

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

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI)
2,025-2,029
(VERSION ACTUALIZADA)**

Guatemala, enero de 2,025



Contenido

ASPECTOS GENERALES.....	5
PRESENTACIÓN	6
OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	8
ANTECEDENTES.....	11
Análisis Interno	11
Análisis Externo	12
1. Marco legal y vinculación estratégica	15
1.1 Análisis de mandatos legales	15
1.1.1 Decreto Número 101-70 del Congreso de la República	15
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	15
1.1.3 Acuerdo Gubernativo Número 190-97.....	16
1.1.4 Decreto No. 32-2005 del Congreso de la República - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional	16
1.1.5 Plan Nacional de Respuesta de la CONRED	16
1.1.6 Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	17
1.2 Análisis de políticas públicas	17
1.2.1 Política Nacional de Desarrollo	17
1.2.2 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral.....	17
1.2.3 Política General de Gobierno 2024-2028	18
1.2.4 Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional.....	18
1.2.5 Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PESAN-18	
1.3 Análisis de vinculación a K'atún, ODS, MED, RED y PGG.....	19



1.4	Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo	20
2.	Vinculación institucional a Planes Estratégicos Sectoriales -PES-.....	22
2.1	Identificación, análisis y priorización de la problemática	22
2.2	Modelos de Causalidad	23
2.2.1	Modelo Conceptual /árbol de problemas	24
2.2.2	Identificación y Jerarquización de Factores Causales.....	25
2.2.3	Modelo Explicativo.....	25
2.2.4	Identificación de Caminos Causales Críticos	26
2.2.5	Modelo Prescriptivo	27
2.2.6	Modelo lógico de la estrategia.....	27
2.2.7	Población	28
2.2.8	Análisis de Evidencias.....	29
3.	Marco estratégico e institucional	30
3.1	Visión sustantiva	30
3.2	Misión y principios	30
3.2.1	Visión	30
3.2.2	Misión	30
3.2.3	Valores y principios.....	30
3.3	Programas estratégicos y responsables.....	32
3.4	Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA.....	32
3.4.1	Análisis de capacidades.....	32
3.4.2	Análisis estratégico FODA	34
3.4.3	Relacionamiento del FODA.....	37
3.5	Análisis de actores.....	39
4.	Seguimiento a nivel estratégico.....	44
4.1	Mecanismos de seguimiento	44
4.2	Indicadores a nivel estratégico	44
4.3	Línea de base	45



4.4	Seguimiento de avance de metas	46
5.	Evaluación a nivel estratégico	46
5.1	Mecanismos de evaluación	46
5.2	Alcance de la evaluación	46
5.3	Evaluación de medio término	47
5.4	Evaluación final del periodo del PEI	47
6.	Anexos.....	48



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 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAO	
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
PESAN	Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional
POLSAN	Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional
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 el Plan Estratégico 2,025–2,029 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.

El INDECA participa activamente en el programa de reservas estratégicas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, con la función de verificar la calidad física de los granos que se reciben en bodegas, así como el manejo técnico y apoyo en el manejo administrativo de los alimentos almacenados hasta su despacho para la distribución a las familias beneficiarias.

En agosto de 2022, como parte de los proyectos de reactivación económica para el sector agropecuario que apoya el MAGA, comienza a funcionar el programa de la “**Reserva estratégica de granos básicos de Guatemala**”, a través, cuando se firma el Convenio de Cooperación No. 26-2022 entre el Programa Mundial de Alimentos -PMA- y dicho ministerio.

El INDECA ha brindado desde ese año apoyo a dicho programa en el almacenamiento y control de la calidad física del grano. La institución está en capacidad de manejar la cantidad de reservas estratégicas planificadas dentro del programa, que equivale a 200,000 qq de granos básicos, distribuidos en 100,000 qq de maíz blanco, 80,000 qq de frijol negro y 20,000 qq de arroz,



desde el año 2022 se percibieron recursos financieros adicionales (2 millones de quetzales), para poder manejar el incremento de las existencias en bodega.

El MAGA es actualmente el principal beneficiario del INDECA en cuanto a los servicios que la institución presta por concepto de manejo de alimentos en bodegas, ya que el INDECA también apoya en el manejo y almacenamiento de los alimentos de sus programas regulares de asistencia alimentaria; así mismo, también se apoya al Ministerio de Desarrollo Social -MIDES- con el manejo de las donaciones de arroz del gobierno de China Taiwán.

En el año 2024 se manejó un volumen alto de existencias de alimentos, puesto que el MAGA y el PMA firmaron y ejecutaron 8 convenios de compras de alimentos, incrementando la demanda de espacio en las bodegas del INDECA; en 2025 se pretende desarrollar al menos 3 convenios de compras de alimentos, lo que supone que el programa se institucionalizará y se mantendrá en el tiempo.

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 trasladen 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.



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 nacionales de seguridad alimentaria y 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 (acumulación del promedio mensual de existencias diarias) de alimentos adquiridos por instituciones de gobierno y/o por donación.



- Conservar la calidad física de 120,000 Tm (acumulación del promedio mensual de existencias diarias) 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 de despacho 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.
- Llevar controles de existencias, movimientos de alimentos y fechas de vencimiento de los alimentos almacenados
- Realizar los controles fitosanitarios necesarios para conservar el producto apto para el consumo humano.

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.

OBJETIVOS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

- Proporcionar a los usuarios internos y externos una visión integral de la situación financiera de la entidad en un periodo determinado.



- Proporcionar información de la entidad que sea útil para los usuarios de los informes financieros con propósito general para efectos de la rendición de cuentas y toma de decisiones.
- Presentar información financiera de forma transparente y útil.
- Cumplir con lo establecido en la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado aprobada para cada ejercicio fiscal y demás leyes aplicables.



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 2024-2028, 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. Actualmente, a pesar de contar con 19 instalaciones a nivel nacional, sólo se tienen actividades de manejo de alimentos y personal, en 7 bodegas las cuales, 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, tampoco realiza las funciones que le asigna el Acuerdo Gubernativo 190-97, lo que implica el manejo de las donaciones del Programa Mundial de Alimentos –PMA-. Sin embargo, por estar dentro del sector público agropecuario y ser una institución de apoyo al mismo, el INDECA maneja los alimentos de los programas regulares de asistencia alimentaria del MAGA y algunos alimentos del MIDES.

El INDECA es la única institución de gobierno que cuenta con instalaciones propias de almacenamiento de alimentos a nivel nacional, ya que posee instalaciones en buenas condiciones para el almacenamiento y personal capacitado y con experiencia para el manejo de alimentos y su conservación para que se mantengan aptos para el consumo humano. Las instalaciones del INDECA que están habilitadas para el almacenamiento están ubicadas en Fraijanes, Chimaltenango, Los Amates, Tactic, Retalhuleu, Quetzaltenango e



Ipala, las cuales actualmente se usan para atender los proyectos de seguridad alimentaria del Gobierno y el PMA.

Desde hace algunos años, los técnicos y autoridades del MAGA habían querido establecer un banco de reservas de alimentos para la atención a emergencias y para abastecer a sus programas regulares de asistencia alimentaria. En 2020 se retoma la idea nuevamente y como parte de los proyectos de reactivación económica para el sector agropecuario presentados por el ministerio, se hacen los planteamientos técnicos específicos. Sin embargo, es hasta en agosto de 2022, cuando se firma el Convenio de Cooperación No. 26-2022 entre el PMA y el MAGA, en el cual PMA se compromete a comprarle granos básicos (maíz, frijol y arroz) al MAGA por un valor de Q100,000,000.00, para el establecimiento de la “**Reserva estratégica de granos básicos de Guatemala**”, cuyo objetivo general es contar con disponibilidad de granos básicos para afrontar situaciones de emergencia.

Las compras de los alimentos del convenio comenzaron a partir de agosto de 2022 y se mantuvieron durante 2023 y 2024, a través de posteriores convenios realizados entre el MAGA y el PMA. Dichos convenios establecen que el INDECA brindará apoyo en el almacenamiento y control de la calidad física del grano. Lo anterior coloca al MAGA como el principal beneficiario del INDECA en cuanto a los servicios que la institución presta por concepto de manejo de alimentos en bodegas.

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, 12E, Eta e Iota, la erupción del Volcán de Fuego, y posteriormente, las Depresiones Tropicales Celia y Julia, 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 infrasubsistencia. El INDECA constituye tan solo un eslabón en la cadena de la recuperación de dichos medios, al almacenar y conservar los alimentos que eventualmente llegan a esas comunidades, sin embargo, es un eslabón fundamental porque sin alimentos, las personas no pueden desarrollar sus actividades normales.

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 local 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.

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 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 450,000 quintales en sus bodegas y las bodegas del Corredor Seco (Ipala, Jalpatagua y Monjas), lo que constituye aproximadamente tan solo un 1.125% de la producción total.



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 2024-2028

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 2024-2028, 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.

Las actividades de 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 que desarrolla el INDECA están vinculadas al eje temático No. 2: de la POLSAN 2022-2037: “Acceso físico a alimentos frescos, variados y nutritivos”.

1.2.5 Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PESAN-

El INDECA contribuye directamente al eje de **Limitado acceso físico a alimentos frescos, variados y nutritivos**, del PESAN 2023-2032, y persigue a futuro, aumentar la capacidad del Estado para el almacenamiento, resguardo y conservación de alimentos.



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: **-ODS- 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 2029, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años de edad a 40.5%”¹.

¹ La SESAN a través del OFICIO-SESAN-515-2024 de fecha 22/abril/2024 notificó la actualización del Resultado Estratégico -RE- asociado a la Prioridad Nacional de Desarrollo Seguridad Alimentaria y Nutricional.



Dentro de la **Política General de Gobierno –PGG- 2024-2028**: las actividades del INDECA, están vinculadas al eje estratégico No. 4 de dicha política: **“Lucha Contra la Desnutrición y Malnutrición”**, específicamente dentro de la línea estratégica que indica: “Coordinar acciones para promover las reservas de alimentos, con el propósito de garantizar la disponibilidad de alimentos, reducir las pérdidas postcosecha, preservar la calidad de los alimentos, fortalecer la capacidad de resiliencia y la gestión del riesgo ante fenómenos naturales y antropogénicos, entre otros”. Dicha vinculación es estrecha, aunque de forma indirecta (por no poder disponer unilateralmente de los alimentos que almacena al no ser el dueño de los mismos, sino las instituciones a las que el INDECA provee de sus servicios).

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

En el **Cuadro 4** (ver anexos) se puede ver un resumen de los enfoques siguientes:

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 género, edad, credo religioso, etnia o 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, edad o discapacidad, ya que en la institución labora personal de al menos dos de los cuatro grupos étnicos identificados, y algunas personas con discapacidades físicas.



Desde 2019 se instauró el Sindicato de Trabajadores del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -SITRAINDECA- el cual cuenta con 20 afiliados, la mayor parte de los cuales están en varias de las bodegas institucionales.

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 o situaciones de otra naturaleza. Como se menciona en otro apartado de este documento, el INDECA integra la Función 13, Gestión de Alimentos, del Plan Nacional de Respuesta, 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 para casos de incendios. Se tiene integrado un Comité Bipartito de Seguridad Industrial a lo interno de la institución, el cual cuenta con 6 miembros: 3 nombrados por la parte patronal y 3 nombrados por los



trabajadores, el cual ha promovido capacitaciones en uso de extintores, ergonomía, y primeros auxilios, entre otras.

En las bodegas se siguen, desde hace varios años, protocolos básicos de seguridad industrial para la operación segura del manejo de alimentos 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. Así mismo, las estibas de los alimentos en bodegas se hacen siguiendo recomendaciones de “amarre” de sacos, así como alturas máximas según el tipo de alimento, para minimizar los riesgos de deslizamiento de las mismas.

2. Vinculación institucional a Planes Estratégicos Sectoriales -PES-

Para la formulación del Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PESAN- 2023-2032, el personal técnico de la SESAN contó con el acompañamiento técnico de la SEGEPLAN, y convocó al personal técnico de las instituciones que forman parte del SINASAN y que están vinculadas al Plan Operativo Anual de SAN (POASAN). Se desarrolló un proceso técnico y metodológico para analizar y buscar evidencias sobre la red de causalidad de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional (InSAN), siguiendo la “Guía Conceptual y Metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos Sectoriales” publicada por SEGEPLAN en 2022, lo que llevó a la identificación de resultados estratégicos, intermedios e inmediatos; así mismo se llevó a cabo un proceso de consulta, validación y recolección de información proveniente de las instituciones involucradas.

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 mal nutrición, 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

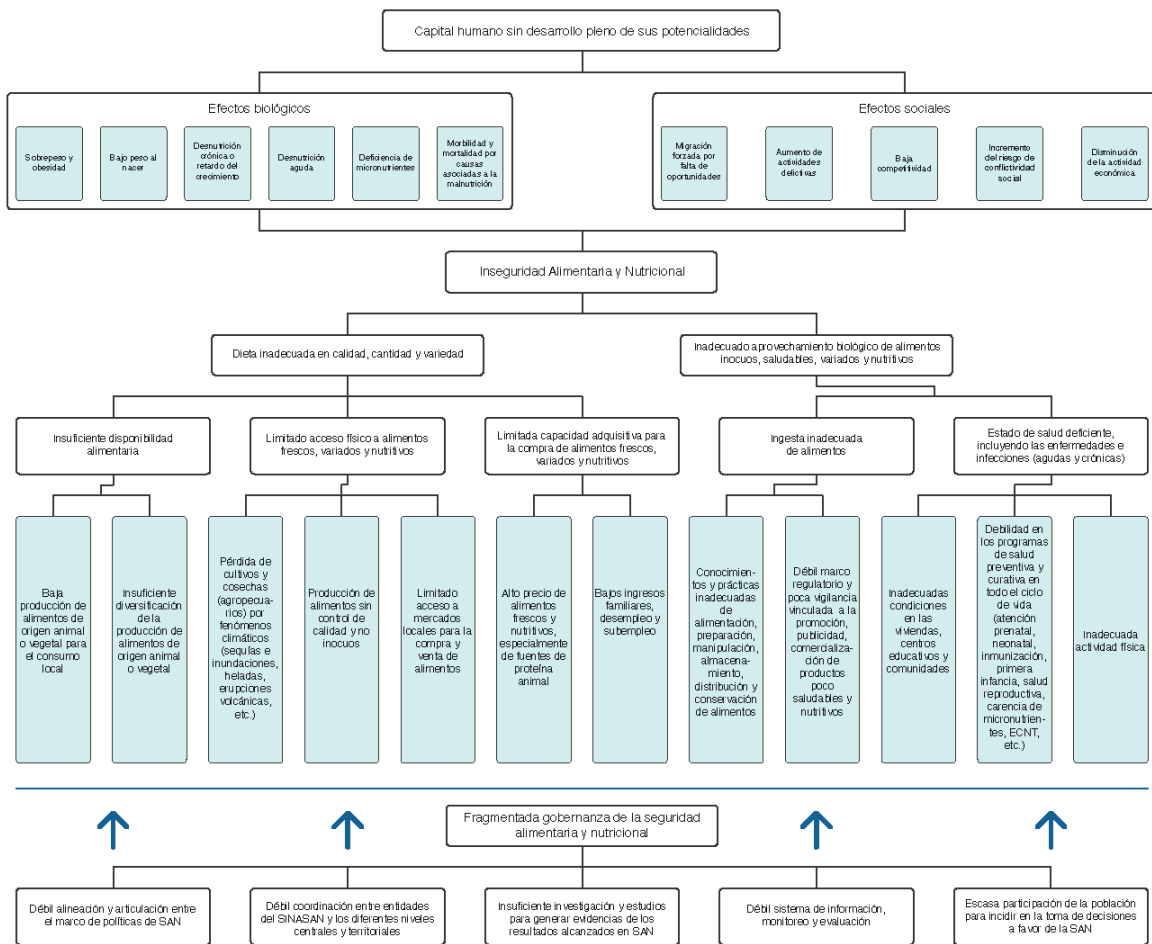
A partir de este PEI, el INDECA, como parte integrante del PES para el tema de Inseguridad alimentaria y nutricional, está adoptando los modelos que el PESAN 2023-2032 planteó, falta por ver si la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición -GCNN- seguirá vigente y actualizará sus metas, puesto que, al momento de redactar este informe, no se tenía una actualización de la misma.

Sin embargo, 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, sin embargo, las actividades de asistencia alimentaria no se visualizan ni en el PEI actual del MAGA ni en el documento de la GCNN; además, de acuerdo a lo documentado en el PESAN 2032-2023, la institución actualmente solo contribuye a obtener los resultados inmediatos del modelo de la problemática planteada.

2.2.1 Modelo Conceptual /árbol de problemas

En la figura a continuación, se detalla el modelo conceptual propuesto en el Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PESAN-, el cual constituye el Plan Estratégico Sectorial -PES- para el tema de la inseguridad alimentaria en Guatemala. Dicho plan se realizó entre 2022 y 2023, siendo liderado por la SESAN como ente rector y contando con la participación de las 17 instituciones de gobierno integrantes del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SINASAN-, que actualmente poseen vinculación al Plan Operativo Anual de Seguridad Alimentaria y Nutricional -POASAN-.

Modelo conceptual de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional



El modelo conceptual del PESAN 2023-2032, muestra además de sus efectos sociales y biológicos en la población, cuatro niveles causales de la inseguridad alimentaria en Guatemala, los que se detallan a continuación: se reconocen como causas de primer nivel, a dos causas directas: la dieta inadecuada y el inadecuado aprovechamiento biológico. A continuación, el segundo nivel identifica cinco causas de nivel estratégico, mientras que el tercer nivel identifica 12 causas intermedias; finalmente, el cuarto nivel (que no se muestra en la figura) identifica 38 causas inmediatas.

2.2.2 Identificación y Jerarquización de Factores Causales

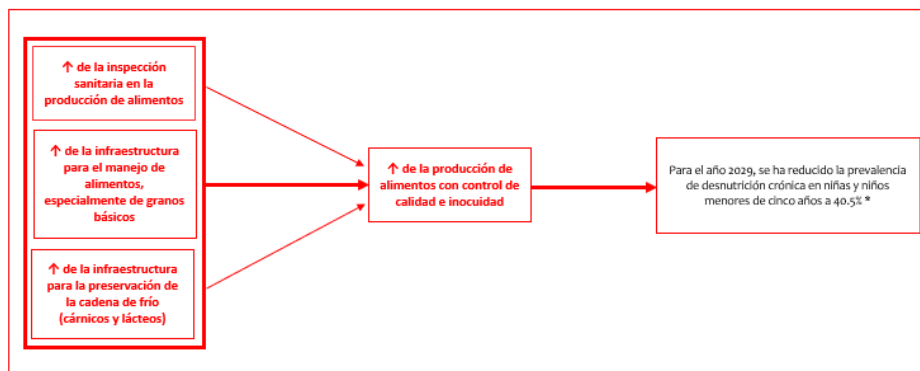
El PESAN 2023-2032 identificó los siguientes factores causales a los cuales el INDECA, con sus acciones, contribuye a resolver el problema multicausal de la inseguridad alimentaria y nutricional: B) Limitado acceso físico a alimentos frescos, variados y nutritivos; y entre las causas de tercer nivel; b) Producción de alimentos sin control de calidad y no inocuos; y finalmente, a la causa ii) Débil infraestructura para el manejo de alimentos, especialmente de granos básicos.

2.2.3 Modelo Explicativo

El modelo explicativo de la inseguridad alimentaria y nutricional es mucho más amplio, sin embargo, para los fines que le competen al INDECA, en el esquema que se muestra más adelante, solo se detalla el componente específico donde participa la institución, esto es: la **producción de alimentos con control de calidad e inocuidad**, a través del resguardo y conservación de alimentos que realiza, con lo que contribuye a aumentar la disponibilidad de alimentos inocuos, para el posterior despacho a las instituciones que ejecutan programas regulares de seguridad alimentaria.

Según el documento del PESAN 2023-2032, una de las causas directas identificadas de la inseguridad alimentaria y nutricional lo constituye el limitado acceso físico a alimentos frescos, variados y nutritivos, esto es, 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.



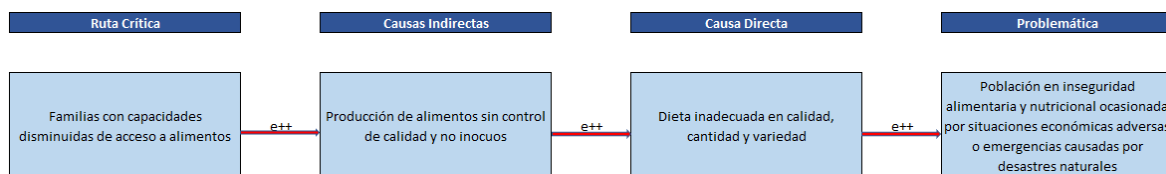
* Resultado Estratégico de Desarrollo -RE-, actualizado en abril de 2024 por la SESAN.

2.2.4 Identificación de Caminos Causales Críticos

Disponibilidad de Alimentos

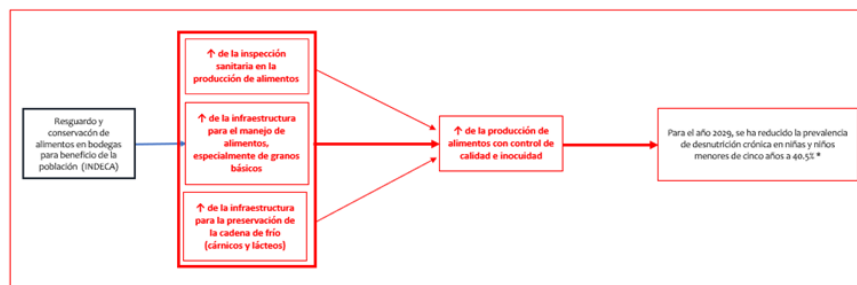
En el caso de la problemática específica que pretende contribuir a resolver el INDECA con su producto Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población, se puede establecer que la baja disponibilidad de alimentos se da como resultado, entre otros, del bajo acceso a los medios 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, como se muestra en el siguiente diagrama.

Caminos Causales Críticos Identificados de Disponibilidad Alimentaria



2.2.5 Modelo Prescriptivo

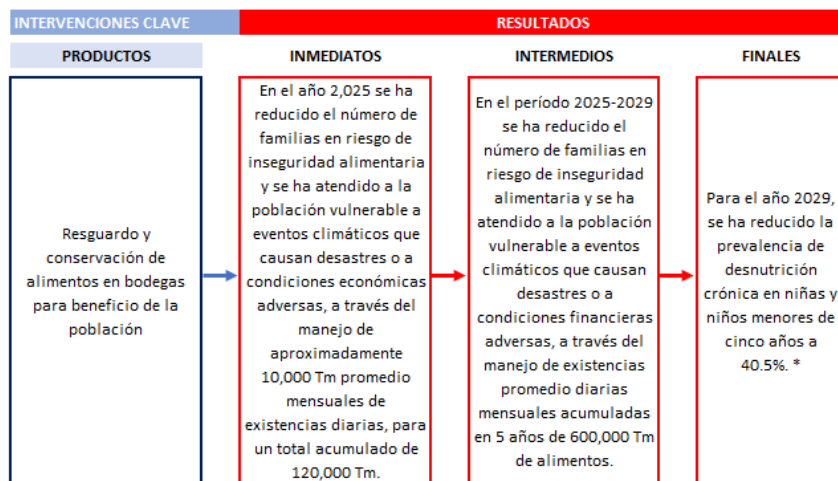
En el modelo a continuación, se visualiza la contribución del INDECA, para la consecución de la meta: **“Para el año 2029, se ha reducido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años a 40.5%.”**, a través de sus respectivos productos. Para el caso específico del INDECA, el producto es Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población.



* Resultado Estratégico de Desarrollo -RE-, actualizado en abril de 2024 por la SESAN.

2.2.6 Modelo lógico de la estrategia

En la lógica de la cadena de resultados, cabe aclarar que, el resultado final al que apuntan las actividades del INDECA, no depende exclusivamente de la institución, sino por el contrario, hay 17 instituciones del Gobierno Central involucradas ya que es un resultado multifactorial; al momento de realizar la actualización del presente documento, no se tiene certeza de que la Gran Cruzada Nacional contra la Desnutrición vaya a continuar durante la nueva administración de gobierno, por lo que se muestra el modelo lógico de la estrategia para alcanzar el resultado **“Para el año 2029, se ha reducido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años a 40.5%.”** desde la perspectiva del INDECA.



* Resultado Estratégico de Desarrollo -RE-, actualizado en abril de 2024 por la SESAN.

2.2.7 Población

EL INDECA no atiende directamente a la población como tal, sino solo a instituciones, siendo actualmente estas el MAGA y el MIDES, por lo que no puede dar estimaciones 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 de estas instituciones. 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 indirectamente, las personas en inseguridad alimentaria que han sido afectadas por factores diversos tales como: 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.

La **población elegible** lo constituyen todas las personas en inseguridad alimentaria que son atendidas por los proyectos de asistencia alimentaria del MAGA y el MIDES, 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 mencionadas, las cuales son las encargadas finalmente de entregarlos a los beneficiarios.

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 producción de alimentos** (disponibilidad), 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 5** (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 tiene programas estratégicos, pero sí cuenta con un programa institucional 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 de 20,022 Tm (441,400 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 SECONRED. 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 atiende el programa de reservas estratégicas de granos básicos y 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 4 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 descentralizada y autónoma, 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



la institución no puede disponer 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.
- Por ser el INDECA una institución descentralizada y autónoma, 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, las cuales están en desuso desde hace más de 40 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).
- 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 ya 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 y MIDES) así como 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 logró en el año 2024, continuar con la operación del Programa "Reserva estratégica nacional de granos básicos de Guatemala", para tener reservas de alimentos y continuar brindando asistencia alimentaria a la población guatemalteca.

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 y MIDES) así como 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 logró en 2023, continuar con la operación del Programa "Reserva estratégica nacional de granos básicos de Guatemala", para tener reservas de alimentos y continuar brindando asistencia alimentaria a la población guatemalteca.

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 40 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 40 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 6** 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. Desde 2022, el INDECA también maneja los alimentos del programa “Reserva estratégica de granos básicos de Guatemala”.

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, conocedor 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 bodegas del INDECA. 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, desde entonces, año con año se la brindado apoyo en la internación y manejo del arroz procedente de subsecuentes donaciones.

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 asiste a dos foros convocados por la SESAN: a) el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional -CONASAN-, como parte integrante del Grupo de Instituciones de Apoyo -GIA-, 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 las acciones de gobierno en seguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional, en este foro se coordina la planificación de las actividades y se reporta periódicamente la ejecución del Plan Operativo de Seguridad Alimentaria –POASAN-, cuya elaboración es coordinada por la SESAN.

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 donaciones de arroz procedentes del Gobierno de China Taiwán, las mismas usualmente ingresan vía Puerto Santo Tomás de Castilla, dicha portuaria se encarga de realizar todas las 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 para cuando ingresan las donaciones de arroz procedentes del Gobierno de China Taiwán.

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. También da apoyo en la agilización de los procesos en las gestiones aduaneras, en los puntos de ingreso



de los alimentos cuando ingresan las donaciones de arroz procedentes del Gobierno de China Taiwán.

Organismo Internacional Regional de Seguridad Agropecuaria –OIRSA-: Interacción a favor y muy eventual. Cada vez que ingresan las donaciones de arroz procedentes del Gobierno de China Taiwán, 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 20 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 afecta las labores o la agilidad de los procesos.



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 7** (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 2025-2029.

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 8** (ver anexos) se puede observar el resultado institucional (detallado adelante) y su vinculación institucional, así como su indicador:

Resultado institucional

En el período 2025-2029 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 2025-2029 se observa en el siguiente cuadro para el indicador de Manejo de producto alimentario. La línea base se cambió a 2023, pues el valor de ese año muestra más congruencia en las existencias promedio diarias mensuales, dado que ya se había comenzado a operar el programa de reservas estratégicas, por lo que los valores se incrementaron. aún no se tiene la certeza si dicho programa será institucionalizado o no.

Cuadro 9 Línea de base

Línea base: 2023 = 163,872.00 (95.41%)								
Año	2022	2023 *	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Valor del indicador (valor absoluto y relativo)	64,245 (98.8%)	163,872 (82.0%)	114,000 (95.0%)	108,000 (90.0%)	102,000 (85.0%)	96,000 (80.0%)	114,000 (95.0%)	108,000 (90.0%)

* En 2023, las metas fueron reprogramadas a 200,000 Tm.

La tendencia en el comportamiento del indicador, tiende a mantenerse alrededor de las 100,000 Tm; se observa que el año 2023 tiene un valor alto, porque se incrementaron las compras de alimentos del MAGA como consecuencia de la operación del Programa de Reservas Estratégicas del MAGA, lo que ocasionó que el valor acumulado de las existencias promedio mensuales aumentara; sin embargo, habrá que esperar cómo se comporta dicho indicador con la nueva administración de gobierno.



4.4 Seguimiento de avance de metas

Las metas establecidas a nivel anual para el periodo 2025-2029 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 Nombre de la norma, número y año	2 Atribuciones que le asigna la norma	3 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 priorizadas.	Instituciones de gobierno que manejan programas/proyectos de seguridad alimentaria, para atender población en inseguridad alimentaria ocasionada por desastres naturales o emergencias.

Cuadro 2 Análisis de políticas públicas

SPPD-02

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

Instrucciones :

Identificar las políticas directamente relacionadas

No.	Nombre de la política pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Desarrollo / 2015-2032	Población guatemalteca en general.	En sus procesos de gestión	Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación	Gerencia General
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.	En sus procesos de gestión	Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación	Gerencia General
3	Política General de Gobierno 2024-2028 / 2024-2028	Instituciones públicas, consejos de desarrollo, entidades descentralizadas y autónomas.	En sus procesos de gestión	Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación	Gerencia General
4	Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional / 2022-2037.	Población en inseguridad alimentaria, especialmente indígenas en el área rural y grupos urbano-marginales.	En sus productos	Dirección de Logística	Gerencia General
5	Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PESAN- / 2023-2032	Población en general, población mayor o igual a 18 años de edad, población de 5 años en adelante del área urbana, niñas y niños menores de 2 años del área rural, niños y niñas menores de cinco años, población en situación de pobreza y pobreza extrema, mujeres en pobreza y pobreza extrema, población económicamente activa, productores agropecuarios.	En sus productos	Dirección de Logística	Gerencia General

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

Instrucciones:

La institución deberá con base a la matriz 03 Alineación-Vinculación, realizar el análisis de vinculación estratégica, organizar y nombrar responsables de las modalidades de inclusión que se integrarán en el que hacer institucional para asegurar su cumplimiento.

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	RED	PGG 2024-2028		Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
								Ejes Estratégicos	Meta PGG			
1	Bienestar para la gente	2, Hambre cero	Seguridad alimentaria y nutricional	MED9. 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.	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.	2.1.2 Prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave entre la población, según la Escala de Experiencia de Inseguridad Alimentaria	RED 6. Para el 2029, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años de edad a 40.5%.	Eje 4: Lucha contra la desnutrición y malnutrición	En proceso de definición.	Ingreso, almacenamiento, resguardo, conservación y despacho de alimentos	Dirección de Logística	Gerencia General

*** Nota. La PGG se encuentra en proceso de formulación por lo que las instituciones al momento de estar finalizada la política deben realizar las vinculaciones a la misma.

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

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
	Equidad	Almacenamiento de alimentos para población en inseguridad alimentaria sin distinción de género, edad, credo religioso, etnia o discapacidad	Dirección de Logística	Gerencia General
		Contratación de personal sin distinción de género, edad, credo religioso o etnia	Recursos Humanos	Dirección Administrativa
		Libertad sindical	Sindicato de trabajadores del INDECA - SITRAINDECA	Gerencia General
	Cambio climático	Parte de los alimentos que almacena el INDECA son para atender las emergencias causadas por eventos climáticos recurrentes adversos	Dirección de Logística	Gerencia General
	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	Integración de la Función 13 del Plan Nacional de Respuesta -PNR- de la CONRED	Dirección de Logística	Gerencia General
		Seguridad industrial en oficinas centrales	Monitor de salud y seguridad ocupacional de oficinas centrales	Dirección Administrativa
		Seguridad industrial en bodegas	Monitores de salud y seguridad industrial en bodegas	Supervisión General de Bodegas

Cuadro 5 Visión, Misión, Valores y/o Principios

SPPD-14

titución: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

<i>Visión</i>	<i>Preguntas que ayudan a definir la Visión</i>	<i>Ejemplo de respuesta</i>	<i>Formulación de la visión</i>
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 ocupa el lugar 105”	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”	

<i>Misión</i>	<i>Preguntas que ayudan a definir la Misión</i>	<i>Forma de responder</i>	<i>Formulación de la misión</i>
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 ...	
	iv) ¿Qué población debe atender? a la población ...,	
	v) ¿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 protegerán 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

Debe incluir los principios éticos que darán coherencia a la cultura organizacional y facilitarán la resolución de conflictos. Para la administración pública, los principios se encuentran en la Ley del Organismo Ejecutivo. Art. 4. Principios que rigen la función administrativa: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana. Estos deben ser retomados en las misiones de las instituciones.

*** Las instituciones que cuentan con Ley Orgánica, deben identificar dentro de esta, los principios o valores que la rigen.**

*** Para mayor información sobre la formulación de la Misión, Visión y Principios, revisar el numeral 3.3.1 Paso 1. Definición de visión sustantiva y 3.3.2 Paso 2. Definición de misión y principios de la Guía para elaboración de planes estratégicos institucionales.**

Cuadro 6 Análisis de actores

SPPD-16

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 y humanos	Dirección, coordinación técnica.	Nacional
2	Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-	2	1	1	1	Financieros y humanos	Coordinación técnica.	Nacional
3	Programa Mundial de Alimentos -PMA-	2	1	1	1	Financieros, tecnológicos y humanos	Coordinación, capacitación y asistencia técnica.	Nacional
4	Coordinadora Nacional para la prevención de desastres -CONRED-	1	0	0	-1	Tecnológicos y humanos	Coordinación técnica.	Nacional
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MFP-	1	1	1	1	Financieros y humanos	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 y humanos	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 y humanos	Provisión de servicios de depósitos monetarios, conciliación de cuentas.	Nacional
11	Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla -EMPORNAC-	1	0	1	-1	Tecnológicos y humanos	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	1	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 posee el actor
Facilitador	2	A favor	1	Alto
Aliado	1	Indeciso/ indiferente	0	Medio
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo
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 7 Ficha del indicador

SPPD-13

Nombre de la institución: INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA - INDECA-	
Nombre del Indicador (1)	Manejo de Producto Alimentario
Categoría del Indicador (2)	De Resultado Institucional
Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)	Para el 2029, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años de edad a 40.5%.
Política Pública Asociada (4)	Prioridad Nacional de Desarrollo (Seguridad Alimentaria y Nutricional)
Descripción del Indicador (5)	Avance en la cantidad de alimento manejado.
Interpretación (6)	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 (7)	TONELADAS METRICAS MANEJADAS / TONELADAS METRICAS PROGRAMADAS

Ámbito geográfico (8)	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición (9)	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
	X			

Tendencia del Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Años (10) 5					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	163,871.59 (82%)	96,195 (80.0%)	108,000 (90.0%)	102,000 (85.0%)	96,000 (80.0%)

Línea Base	
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)
2023	163,872

Medios de Verificación

Procedencia de los datos (13)	Registros generados en las bodegas y consolidados en la Sección de Inventarios de Alimentos.
Unidad Responsable (14)	Sección de Inventarios de Alimentos, de la Dirección de Logística.
Metodología de Recopilación (15)	Con el sistema electrónico de inventarios de alimentos para verificación de existencias, internaciones y despachos, la Sección de Inventarios de Alimentos reporta mensualmente a la Dirección de Planificación para el seguimiento físico correspondiente.

Cuadro 8 Resumen de resultados, metas e indicadores

SPPD-12

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		RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto		Dato relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %	
			Eje Estratégico	Meta			Final		Intermedio							Inmediato
Seguridad alimentaria y nutricional	MED9. 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.	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	Eje 4: Lucha contra la desnutrición y malnutrición	En proceso de definición.	RED 6. Para el 2029, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años de edad a 40.5%.	En el período 2025-2029 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		2023	163,872	95.41	Tm manejadas / Tm programadas	600,000	100