de seguridad alimentaria, con eficacia y transparencia en el manejo de alimentos, aunado a que el MAGA tiene vigentes operaciones de asistencia alimentaria en el país que le aseguran en el corto y mediano plazo al INDECA, una demanda de sus servicios.
El INDECA es la única institución de gobierno que posee la infraestructura propia para almacenar, resguardar y conservar alimentos en buenas condiciones, con fines de seguridad alimentaria, por lo que el MAGA comenzó a destinar recursos formalmente en 2022, para la implementación del Programa "Reserva estratégica nacional de granos básicos de Guatemala", para continuar brindando asistencia alimentaria a la población guatemalteca, tanto en sus programas regulares como en atención a emergencias; así como contar con una reserva propia de alimentos.
La institución actualmente cuenta con silos parcialmente habilitados en Tactic, Los Amates y Retalhuleu para beneficiado y almacenamiento de granos, enfocado a los grupos de productores excedentarios organizados, por lo que existe la posibilidad de que la institución obtenga fondos para apoyar en la adquisición de equipo y maquinaria de secado y limpieza de granos básicos, acorde al volumen que maneja la agricultura familiar de los sujetos priorizados de MAGA.

RIESGOS ANÁLISIS FA - Fortalezas/Amenazas
La institución posee varias bodegas en buen estado a nivel nacional, en las que dispone de instalaciones adecuadas y en buen estado para el almacenamiento seguro y conservación de

granos, harinas y aceites, sin embargo, debido a la ocurrencia recurrente de eventos naturales, climáticos y socioeconómicos que ocasionan emergencias, la institución necesita contar con más espacio físico de almacenamiento del que actualmente posee.

DESAFÍOS

ANÁLISIS DO - Debilidades/Oportunidades

Existen varias estaciones en las que el INDECA no maneja alimentos en la actualidad, las cuales están en desuso desde hace más de 30 años, por lo que casi la totalidad de la maquinaria y el equipo de las mismas está en mal estado o son obsoletos, sin embargo las acciones de intervención en asistencia alimentaria que han visibilizado al INDECA en el escenario de la seguridad alimentaria y nutricional, podrían ayudar a la institución en la obtención de recursos financieros, para el mantenimiento, mejora y/o ampliación de sus instalaciones y así continuar apoyando para alcanzar las metas nacionales en el tema de seguridad alimentaria.

LIMITACIONES

ANÁLISIS DA - Debilidades / Amenazas

Existen varias estaciones en las que el INDECA no maneja alimentos en la actualidad, las cuales están en desuso desde hace más de 30 años, por lo que casi la totalidad de la maquinaria y el equipo de las mismas está en mal estado o son obsoletos, esto aunado a la ocurrencia recurrente de eventos naturales, climáticos y socioeconómicos que ocasionan emergencias, requiere que la institución pueda contar con más espacio físico de almacenamiento del que actualmente posee.

El INDECA no cuenta con los recursos monetarios suficientes para financiar la operación del manejo de granos básicos en silos, y los costos inherentes a dicha operación (reparación, mantenimiento, pago de personal y gastos administrativos), lo que aunado a la ocurrencia recurrente de eventos naturales, climáticos y socioeconómicos que ocasionan emergencias, demanda de la institución el contar con más espacio físico de almacenamiento del que actualmente posee.

Actualmente el INDECA no cuenta con personal calificado suficiente para la operación de sus silos, ya que el presupuesto para dicha actividad no ha sido institucionalizado, lo que no ha permitido crear las plazas necesarias, lo cual aunado a la ocurrencia recurrente de eventos naturales, climáticos y socioeconómicos que ocasionan emergencias, demanda que la institución cuente con más espacio físico de almacenamiento del que actualmente posee.

3.5 Análisis de actores

El INDECA actualmente interactúa con las siguientes instituciones: (ver detalle de interacciones en **Cuadro 5** en anexos)

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-: Es una interacción a favor, bastante frecuente. El Ministro de Agricultura o en su representación el Viceministro designado, es el presidente de la Junta Directiva de la institución. Financieramente el INDECA depende de este ministerio para que a través de él le sean asignados y trasladados los fondos que la institución percibe. En el plano de trabajo, el INDECA apoya al Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional -VISAN- al resguardar, almacenar y conservar los alimentos de sus programas vigentes de asistencia alimentaria. Mensualmente se envían reportes a la Dirección de Planificación – DIPLAN- del MAGA para informar de los avances en la consecución de las metas institucionales. Con el Viceministerio de Sanidad Agropecuaria y Regulaciones –VISAR- se tramita la extensión de permisos fitosanitarios de importación (para productos alimentarios no procesados y procesados de origen vegetal tales como maíz, frijol, CSB y arroz) y zoonosanitarios (para los productos procesados de origen animal como la leche), así como la extensión de licencias fitosanitarias de funcionamiento para manejo de alimentos en bodegas.

El MAGA actúa como ejecutor de algunas operaciones del PMA, por lo que el INDECA le despacha los alimentos de sus bodegas, para que el MAGA, en coordinación con el PMA y la SESAN, entregue los alimentos a los beneficiarios finales: la población en inseguridad alimentaria. Más recientemente, el INDECA también maneja los alimentos del Programa de Apoyo Alimentario y Prevención del COVID-19, que se desarrolla conjuntamente con el PMA y el MIDES.

Programa Mundial de Alimentos –PMA-: Es una interacción a favor y bastante estrecha. Desde 1997 el PMA ha manejado los alimentos que trae al país en las bodegas de la institución. El INDECA realiza los trámites de ingreso de los alimentos vía puerto (cuando son compras internacionales) o vía fronteras con países vecinos (compras regionales); posteriormente, de acuerdo a las necesidades del PMA y según la disponibilidad de espacio en las bodegas institucionales, se envía el alimento a las mismas para almacenarlo, resguardarlo y conservarlo hasta que sea necesario, cuando finalmente se despache a las comunidades beneficiarias de las operaciones vigentes del PMA. El PMA, conector de las limitaciones financieras de la institución, ha apoyado la gestión de la misma con compras semestrales o anuales de insumos para realizar el trabajo en las bodegas, así mismo imparte capacitaciones eventuales para el personal de la Dirección de Logística (incluye bodegas). También se lleva un sistema conjunto de control de inventarios que permite un control de los mismos de forma diaria y el cual es verificado a través de auditorías trimestrales.

Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-: La interacción es a favor y bastante frecuente, ya que, a partir de la donación de arroz realizada por el Gobierno de China Taiwán a Guatemala en 2020, la cual fue tramitada a través del MIDES, dicha institución solicitó apoyo al INDECA para el almacenamiento y resguardo de la misma. Posteriormente, derivado de la emergencia originada

por la pandemia del COVID-19, el INDECA manejó los alimentos del Programa de Apoyo Alimentario y Prevención del COVID-19, que se desarrolla en conjunto con el PMA y el MAGA.

Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres –CONRED-: Interacción a favor y muy eventual, casi siempre dependiente de la ocurrencia de desastres por eventos climáticos adversos. El INDECA ha apoyado la captación de alimentos de la CONRED durante emergencias o la ha apoyado almacenando temporalmente alimentos procedentes de donaciones. También, muy eventualmente se le ha apoyado en el tema de control de plagas en sus bodegas y capacitación a su personal para el control de las mismas, así como de análisis de calidad de granos previo a su recepción en bodega. Así mismo, el INDECA forma parte de la función Alimentos del Plan Nacional de Respuesta ante desastres desarrollado por la CONRED, la cual coordina la obtención y envío de alimentos a las zonas afectadas por desastres.

Ministerio de Finanzas Públicas –MFP-: Interacción a favor. El Ministro de Finanzas o en su representación un Viceministro es integrante de la Junta Directiva de la institución. La interacción se da con varias dependencias de este ministerio: *Dirección de Contabilidad del Estado*: proporciona los lineamientos para los registros contables de la institución los cuales se operan a través de los sistemas SICOIN y SIGES. *Dirección Técnica del Presupuesto*: Asiste técnicamente al INDECA en temas presupuestarios, asignando techos de presupuesto institucional; a través de ella se gestiona la aprobación del presupuesto anual y las modificaciones presupuestarias. *Tesorería Nacional*: Esta dependencia traslada a la institución los fondos de aporte constitucional (fuentes 11 “Ingresos corrientes” y 21 “Ingresos tributarios IVA Paz”) que el MAGA le ha solicitado previamente. *Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado*: La vinculación con esta dependencia se da cuando se hace uso del sistema Guatecompras.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-: Interacción a favor. El (la) Secretario(a) o su representante es miembro de la Junta Directiva de la institución. La interacción es eventual, ya que se da cuando el Gerente General rinde cuentas institucionales en reuniones de la junta, o cuando la Secretaría ofrece capacitaciones generales sobre los procesos de planificación institucionales y elaboración de documentos tales como planes operativos anuales, planes estratégicos, etc. previo a la entrega del proyecto general de presupuesto. También ha habido interacción institucional cuando se ha necesitado registrar algún proyecto en el SNIP, del cual se remiten informes cuatrimestrales de gestión.

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-: Interacción a favor. El INDECA actualmente integra dos foros en la SESAN: a) el Centro de Coordinación Interinstitucional -CCI-, integrado entre otras instituciones, por el MAGA, el PMA, la CONRED, el INDECA, y la misma SESAN, para coordinar las distribuciones de alimentos y autorizar las solicitudes de apoyo alimentario que propone la SESAN. Así mismo, en el foro se le busca solución a los problemas que surgen en la ejecución de proyectos de asistencia alimentaria; b) el Comité Técnico Interinstitucional -CTI-, integrado por las instituciones que están ejecutando la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición a nivel nacional, en este foro se coordina la planificación de las actividades y se reporta periódicamente la ejecución del mismo. Además el INDECA coordina con

la SESAN la elaboración del Plan Operativo de Seguridad Alimentaria –POASAN-, el cual persigue el cumplimiento de la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Ministerio de Economía –MINECO-: Interacción a favor. El Ministro de Economía o su representante es miembro de la Junta Directiva de la institución. La interacción es eventual, ya que sólo se da cuando el Gerente General rinde cuentas institucionales en reuniones de la junta.

Instituto de Fomento Municipal –INFOM-: Interacción a favor. El Presidente del INFOM o su representante es miembro de la Junta Directiva de la institución. La interacción es eventual, ya que también sólo se da cuando el Gerente General rinde cuentas institucionales en reuniones de la junta.

Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL-: Interacción a favor y frecuente. En este banco se realizan todas las operaciones financieras de ingresos y egresos de la institución.

Empresa Portuaria Nacional Santo Tomas de Castilla: Interacción a favor y eventual. Cada vez que llega al país un embarque por una compra internacional de alimentos realizada por el PMA, los mismos usualmente ingresan vía Puerto Santo Tomás de Castilla, la portuaria se encarga de realizar todas operaciones de desembarco e ingreso a bodegas de puerto; la portuaria también brinda la facilidad de manejar depósitos a cuenta corriente del INDECA, lo que permite ser más ágiles en la gestión de las operaciones.

Ministerio de Relaciones Exteriores -MRE-: Interacción a favor y eventual. Este ministerio autoriza la franquicia gubernativa de importación que el PMA presenta para los productos alimentarios que dona al Gobierno de Guatemala.

Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-: Interacción a favor y muy eventual. La SAT emite la resolución con la cual autoriza la franquicia gubernativa de importación emitida por el MRE. Así mismo, autoriza la habilitación del NIT del PMA para que pueda utilizarse la franquicia, previa solicitud del PMA. Finalmente, da apoyo en la agilización de los procesos en las gestiones aduaneras, en los puntos de ingreso de los alimentos.

Organismo Internacional Regional de Seguridad Agropecuaria –OIRSA-: Interacción a favor y muy eventual. Cada vez que el PMA importa alimentos donados a Guatemala, los técnicos del OIRSA deben inspeccionar la carga en los puntos de recepción, para asegurarse que no viene con plagas vivas o exóticas y puedan poner en riesgo la seguridad fitosanitaria del territorio guatemalteco. Preventivamente, todos los embarques de granos básicos son fumigados para evitar el ingreso de plagas.

Contraloría General de Cuentas –CGC-: Interacción muy frecuente, generalmente neutra. La institución cuenta con una comisión de planta temporal delegada por la CGC para evaluar lo actuado por los funcionarios del INDECA en cada período fiscal. El período de evaluación dura alrededor de 9 meses. Si se detecta alguna irregularidad o alguna anomalía, el auditor de la CGC

reporta hallazgos, dándole la oportunidad al funcionario de desvanecer los mismos al presentar pruebas de descargo. Si las mismas no proceden, el hallazgo queda en pie y el funcionario es sancionado pecuniariamente o administrativamente según sea el caso.

Sindicato de Trabajadores del INDECA –SITRAINDECA-: Interacción muy frecuente, generalmente oponente. El SITRAINDECA cuenta con alrededor de 21 personas, que laboran principalmente en las bodegas. El sindicato afecta básicamente de dos maneras: a) Limita el trabajo de recepción y despacho de alimentos fuera de horarios; y b) manifiesta una oposición sistemática a las normas administrativas que emite la Gerencia General, lo que eventualmente podría afectar las labores.

4. Seguimiento a nivel estratégico

4.1 Mecanismos de seguimiento

Como se mencionó en el análisis de capacidades, el INDECA cuenta con un sistema digital en línea para el control de los inventarios de alimentos, el cual es alimentado diariamente por los Encargados de Bodega en las 7 estaciones en las que se tienen actividades de manejo de alimentos. La sección de Inventario de Alimentos consolida y proporciona la información necesaria para dar el seguimiento. Con base en esta información, la Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación, informa a Gerencia General periódicamente sobre las tendencias en los indicadores, para la toma oportuna de decisiones.

En este punto es importante mencionar que, en la medida que las instituciones beneficiarias de la actividad del INDECA realizan las compras de alimentos y los entregan a los beneficiarios finales en sus comunidades, así se mueven las existencias en bodega y consecuentemente, sus indicadores.

4.2 Indicadores a nivel estratégico

En el **Cuadro 6** (ver anexos), se puede observar el indicador vinculado con los resultados y la política general de gobierno, con su respectiva línea base para el período 2023-2027.

El indicador que se plantea para darle seguimiento a los resultados institucionales es el siguiente:

Manejo de producto alimentario

Este es un indicador de producto que se obtiene de la relación entre la cantidad de alimento despachada en un período (mensual) y la cantidad de alimento programada a despacharse; se mide en toneladas métricas (Tm) y muestra el avance en el cumplimiento de las metas

institucionales del producto **Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población** (ver Anexos).

En el Cuadro 7 se puede observar el resultado institucional (detallado adelante) y su vinculación institucional, así como su indicador:

Resultado institucional

En el período 2023-2027 se ha reducido el número de familias en riesgo de inseguridad alimentaria y se ha atendido a la población vulnerable a eventos climáticos que causan desastres o a condiciones financieras adversas, a través del manejo de existencias promedio diarias mensuales acumuladas en 5 años de 600,000 Tm de alimentos.

4.3 Línea de base

La línea de base y su proyección para el período 2023-2027 se observa en el siguiente cuadro para el indicador de Manejo de producto alimentario. La línea base data de 2017, año en que se comenzó a usar de referencia a las existencias promedio diarias mensuales en toneladas métricas. Por lo mencionado anteriormente en el análisis de capacidades en relación a la propiedad de los alimentos almacenados, las estimaciones que se hacen para los años que abarca este plan, son conservadoras.

Cuadro 8 Línea de base

Línea base: 2019 = 19,082.00 (95.41%)								
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor del indicador (valor absoluto y relativo)	81,108 (83.0%)	88,264 (84.1%)	64,245 (98.8%)	96,000 (80.0%)	114,000 (95.0%)	108,000 (90.0%)	102,000 (85.0%)	96,000 (80.0%)

Analizando la tendencia en el comportamiento del indicador, se observa que los años 2020 y 2021 tienen valores altos, porque se incrementaron las compras de alimentos del MAGA y el MIDES, para atender a la población en inseguridad alimentaria ocasionada por el COVID-19. Se proyecta de 2023 en adelante, que el valor de las existencias promedio mensuales suba como consecuencia de la implementación del Programa de Reservas Estratégicas del MAGA.

4.4 Seguimiento de avance de metas

Las metas establecidas a nivel anual para el periodo 2023-2027 están plasmadas en el Plan Operativo Multianual POM. La Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación, monitorea la consecución de las mismas, requiriendo los ajustes de las mismas cuando es necesario.

5. Evaluación a nivel estratégico

5.1 Mecanismos de evaluación

Dado el tamaño de la institución y lo específico de sus actividades, aunado al hecho que los beneficiarios de los servicios que brinda el INDECA son instituciones, la evaluación de resultados es realizada por el equipo de dirección de la misma institución al final de cada año, con base en los registros documentales y digitales que se tienen sobre las actividades realizadas, para la atención de los diversos programas o proyectos de seguridad alimentaria de las instituciones.

En la evaluación, se contrasta lo ejecutado versus lo planificado para verificar el progreso en el cumplimiento de metas, de las principales líneas de acción institucionales.

5.2 Alcance de la evaluación

Como los productos institucionales son muy específicos, la evaluación se focaliza en el producto de Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población, ya que el otro producto institucional Dirección y Coordinación, básicamente se refiere al personal que desempeña las actividades que realiza la institución.

5.3 Evaluación de medio término

Tal y como lo requiere la metodología de planificación, se hará una evaluación de término medio del PEI del INDECA, para ver el comportamiento de los resultados y productos entregados a las instituciones, en relación a la línea base establecida, con la finalidad de establecer cambios en las acciones o redirigir su curso, en caso fuera necesario, en aras de mejorar los servicios institucionales. Probablemente esta sí será realizada por una entidad ajena o externa a la institución, para evitar los sesgos en que se podría incurrir.

5.4 Evaluación final del periodo del PEI

En consonancia con la evaluación de término medio del PEI del INDECA mencionada en el apartado anterior, deberá planificarse una evaluación final para determinar: a) la eficacia de los productos planteados; b) los aspectos en que puede mejorar la institución en la prestación de servicios; c) la posibilidad de incrementar la oferta de servicios a través del replanteo de sus productos y resultados.

6. Anexos



Cuadro 1 Análisis de mandatos legales

SPPD-01

Nombre de la institución: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

1	2	3
Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Ley Orgánica del INDECA - Decreto Número 101-70 del Congreso de la República - 1970	Promover las funciones y servicios de mercadeo de la producción agrícola del país. Aplicar las políticas de mercadeo, estabilización de precios y abastecimiento de productos agrícolas que determine el Gobierno de la República a través del Ministerio de Agricultura.	Cuando se creó la norma: productores de granos básicos a nivel nacional. Actualmente: instituciones de gobierno que manejan programas/proyectos de seguridad alimentaria.
Acuerdo Básico entre el Gobierno de Guatemala y el Programa Mundial de Alimentos, Naciones Unidas/FAO, sobre asistencia del Programa Mundial de Alimentos - Decreto No. 18-73 del Congreso de la República - 1973	Se regula lo concerniente a las solicitudes de asistencia alimentaria por parte del Gobierno de Guatemala al Programa Mundial de Alimentos, para apoyar proyectos de desarrollo económico y social o para satisfacer las necesidades alimentarias urgentes debidas a desastres naturales u otras situaciones de emergencia.	Población en inseguridad alimentaria ocasionada por desastres naturales o emergencias.
Acuerdo Gubernativo Número 190-97 del Ministerio de Agricultura - 1997	Que la responsabilidad en el manejo de la ayuda alimentaria recibida por medio del Programa Mundial de Alimentos, que a la fecha había recaído en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y alimentación a través de la de Dirección General de Servicios Agrícolas – DIGESA - , ello, de conformidad con el artículo 5º del Acuerdo Gubernativo número 152-94 de fecha de 18 de abril de 1984; pasaba a ser responsabilidad dentro del Sector Público Agropecuario y de Alimentación del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola – INDECA - .	Población en inseguridad alimentaria ocasionada por desastres naturales o emergencias.
Decreto No. 32-2005 del Congreso de la República - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional - 2005	El INDECA se adhiere al Grupo de Instituciones de Apoyo –GIA- del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SINASAN- (Artículo 27), e impulsa acciones coordinadamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- y otras instancias nacionales e internacionales, que contribuyen a la disponibilidad alimentaria de la población (Artículo 28).	Instituciones de gobierno que manejan programas/proyectos de seguridad alimentaria, para atender población en inseguridad alimentaria ocasionada por desastres naturales o emergencias.
Plan Nacional de Respuesta de la CONRED - 2001	Coordinación interinstitucional para el despacho de alimentos a instituciones que distribuyan alimentos en emergencias como consecuencia de eventos climáticos adversos.	Instituciones de gobierno que manejan programas/proyectos de seguridad alimentaria, para atender población en inseguridad alimentaria ocasionada por desastres naturales o emergencias.
Objetivos de Desarrollo Sostenible - 2015	Manejo de alimentos (internación, almacenamiento, resguardo y despacho) para su distribución a instituciones que distribuyen alimentos a nivel nacional en áreas prioritizadas.	Instituciones de gobierno que manejan programas/proyectos de seguridad alimentaria, para atender población en inseguridad alimentaria ocasionada por desastres naturales o emergencias.

Orientaciones:

El Análisis de mandatos legales tiene como propósito establecer el “para qué” fue creada la institución, sus atribuciones y quienes son los destinatarios, que equivalen a la población a atender con la entrega de productos que presta la institución.

Columna (1): Describa los mandatos relacionados con la institución, inicie con los de mayor nivel como la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales ratificados por el Estado de Guatemala, leyes emitidas por el Congreso de la República que pueden ser leyes constitucionales y leyes ordinarias y llegue a las disposiciones emitidas por el organismo ejecutivo o disposiciones reglamentarias (por ejemplo el reglamento interno de la institución), analice uno a uno estos cuerpos legales.

Columna (2): Identifique las funciones y/o áreas de acción institucional que le corresponden en cumplimiento a la norma.

Columna (3): Indique la población a la que sirve la institución de acuerdo al mandato legal.

Cuadro 2 Análisis de políticas públicas

SPPD-02

Nombre de la institución: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política*	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Desarrollo / 2015-2032	Población guatemalteca en general.	Contribuir al proceso de modernización del Estado, en función de gestionar y consolidar sus funciones y competencias, en el marco de sus responsabilidades político-jurídicas, respecto de la conducción del desarrollo y garantizar con ello a la ciudadanía, el pleno goce de sus derechos.	De desarrollo	En sus procesos de gestión	Julio Chinchilla Salazar	Juan Antonio Calderón
2	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral / No la establece claramente.	La población rural en situación de pobreza y extrema pobreza, con prioridad en los pueblos y comunidades indígenas y campesinas con tierra insuficiente, improductiva o sin tierra; mujeres indígenas y campesinas; asalariados permanentes o temporales; artesanos; pequeños productores rurales; micro y pequeños empresarios rurales.	Lograr el pleno ejercicio de los derechos humanos de las poblaciones que habitan en las poblaciones rurales para alcanzar progresiva y permanentemente el mejoramiento de la calidad de vida con énfasis en los sujetos priorizados	De desarrollo social	En sus procesos de gestión	Julio Chinchilla Salazar	Juan Antonio Calderón
3	Política General de Gobierno 2020-2024 / 2020-2024	Instituciones públicas, consejos de desarrollo, entidades descentralizadas y autónomas.	Brindar las orientaciones para la planificación estratégica y operativa de la institucionalidad pública para el ejercicio fiscal 2020 y la planificación y presupuesto multianual 2020-2024	De gobierno	En sus procesos de gestión	Julio Chinchilla Salazar	Juan Antonio Calderón
4	Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional / No la establece claramente.	Población en inseguridad alimentaria, especialmente indígenas en el área rural y grupos urbano-marginales.	Tener una Guatemala más próspera, justa y con más oportunidades para todos.	De desarrollo social	En sus productos	José Luis Jiménez	Juan Antonio Calderón
5	Gran Cruzada Nacional por la Desnutrición 2020-2024 / 2020-2024	Población guatemalteca, con énfasis en la niñez menor de cinco años, preescolares y escolares, mujeres en edad fértil, población rural e indígena, en pobreza y pobreza extrema.	Reducción de la Desnutrición crónica en menores de 5 años, en 7 puntos porcentuales, entre otras.	De desarrollo social	En sus productos	José Luis Jiménez	Juan Antonio Calderón

Cuadro 3 Alineación y vinculación a Plan K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND- Resultados Estratégicos de Desarrollo RED y la Política General de Gobierno PGG- 2020- 2024

Nombre de la institución: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola - INCELA

ALINEACIÓN_ VINCULACION ESTRATEGICA A NIVEL SECTORIAL E INSTITUCIONAL							POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO PGG 2020-2024																	
Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Meta Estratégica de Desarrollo- MED-	99 metas (6 + 93)	Indicador PND	Resultado Estratégico de Desarrollo RED	Coordinador RED	Corresponsable RED	Políticas públicas asociadas	Sector	PFAR	Meta PGG 2020-2024	Coordinador META PGG	Corresponsable META PGG	Clasificación Meta PGG según el Índice GpH	Indicador	Línea de Base	2020	2021	2022	2023	2024	Fuente de la proyección	
Bienestar para la gente	1. Hambre cero, 10. Reducción de las desigualdades	Seguridad alimentaria y nutricional	Meta 02PND: Para el año 2032, reducir en no menos de 15 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños y niñas de las poblaciones maya, náhuatl y garífuna, y del área rural.	Meta 02: Para 2032, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular las pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluido los niños, niñas y adolescentes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.	1.2.2 Prevalencia de la malnutrición entre los niños menores de 5 años, desglosada por sexo (emalnutrición y peso excesivo)	RED 6. Para el 2032, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la infancia en 5 puntos por cada mil nacidos vivos y, Para el 2032, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años en 12.3 puntos porcentuales.	MSPAS	MIDES, SESAN, MAGA, ICSS, INE (Estadísticas vitales)	Política Nacional de Desarrollo Público y Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia	Social	Desarrollo Social	M6: Para el año 2032 se reduce la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales	MSPAS,	MAGA, SESAN	Resultado	Porcentaje de niños menores de 5 años de edad, cuyo peso para la edad es menor que menos de 1.2 (Observaciones estadísticas (OE) de la	Línea de Base (65.548)							

Nombre de la institución: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

Visión	Preguntas que ayudan a definir la Visión	Ejemplo de respuesta	Formulación de la visión
La visión sustantiva expresa la imagen objetivo que la institución espera lograr, a través de su contribución trascendente, en las condiciones de la población que constituye su clientela última y a cuyas necesidades orienta su atención.	¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional?	“La calidad de educación en Guatemala es baja ya que el País no está considerado dentro de los 10 países latinoamericanos con mejor educación y a nivel mundial ”	Contribuir al cumplimiento de las políticas de seguridad alimentaria y nutricional del Gobierno de Guatemala con el propósito de combatir el hambre y disminuir los índices de desnutrición que presentan las comunidades más vulnerables del país.
	¿Cómo visualiza la institución la condición futura de esa población?	“Guatemala ha mejorado sustancialmente la calidad de la educación y se encuentra entre los 10 países latinoamericanos con mejor educación en 2030”	

Misión	Preguntas que ayudan a definir la Misión	Forma de responder	Formulación de la misión
La misión expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para su definición se encuentra en el Análisis de mandatos legales.	i) ¿Para qué existe la institución, cuál es su mandato según la ley de creación?	Somos la institución creada para... o que tiene como fin ...	Viabilizar el proceso de internación, almacenamiento, resguardo y despacho de alimentos del Gobierno de Guatemala, destinados a cumplir las políticas de seguridad alimentaria, en forma oportuna y eficaz.
	ii) ¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora?	... ejercemos rectoría en... y entregamos bienes y servicios ...	
	iii) ¿Cuáles son sus grandes ámbitos de acción? (Resumir y ordenar atribuciones en grandes categorías)	... de prevención, recuperación y rehabilitación ...	
	i) ¿Qué población debe atender?	... a la población ... ,	
	ii) ¿Qué principios nos rigen?	Nuestros principios son: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana	

No.	Valores (principios)	Describir brevemente como aplican los valores enunciados	Describir como los valores institucionales se aplican también hacia la población objetivo o elegible
1	SERVICIO AL CLIENTE	El INDECA se esfuerza en satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios del almacenamiento y propietarios del alimento, en forma oportuna, coordinada y profesional.	N/A
2	MEJORA CONTINUA	La Gerencia apoya e incentiva la mejora continua de todo el talento humano, capacitándolo para que puedan cumplir sus actividades técnicas y administrativas, de forma eficiente.	N/A
3	TRABAJO EN EQUIPO	Operar en armonía coordinadamente y compartir los logros, promoviendo la comunicación, cooperación y solidaridad entre las instituciones relacionadas y el talento humano del instituto.	N/A
4	RESPECTO A LA PERSONA	El talento humano es el fundamento de la calidad del desempeño del instituto, promoviendo que cada empleado utilice todo su tiempo y sus capacidades en la satisfacción de las necesidades de los usuarios del INDECA y el logro de los objetivos.	N/A
5	CONFIDENCIALIDAD	Los trabajadores de confianza del INDECA protegen la información de manera adecuada, con las necesidades de transparencia. No revelarán ninguna información obtenida como resultado de su trabajo, sin la debida y específica autorización.	N/A
6	PROBIDAD	Como fin de sus funciones, todo trabajador del INDECA, sin importar su jerarquía, actúa con rectitud, honestidad y honradez, apegado a las leyes correspondientes.	N/A
7	TRANSPARENCIA	Se refleja en el actuar y en la conducta moral y social regida por la ética de los trabajadores en el desempeño de las funciones asignadas, sin importar su jerarquía.	N/A

Cuadro 5 Análisis de actores

SPPD-13

Institución: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-	2	1	1	1	Financieros humanos y	Dirección, coordinación técnica.	Nacional
2	Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-	2	1	1	1	Financieros humanos y	Coordinación técnica.	Nacional
3	Programa Mundial de Alimentos -PMA-	2	1	1	1	Financieros, tecnológicos humanos y	Coordinación, capacitación y asistencia técnica.	Nacional
4	Coordinadora Nacional para la prevención de desastres -CONRED-	1	0	0	-1	Tecnológicos humanos y	Coordinación técnica.	Nacional
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MFP-	1	1	1	1	Financieros humanos y	Dirección, asesoría y acompañamiento.	Nacional
6	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-	1	1	1	1	Humanos	Dirección, asesoría y acompañamiento.	Nacional
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	1	1	1	1	Financieros, tecnológicos humanos y	Coordinación técnica, asesoría y acompañamiento.	Nacional
8	Ministerio de Economía -MINECO-	1	1	1	-1	Humanos	Dirección.	Nacional
9	Instituto Nacional de Fomento Municipal -INFOM-	1	1	1	-1	Humanos	Dirección.	Nacional
10	Banco Nacional de Desarrollo Rural -BANRURAL-	1	1	1	-1	Servicios financieros humanos y	Provisión de servicios de depósitos monetarios, conciliación de cuentas.	Nacional
11	Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla -EMPORNAC-	1	0	1	-1	Tecnológicos humanos y	Servicios de carga y descarga, almacenamiento temporal.	Puerto Sto. Tomás de Castilla
12	Ministerio de Relaciones Exteriores -MRE-	1	1	0	-1	Humanos	Autorización de documentos	Regional

13	Secretaría de Administración Tributaria -SAT-	0	0	1	-1	Tecnológicos y humanos	Inspección y autorización de documentos	Nacional
14	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria -OIRSA-	1	1	0	-1	Tecnológicos y humanos	Servicios de inspección de alimentos en puerto, fumigación.	Puertos de ingreso al país
15	Contraloría General de Cuentas -CGC-	0	0	1	1	Humanos y tecnológicos	Fiscalización y evaluación de gestión, calidad del gasto y transparencia.	Nacional
16	Sindicato de Trabajadores del INDECA -SITRAINDECA-	-1	-1	-1	1	Humanos	Bloqueo o retraso de actividades de manejo de alimentos en bodegas.	Regional

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto interés	1
Aliado	1	Indeciso/indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1		
Neutro	0						

Los actores son aquellos agentes con los cuales se establece alguna relación, sea ésta de coordinación, alianza o apoyo a la gestión institucional en uno o más cursos de acción relacionados con la problemática priorizada, también pueden asumir una actitud de indiferencia o ser contrarios a la intervención que se pretende desarrollar. Pueden ser personas, grupos de personas, organizaciones o instituciones.

Cuadro 6 Ficha del indicador (seguimiento)

SPPD-10

Nombre de la institución: INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA - INDECA-	
Nombre del Indicador	Manejo de Producto Alimentario
Categoría del Indicador	DE PRODUCTO
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el año 2023 se redujo la tasa desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2020-2024 (DESARROLLO SOCIAL)
Descripción del Indicador	Avance en la cantidad de alimento manejado.
Interpretación	El indicador puede obtener valores de 0% a 100%, y su desempeño se considera positivo si se ejecuta más del 70% de la programación.
Fórmula de cálculo	TONELADAS METRICAS MANEJADAS / TONELADAS METRICAS PROGRAMADAS

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
	X			

Tendencia del Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	88,264.05 (84.06%)	64,245.58 (98.84%)	120,000 (100.00%)	120,000 (100.00%)	120,000 (100.00%)

Línea Base	
Año	Meta en datos
2019	19,082.00 (95.41%)

Medios de Verificación

Procedencia de los datos	Registros generados en las bodegas y consolidados en la Sección de Inventarios de Alimentos.
Unidad Responsable	Sección de Inventarios de Alimentos, de la Dirección de Logística.
Metodología de Recopilación	Con el sistema electrónico de inventarios de alimentos para verificación de existencias, internaciones y despachos, la Sección de Inventario de Alimentos reporta mensualmente a la Dirección de Planificación para el seguimiento físico

Plan Operativo Multianual

Producción asociada al cumplimiento de la meta

Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Listar los productos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los productos identificados	Listar los subproductos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los subproductos identificados
Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población	Manejo de producto alimentario	Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población	Manejo de producto alimentario

Esta parte se llena al tener definida la matriz POM

Notas técnicas:

Cuadro 7 Resumen de resultados, metas e indicadores

SPPD-09

Vinculación institucional								Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %	
			Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio								Inmediato
Seguridad Alimentaria y Nutricional	Al 2032, se habrá reducido la prevalencia de desnutrición crónica en 25 puntos porcentuales en niños menores de cinco años, con prioridad en la niñez de los pueblos maya, xinka, garífuna y la no indígena con énfasis en el área rural.	Meta 02.1: Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.	Desarrollo Social	Mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, especialmente de los grupos más vulnerables y familias que se encuentran en estado de pobreza y pobreza extrema, por medio de la provisión y facilitación efectiva y oportuna de la infraestructura social priorizada	Fortalecimiento del sistema nacional de seguridad alimentaria y nutricional con productos de calidad y cantidad; aumento de la información y educación alimentaria y nutricional; acceso a agua potable y saneamiento básico.	Para el año 2023 se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales	RED 6	En el período 2023-2027 se ha reducido el número de familias en riesgo de inseguridad alimentaria y se ha atendido a la población vulnerable a eventos climáticos que causan desastres o a condiciones financieras adversas, a través del manejo de 600,000 Tm de alimentos.		X		Manejo de producto alimentario	2019	19,082	95.41	Tm manejadas / Tm programadas	600,000	100

Nota:

*Línea base:
 Dato de comparación con el que cuenta la institución, puede ser como mínimo uno o dos años antes de la formulación.
 Debe presentarse en datos absolutos.