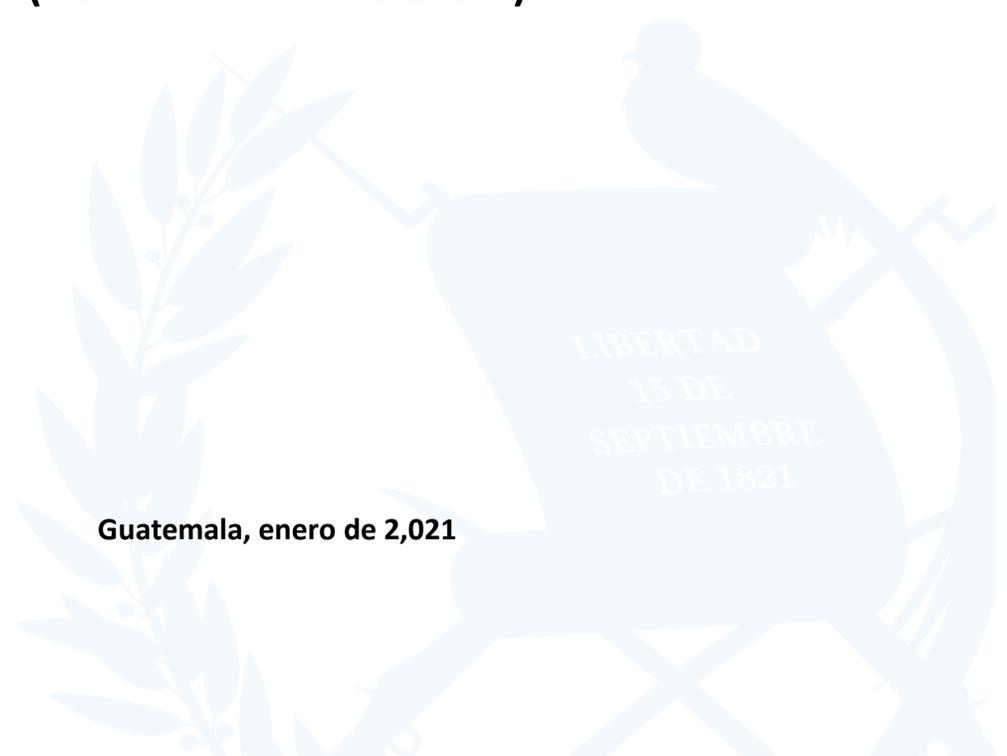


**INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA  
-INDECA-**

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2,021-2,025**

**(VERSION ACTUALIZADA)**



**Guatemala, enero de 2,021**

## Contenido

INTRODUCCION.....	1
1. Diagnóstico o Análisis de Situación.....	3
1.1 Análisis Interno .....	3
1.2 Análisis Externo .....	4
1.3 Análisis de mandatos .....	6
1.3.1 Decreto Número 101-70 del Congreso de la República.....	6
1.3.2 Acuerdo Básico entre el Gobierno de Guatemala y el Programa Mundial de Alimentos, Naciones Unidas/FAO, sobre asistencia del Programa Mundial de Alimentos.....	6
1.3.3 Acuerdo Gubernativo Número 190-97 .....	7
1.3.4 Decreto No. 32-2005 del Congreso de la República - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.....	7
1.3.5 Plan Nacional de Respuesta de la CONRED.....	7
1.3.6 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	7
1.4 Análisis de políticas.....	8
1.4.1 Política Nacional de Desarrollo .....	8
1.4.2 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral .....	8
1.4.3 Política General de Gobierno 2020-2024.....	8
1.4.4 Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional .....	9
1.4.5 Gran Cruzada Nacional por la Nutrición .....	9
1.5 Vinculación Institucional.....	9
1.6 Identificación de la contribución institucional al Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 – Lineamientos Generales de Política .....	9
1.7 Identificación, análisis y priorización de la problemática .....	10
1.8 Análisis de Población (Transitorio) .....	10
1.9 Modelos de Causalidad (Transitorio).....	11
1.9.1 Modelo Conceptual /árbol de problemas .....	11
1.9.2 Análisis de Evidencias .....	12
1.9.3 Identificación y Jerarquización de Factores Causales .....	12
1.9.4 Modelo Explicativo .....	12
1.9.5 Identificación de Caminos Causales Críticos.....	14
1.9.6 Modelo Prescriptivo .....	16
2. Diseño .....	17
2.1 Formulación de Resultados.....	17

2.1.1	Identificación del Resultado Estratégico de Gobierno.....	17
2.1.2	Definición del Resultado Estratégico Institucional.....	17
2.1.3	Indicadores de producto .....	17
2.2	Matriz de Planificación Estratégica Institucional.....	18
2.3	Modelo lógico de la estrategia.....	18
3.	Análisis de Capacidades Institucionales.....	19
3.1	Análisis de actores .....	19
3.2	Visión, misión, valores y principios .....	22
3.2.1	Visión .....	22
3.2.2	Misión .....	22
3.2.3	Valores y principios.....	22
3.3	Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	23
	Fortalezas.....	23
	Debilidades.....	23
	Oportunidades.....	24
	Amenazas .....	25
4.	Seguimiento y Evaluación .....	25
4.1	Fichas de los indicadores (seguimiento) .....	25
5.	ANEXOS.....	26



## INTRODUCCION

Las autoridades superiores del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA- presentan el Plan Estratégico 2,021–2,025, el cual ilustra lo que la institución pretende lograr en ese período, siempre y cuando se cuente con el apoyo político, financiero y administrativo necesario.

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

El INDECA a principios de 2015 concluyó con la habilitación de los silos de Tactic, Los Amates y Retalhuleu, iniciada en 2013, aumentando la capacidad existente de almacenamiento y beneficiado de granos, a través de la reparación y mantenimiento de su maquinaria y equipo. En este mismo periodo, también se pretende mantener la capacidad de almacenamiento mediante

la ejecución de mantenimientos oportunos a las instalaciones actualmente en uso, lo cual permitirá ofrecer de manera continua los servicios de beneficiado y almacenamiento.

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

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

Por último, en relación a este documento se hace la salvedad que, dado que el INDECA es una institución de apoyo al MAGA y este último aún no ha finalizado con la elaboración de su Plan Estratégico, el presente documento es de carácter transitorio en lo referente a la población y los modelos de causalidad; el documento será actualizado al momento de contar con las directrices principales que establezca el MAGA en su plan estratégico institucional.

## 1. Diagnóstico o Análisis de Situación

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 Política, así como los mandatos y políticas vigentes que afectan el quehacer institucional.

### 1.1 Análisis Interno

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

Como resultado directo de lo anterior, el INDECA ya no comercializa granos básicos como en sus inicios, sino que actualmente realiza las funciones que le asigna el Acuerdo Gubernativo 190-97, lo que implica básicamente el manejo de las donaciones del Programa Mundial de Alimentos –PMA-. Además, por estar dentro del sector público agropecuario y ser una institución de apoyo al mismo, se manejan también los alimentos de los programas regulares de asistencia alimentaria del Estado. La institución actualmente no cuenta con los recursos financieros, ni con la logística organizacional que le permitirían llegar al campo y retomar las antiguas atribuciones para las que fue creada; bajo las condiciones actuales de presupuesto, el INDECA está condicionado a servir como una entidad almacenadora de alimentos y proveedora de servicios de beneficiado, si se llegara a completar la habilitación de los 4 grandes silos que aún le quedan.

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

El Gobierno de Guatemala no cuenta con suficientes instalaciones estatales de almacenamiento de granos básicos a nivel nacional, ya que la capacidad de almacenamiento del INDECA quedó reducida a poco menos de la mitad como se mencionó anteriormente y desde entonces han faltado recursos financieros para el mantenimiento de las estructuras, maquinaria y equipo de las estaciones, así como para la contratación de personal de campo, por lo que ya no se tiene presencia a nivel municipal o comunitario. Desde finales de los años 90's, lo que el INDECA ha

venido utilizando es básicamente la capacidad de almacenamiento de sus bodegas, principalmente las ubicadas en Fraijanes, Chimaltenango, Los Amates, Tactic, Retalhuleu, Quetzaltenango, e Ipala para atender los proyectos de seguridad alimentaria del Gobierno y el PMA.

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

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

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

## 1.2 Análisis Externo

Guatemala está ubicada en una región geográfica catalogada como una de las más vulnerables a los efectos del Cambio Climático; además, por sus características topográficas, la falta de educación en gestión de riesgo, la insuficiencia de recursos financieros para atender catástrofes y la carencia de reservas estratégicas de alimentos suficientes para atender una emergencia de grandes proporciones, lo convierten en un país muy vulnerable, especialmente en el tema de seguridad alimentaria. El huracán Mitch, las tormentas tropicales Stan y Agatha, así como las Depresiones Tropicales No. 16 y 12E, y más recientemente la erupción del Volcán de Fuego, 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. El INDECA constituye tan solo un eslabón en la cadena de la recuperación de dichos medios, al almacenar los alimentos que eventualmente llegan a esas comunidades, sin embargo, es un eslabón fundamental porque sin alimentos no se pueden desarrollar las actividades normales de las personas.

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

Según un informe de la FAO publicado en 2009 en relación al acondicionamiento y almacenamiento de los granos básicos en Guatemala, el país no cuenta con una suficiente infraestructura estatal para el almacenamiento de granos. A pesar de que el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) aprobó tanto una Política Agrícola Centro Americana (PACA) como la Estrategia Regional para la Producción y Comercio de Granos Básicos, esta última apenas comienza a concretarse en Guatemala, debido a la incertidumbre que se tiene sobre la capacidad de la infraestructura para el beneficiado de granos básicos y a lo oneroso de su establecimiento. De acuerdo a lo anterior, se hace evidente que para lograr algún tipo de competitividad en el tema de los granos básicos o para poder tener una reserva de alimentos ante alguna catástrofe, hay que habilitar la infraestructura existente e incluso construir infraestructura nueva en áreas nuevas también.

Según el MAGA, la producción nacional de maíz anual oscila alrededor de los 40 millones de quintales; de esa cantidad, el Proyecto Post Cosecha reporta que 5,044,644 quintales pueden ser almacenados en silos de 12, 18 y 30 quintales que dicho proyecto ha distribuido a nivel nacional, lo que representa un 12.6% de los 40 millones. Aparentemente, la industria privada es autosuficiente en instalaciones para manejar los volúmenes que necesita, ya sean estos

comprados localmente o importados. El INDECA por su parte, actualmente ya podría llegar a almacenar 765,500 quintales entre sus bodegas y silos habilitados y las bodegas del Corredor Seco (Ipala, Jalpatagua y Monjas), lo que constituye aproximadamente tan solo un 2.0% de la producción total.

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

### 1.3 Análisis de mandatos

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

#### 1.3.1 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.

#### 1.3.2 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.

### 1.3.3 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–”.

### 1.3.4 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).

### 1.3.5 Plan Nacional de Respuesta de la CONRED

El INDECA actualmente está incluido dentro de la Función de Alimentos (ESF 8) 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.

### 1.3.6 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.

## 1.4 Análisis de políticas

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

### 1.4.1 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.

### 1.4.2 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.

### 1.4.3 Política General de Gobierno 2020-2024

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

#### 1.4.4 Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional

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

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

#### 1.4.5 Gran Cruzada Nacional por la Nutrición

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

### 1.5 Vinculación Institucional

Actualmente el quehacer institucional del INDECA está vinculado estrechamente aunque indirectamente (por no poder disponer unilateralmente de los alimentos que almacena) a la consecución de la **Meta Estratégica de Desarrollo –MED- No. 9:** “Al 2032, se habrá reducido la prevalencia de desnutrición crónica en 25 puntos porcentuales en niños menores de cinco años, con prioridad en la niñez de los pueblos maya, xinka, garífuna y la no indígena con énfasis en el área rural”; la cual, en el corto y mediano plazo meta será armonizada con la meta No. 26 de la **Política General de Gobierno –PGG- 2020-2024:** “Para el año 2023 se redujo la tasa desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales”, la cual pertenece al pilar de dicha política denominado **“Desarrollo Social”**.

De igual manera, el INDECA, a través de lo mencionado en el párrafo anterior, contribuye al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 2: **-ODS2- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible**. Lo anterior se visualiza en el **Cuadro 3** (ver anexos).

### 1.6 Identificación de la contribución institucional al Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032 – Lineamientos Generales de Política

De acuerdo a las actividades que actualmente realiza la institución, la misma contribuye a la Política General de Gobierno en el llamado “Eje de Seguridad alimentaria y nutricional, salud integral y educación de calidad”.

Este eje está vinculado directamente con el apartado 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”.

El INDECA contribuye específicamente en los procesos de internación, transporte, almacenamiento, resguardo, conservación y despacho de alimentos para programas y proyectos regulares y de emergencia de atención a población en inseguridad alimentaria a nivel nacional.

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, la misma no se ve reflejada en las acciones de los mismos.

## 1.7 Identificación, análisis y priorización de la problemática

El principal problema identificado a cuya solución contribuyen las actividades del INDECA es la 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 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 permitiría 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 la dueña de los alimentos, 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.

## 1.8 Análisis de Población (Transitorio)

EL INDECA no atiende directamente a la población como tal, sino solo a instituciones, por lo que no puede más que dar estimaciones muy gruesas de la población con la que se pretende trabajar, ya que la institución no maneja los datos necesarios que le permitirían llenar una matriz de

información poblacional, por no tener presencia en los puntos en que se realiza la distribución de los alimentos por parte del MAGA y el MSPAS.

En consecuencia, para el **Resguardo y conservación de alimentos su población universo** lo constituye la población en situación de inseguridad alimentaria a nivel nacional; su **población objetivo** lo constituyen las personas en inseguridad alimentaria que han sido afectadas por: sequía (en el denominado Corredor Seco), por la roya del cafeto (pequeños productores y jornaleros), población vulnerable con desnutrición aguda o desnutrición crónica, y personas afectadas por fenómenos climáticos adversos recurrentes. Se estima que este dato podría ser de alrededor de 350,000 personas.

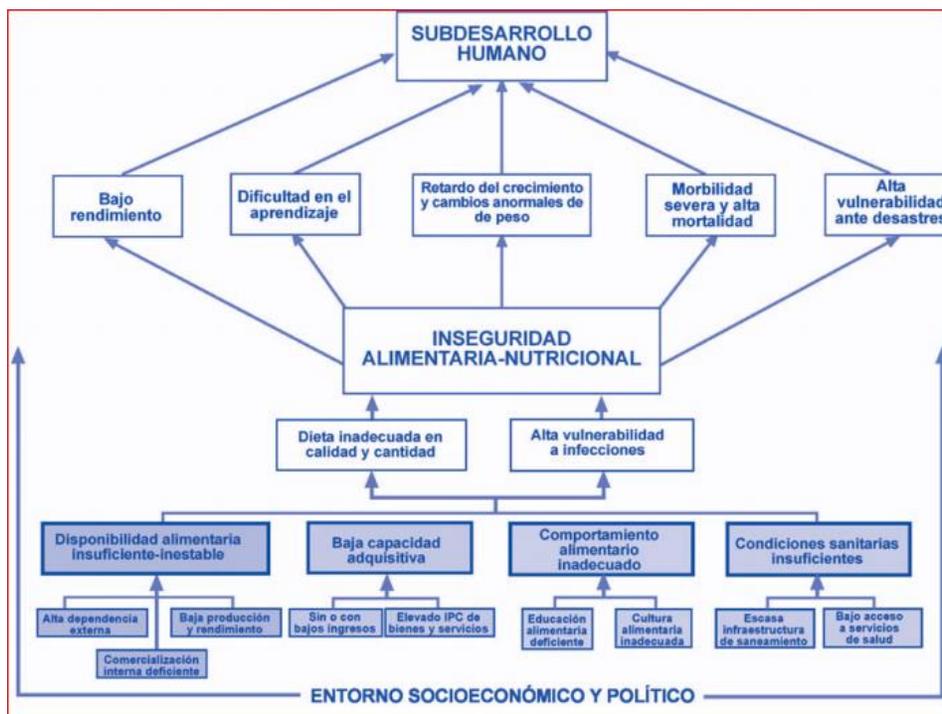
La **población elegible** lo constituyen todas las personas en inseguridad alimentaria que son atendidas por los proyectos de asistencia alimentaria del PMA y el MAGA, de preferencia en municipios priorizados por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición y que cumplen con los criterios de selección establecidos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

## 1.9 Modelos de Causalidad (Transitorio)

El INDECA, dado que su principal quehacer lo constituye el manejo de alimentos (internación, traslado a bodegas, almacenamiento, resguardo, conservación y eventual despacho a instituciones), y siguiendo los lineamientos de la Política General de Gobierno 2020-2024, en el que se le incluye como institución corresponsable de la meta específica planteada en el Eje Seguridad Alimentaria y Nutricional, Salud Integral y Educación de Calidad: “**Para el 2019, se ha disminuido la población subalimentada en 1 punto porcentual (de 15.6% en 2015 a 14.6% en 2019)**”, y para estar en congruencia con lo planteado en los modelos para dicho problema, desarrollados por el MAGA, SEGEPLAN y la Dirección Técnica del Presupuesto del MINFIN, se optó por adoptar los mismos, ya que la institución actualmente solo contribuye a obtener los resultados inmediatos del modelo de la problemática planteada.

### 1.9.1 Modelo Conceptual /árbol de problemas

A continuación se detalla el modelo conceptual propuesto por el INCAP para el problema de la inseguridad alimentaria y nutricional, propuesto en el documento Marco conceptual de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN).



## 1.9.2 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, MSPAS) que llegan a los beneficiarios finales, contribuyendo todas a incrementar **la disponibilidad de alimentos** (como se verá en los diagramas posteriores), 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.

## 1.9.3 Identificación y Jerarquización de Factores Causales

El documento de la DIPLAN identificó como factores causales determinantes, los siguientes: a) el limitado acceso a medios de producción; b) la insuficiente producción de alimentos; c) la baja actividad agropecuaria; d) las importaciones y exportaciones y e) la pérdida pre y post cosecha.

## 1.9.4 Modelo Explicativo

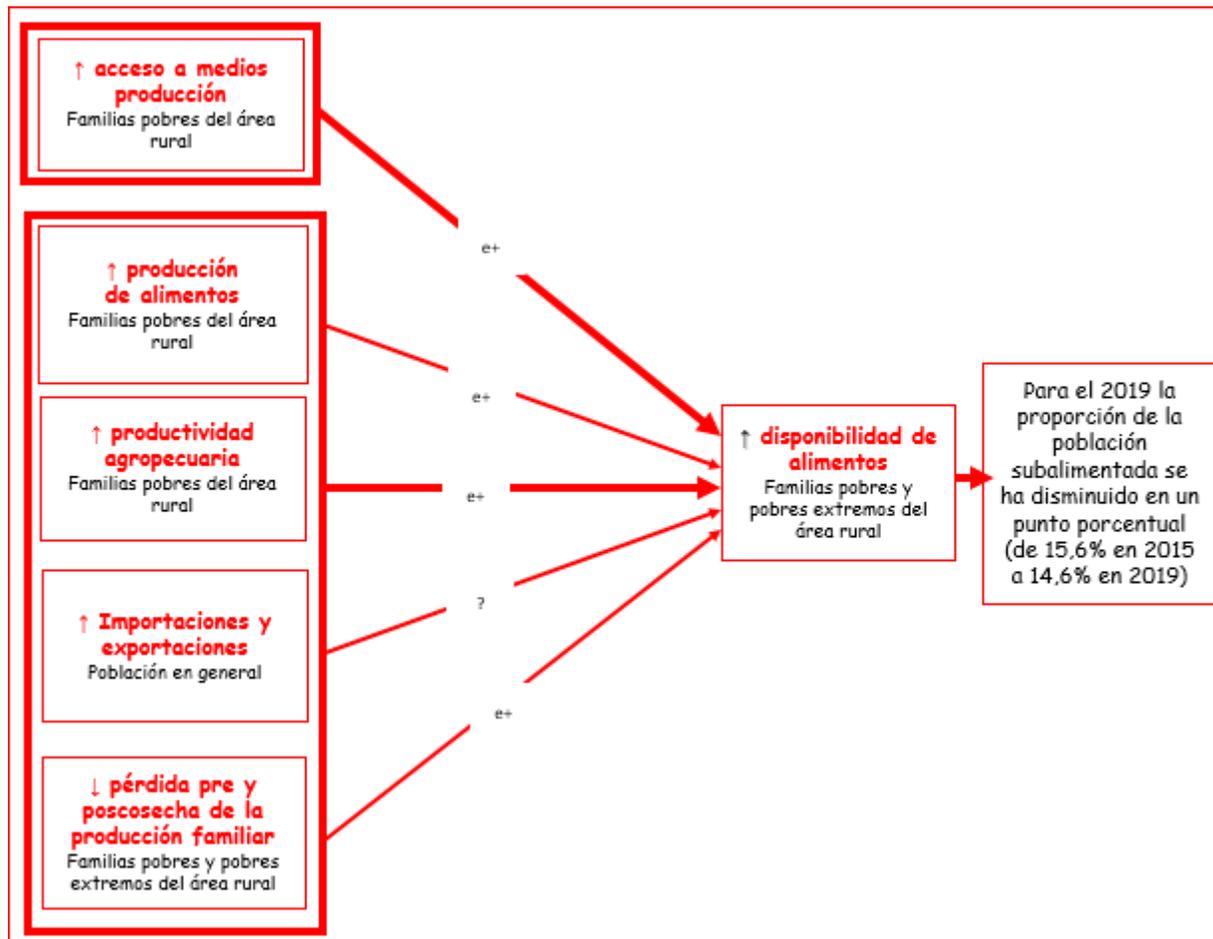
El modelo explicativo de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional es mucho más amplio, sin embargo, para los fines que le competen al INDECA, en el esquema que se muestra a más abajo, solo se detalla el componente específico donde participa la institución, esto es: el **incremento de la disponibilidad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

Según el documento de la Dirección de Planeamiento, una de las causas directas identificadas de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional lo constituye la Baja disponibilidad de alimentos, entendida esta como la cantidad y variedad de alimentos con que cuenta un país, región, comunidad o individuo. Así mismo, el documento menciona 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.

El documento identificó como factores causales determinantes, los siguientes: a) el limitado acceso a medios de producción; b) la insuficiente producción de alimentos; c) la baja actividad agropecuaria; d) las importaciones y exportaciones y e) la pérdida pre y post cosecha.

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



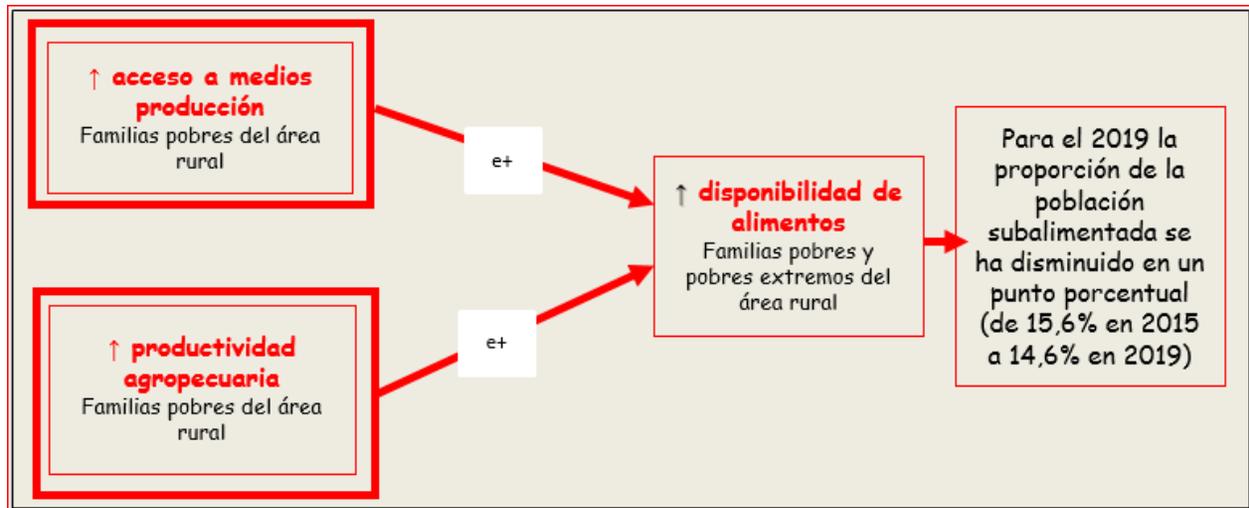


### 1.9.5 Identificación de Caminos Causales Críticos

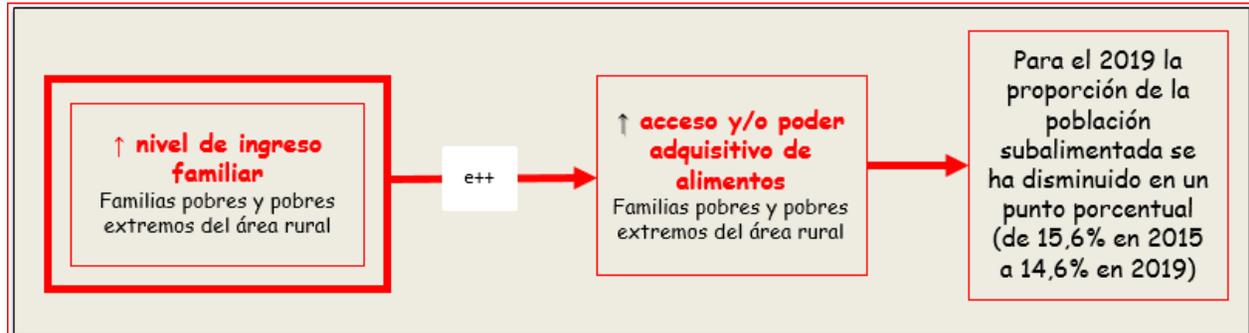
#### *Disponibilidad de Alimentos*

En el caso de la problemática específica que pretende contribuir a resolver el INDECA con su producto Alimentos manejados en bodegas para beneficio de personas en inseguridad alimentaria, 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.



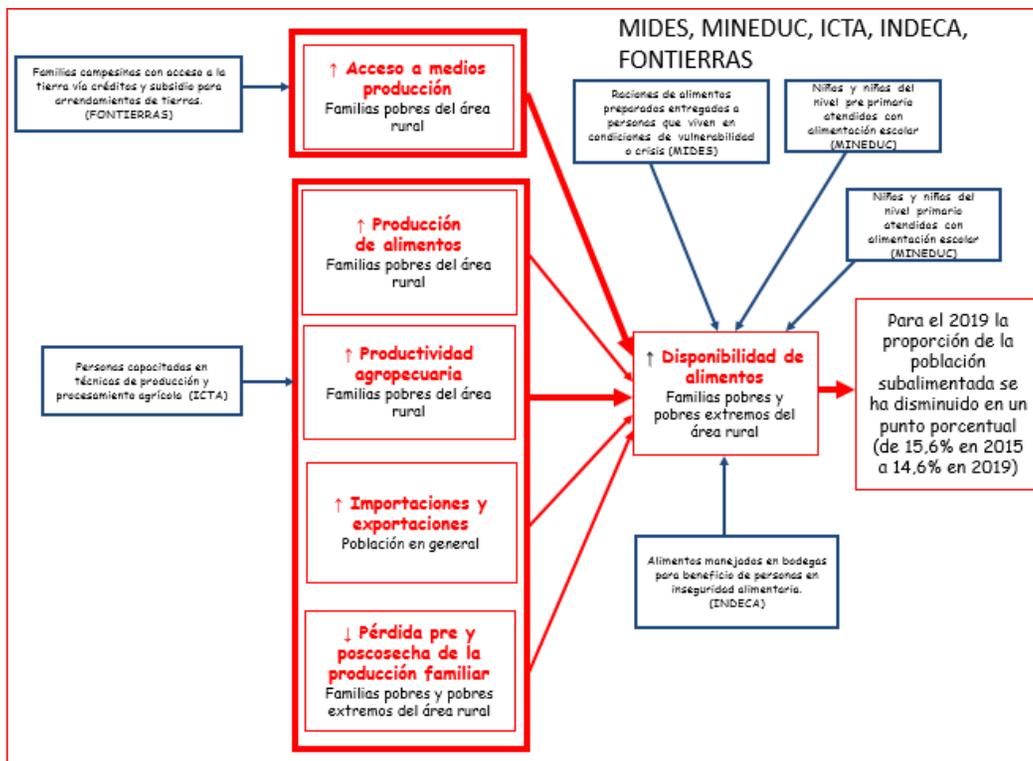
### Nivel de ingreso familiar



En el área rural guatemalteca, el agricultor siempre se enfrenta al problema de tener que vender sus cosechas de granos a precios muy bajos. Esto se da por varias razones: a) falta de centros de acopio; b) falta de estructuras adecuadas para almacenamiento; c) falta de medios de transporte propios; d) sobre oferta en tiempos de cosecha; e) los granos no llenan los estándares requeridos para venderlos como de primera calidad; f) falta de estructuras para limpieza y secado en sitios de producción; g) la imposibilidad de esperar para obtener mejores precios, debido a la necesidad de obtener recursos financieros inmediatos. Es de conocimiento común que los granos que están limpios, secos y libres de plagas de insectos o de hongos alcanzan precios de venta más altos, ya que se cotizan mejor por su calidad más alta. El INDECA contribuye indirectamente a elevar el nivel del ingreso familiar, a través de brindar el servicio de beneficiado a grupos de agricultores excedentarios organizados, lo que incrementa el precio de venta de sus granos básicos, al mejorar la calidad de los mismos.

### 1.9.6 Modelo Prescriptivo

En el modelo a continuación, se visualizan además de la del INDECA, las contribuciones de los otros corresponsables de la meta **“Para el 2019, se ha disminuido la población subalimentada en 1 punto porcentual (de 15.6% en 2015 a 14.6% en 2019)”**, a través de sus respectivos productos. Para el caso específico del INDECA, el producto es Alimentos manejados en bodegas para beneficio de personas en inseguridad alimentaria.



## 2. Diseño

### 2.1 Formulación de Resultados

#### 2.1.1 Identificación del Resultado Estratégico de Gobierno

El Resultado Estratégico de Gobierno del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 al que estará contribuyendo el INDECA con las actividades que realiza es el siguiente:

##### **Resultado No. 1.3 (Eje bienestar para la gente)**

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.

La institución estará apoyando a la consecución de la Meta Estratégica de Desarrollo –MED- No. 9: **“Al 2032, se habrá reducido la prevalencia de desnutrición crónica en 25 puntos porcentuales en niños menores de cinco años, con prioridad en la niñez de los pueblos maya, xinka, garífuna y la no indígena con énfasis en el área rural”**.

#### 2.1.2 Definición del Resultado Estratégico Institucional

Los resultados institucionales que se persiguen son los siguientes:

##### **Resultado No. 1**

En el período 2021-2025 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 244,500 Tm de alimentos.

#### 2.1.3 Indicadores de producto

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

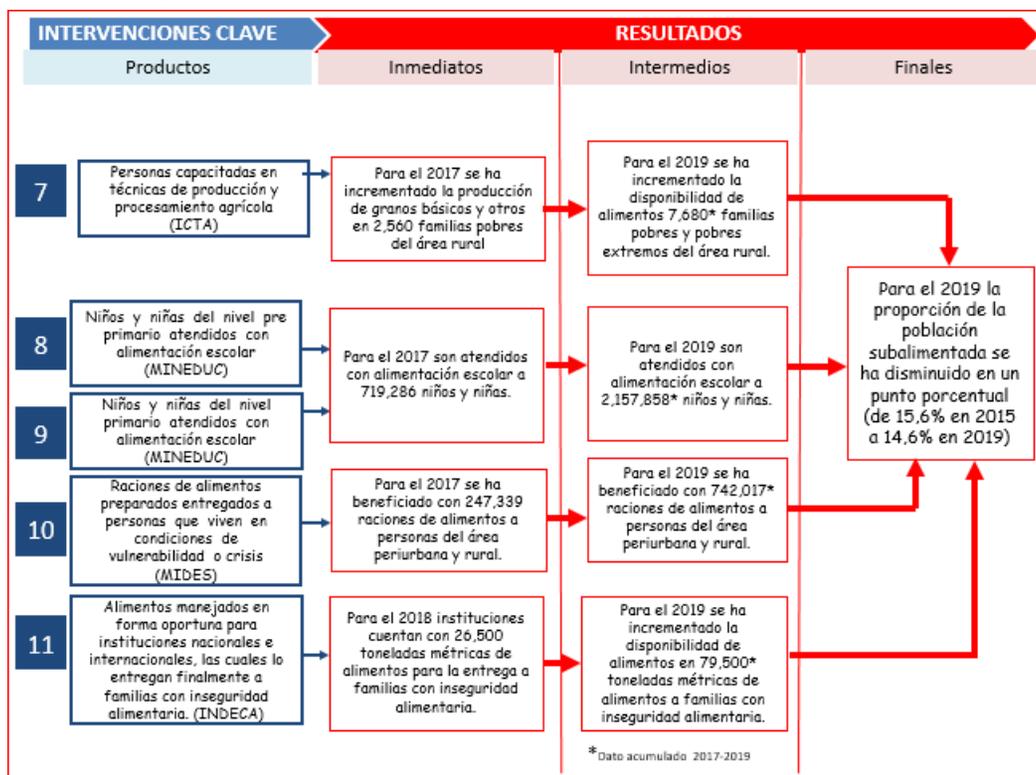
institucionales del producto **Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población** (ver la Ficha de Indicador en el **Cuadro 4** de los Anexos).

## 2.2 Matriz de Planificación Estratégica Institucional

En los Anexos se puede observar el **Cuadro 5**, donde se muestra el resumen de los resultados, indicadores y metas institucionales para el período 2021-2025.

## 2.3 Modelo lógico de la estrategia

A continuación se muestra el modelo lógico de la estrategia para alcanzar el resultado “Para el 2019 la proporción de la población subalimentada se ha disminuido en un punto porcentual (de 15.6% en 2015 a 14.6% en 2019). Se muestra también la contribución al resultado de las otras instituciones corresponsables.



### 3. Análisis de Capacidades Institucionales

#### 3.1 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. Más recientemente, el INDECA también maneja los alimentos del Programa de Apoyo Alimentario y Prevención del COVID-19, que se desarrolla conjuntamente con el PMA y el MIDES.

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

Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-: La interacción es a favor y bastante frecuente, ya que, a partir de la donación de arroz realizada por el Gobierno de China Taiwán a Guatemala en 2020, la

cual fue tramitada a través del MIDES, dicha institución solicitó apoyo al INDECA para el almacenamiento y resguardo de la misma. Aunado a lo anterior, derivado de la emergencia originada por la pandemia del COVID19, el INDECA resguarda, almacena y conserva los alimentos del Programa de Apoyo Alimentario y Prevención del COVID-19, que se desarrolla en conjunto con el PMA y el MAGA.

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

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

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

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-: Interacción a favor. El INDECA actualmente integra dos foros en la SESAN: a) el Centro de Coordinación Interinstitucional -CCI-, integrado por el MAGA, el PMA, la CONRED, el INDECA, y la misma SESAN, para coordinar las distribuciones de alimentos y autorizar las solicitudes de apoyo alimentario que propone la SESAN. Así mismo, en el foro se le busca solución a los problemas que surgen en la ejecución de proyectos de asistencia alimentaria; b) el Comité Técnico Interinstitucional -CTI-, integrado por

las instituciones que están ejecutando la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición a nivel nacional, en este foro se coordina la planificación de las actividades y se reporta periódicamente la ejecución del mismo. Además el INDECA coordina con la SESAN la elaboración del Plan Operativo de Seguridad Alimentaria –POASAN-, el cual persigue el cumplimiento de la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

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

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

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

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

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

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

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

Contraloría General de Cuentas –CGC-: Interacción muy frecuente, generalmente neutra. La institución cuenta con una comisión de planta temporal delegada por la CGC para evaluar lo actuado por los funcionarios del INDECA en cada período fiscal. El período de evaluación dura alrededor de 9 meses. Si se detecta alguna irregularidad o alguna anomalía, el auditor de la CGC reporta hallazgos, dándole la oportunidad al funcionario de desvanecer los mismos al presentar pruebas de descargo. Si las mismas no proceden, el hallazgo queda en pie y el funcionario es sancionado pecuniariamente o administrativamente según sea el caso.

## 3.2 Visión, misión, valores y principios

### 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.

### 3.3 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

#### Fortalezas

- Se cuenta con personal de experiencia, calificado y capacitado para el buen manejo, resguardo y conservación de los alimentos en bodegas y silos.
- Por ser el INDECA una institución autónoma y descentralizada, sus procesos de gestión administrativa y financiera, son ágiles.
- La institución posee varias bodegas y silos habilitados 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.
- Se cuenta con un sistema de gerencia, supervisión y controles internos adecuados, que permiten ejecutar eficientemente los proyectos que actualmente se desarrollan, lo que contribuye a la imagen de eficacia y transparencia en el manejo de alimentos que la institución actualmente posee.
- El INDECA actualmente cuenta con silos en Tactic, Los Amates y Retalhuleu habilitados para beneficiado y almacenamiento de granos, enfocado a los grupos de productores excedentarios organizados.

#### Debilidades

- El INDECA no puede programar las cantidades de alimentos que maneja, ya que es ayuda alimentaria que se aporta al país conforme a las disponibilidades financieras de los países cooperantes o instituciones estatales como el MAGA. Así mismo, el INDECA no tiene control sobre el destino de los mismos, ya que eso depende de las instituciones propietarias de los alimentos.

- Existen varias estaciones en las que el INDECA no maneja alimentos en la actualidad, están en desuso desde hace más de 30 años, por lo que casi la totalidad de la maquinaria y el equipo de las mismas está en mal estado o son obsoletos.
- Algunas de las estaciones actuales del INDECA están ubicadas en áreas en las cuales el uso de la tierra cambió, por lo que dejaron de ser estratégicas para el acopio de granos básicos.
- El INDECA no cuenta con los recursos financieros suficientes para optimizar la operación y el mantenimiento de silos para el manejo de granos básicos a granel.
- Actualmente el INDECA no cuenta con personal calificado suficiente para la operación simultánea de sus 4 silos mayores, ya que el presupuesto para dicha actividad no ha sido institucionalizado, lo que no ha permitido crear las plazas necesarias.
- El programa de mantenimiento de la maquinaria y equipo de operación de silos actualmente es mínimo, por lo oneroso del mismo.
- Debido a la reducción física, técnica, administrativa y financiera de la institución desde principios de los años 80 y a la promulgación de normas internacionales de comercio, en la actualidad no se cumple con algunas de las funciones originales para las que fue creado el INDECA, a través del Decreto Legislativo 101-70.

## 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 del MAGA y el PMA, y más recientemente el MIDES 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.
- La necesidad del gobierno de disponer de reservas estratégicas para la asistencia alimentaria en atención a emergencias y sus programas regulares, es una realidad que se acentúa cada vez más, como consecuencia de los efectos del cambio climático y las condiciones de inseguridad alimentaria y nutricional en que vive una parte importante de

la población guatemalteca, lo que requeriría la intervención del INDECA para almacenar esas reservas estratégicas.

- El INDECA, con el apoyo financiero adecuado podría finalizar la habilitación de sus silos mayores e institucionalizar el presupuesto de operación y mantenimiento, para brindar el servicio de beneficiado de granos, tanto a grupos de pequeños y medianos productores organizados, como para productores comerciales, lo que le podría generar en el futuro fondos para el autosostenimiento.

## Amenazas

- El MAGA actualmente no cuenta con el presupuesto suficiente para el establecimiento de las reservas alimentarias estratégicas.
- La ayuda financiera hacia Guatemala de la Cooperación Internacional ha ido disminuyendo como consecuencia 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.
- La estrategia de apoyo a las familias en riesgo de inseguridad alimentaria por parte del PMA, cambió de entregar alimentos en especie a dar dinero en efectivo para satisfacer sus necesidades alimentarias, lo que disminuye los volúmenes de almacenamiento en bodegas.

## 4. Seguimiento y Evaluación

### 4.1 Fichas de los indicadores (seguimiento)

El indicador propuesto para la verificar el avance de las metas físicas es **Manejo de Producto Alimentario** (ver **Cuadro 4** en Anexos) el cual se detalla en su ficha correspondiente.

## 5. ANEXOS



**CUADRO No. 1 ANÁLISIS DE MANDATOS**

**SPPD-01**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-**

(1)	(2)	(3)
NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL MANDATO Y NORMATIVA RELACIONADA CON LA INSTITUCIÓN ( base legal, convenios, reglamentos, etc. )	FUNCIONES QUE DESARROLLA LA INSTITUCIÓN (principales funciones según mandato)	BENEFICIO QUE RECIBE LA POBLACIÓN ( al cumplir el mandato la institución)
Decreto Número 101-70 del Congreso de la República / Artículo 30. OBJETIVO. - El INDECA es la institución estatal responsable de promover las funciones y servicios de mercadeo de la producción agrícola del país. En consecuencia, le corresponde 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.	Actualmente la normativa de estabilización de precios no se cumple porque, a pesar de estar vigente, la institución no cuenta con los medios financieros, ni técnicos, ni de recursos humanos, ni de infraestructura para cumplir con la misma. Sin embargo, la institución si cumple con lo referente al abastecimiento y el beneficiado de granos básicos.	Estabilización de precios en granos básicos. No se cumple actualmente por la debilidad institucional. Además, no se ve claro que el gobierno central tenga intenciones de retomar el tema.
Acuerdo Básico entre el Gobierno de Guatemala y el Programa Mundial de Alimentos, Naciones Unidas/FAO, sobre asistencia del Programa Mundial de Alimentos	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.	Los alimentos procedentes de donaciones traídas a Guatemala por el PMA. Estos son internados desde puerto, almacenados y resguardados de forma segura en las instalaciones del INDECA, para finalmente ser entregados en forma eficiente a las instituciones coejecutoras de los proyectos conjuntos del PMA (MAGA, MSPAS), y así lo distribuyan en las áreas con inseguridad alimentaria definidas en los mismos.
Acuerdo Gubernativo Número 190-97 / Artículo 10. 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 de Dirección General de Servicios Agrícolas - DIGESA -, ello, de conformidad con el artículo 5° del Acuerdo Gubernativo número 152-94 de fecha de 18 de abril de 1984; pasa a ser responsabilidad dentro del Sector Publico Agropecuario y de Alimentación del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola - INDECA - .	El INDECA realiza todo el manejo de la ayuda alimentaria (internación, almacenamiento, resguardo y despacho) que el PMA trae a Guatemala.	Los alimentos procedentes de donaciones traídas a Guatemala por el PMA. Estos son internados desde puerto, almacenados y resguardados de forma segura en las instalaciones del INDECA, para finalmente ser entregados en forma eficiente a las instituciones coejecutoras de los proyectos conjuntos del PMA (MAGA, MSPAS), y así lo distribuyan en las áreas con inseguridad alimentaria definidas en los mismos.
Decreto No. 32-2005 del Congreso de la República - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Coordinación interinstitucional para el despacho de alimentos a instituciones que ejecutan programas/proyectos de seguridad alimentaria.	Alimentos en buen estado para su consumo.
Plan Nacional de Respuesta de la CONRED	Coordinación interinstitucional para el despacho de alimentos a instituciones que distribuyen alimentos en emergencias como consecuencia de eventos climáticos adversos.	Alimentos en buen estado para su consumo.
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Manejo de alimentos (internación, almacenamiento, resguardo y despacho) para su distribución a instituciones que distribuyen alimentos a nivel nacional en áreas prioritizadas.	Alimentos en buen estado para su consumo.

**Orientaciones:**

<p>Consignar el nombre completo del instrumento jurídico, el artículo, la literal, numeral o inciso. Descripción de lo que manda la norma y atañe al quehacer institucional. Describir toda la normativa relacionada con el quehacer institucional y estratégico. Describir convenios internacionales aceptados por el país que tengan incidencia institucional.</p>	<p>Describir las funciones generales con las cuales la institución le da cumplimiento a la normativa</p>	<p>Describir el beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato .</p>
--	--	--

**Columna (1):** Describa los mandatos relacionados con la institución, inicie con los de mayor nivel como la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales ratificados por el Estado de Guatemala, leyes emitidas por el Congreso de la República que pueden ser leyes constitucionales y leyes ordinarias y llegue a las disposiciones emitidas por el organismo ejecutivo o disposiciones reglamentarias (por ejemplo el reglamento interno de la institución), analice uno a uno estos cuerpos legales. En esta columna anote el mandato (jurídicos, de política pública, identificando la base legal que lo establece).

**Columna (2):** Identifique las funciones y/o áreas de acción institucional que corresponden

**Columna (3):** Indique el beneficio que recibe la población al cumplir el mandato.



CUADRO No. 2 ANÁLISIS DE POLÍTICAS

SPPD-02

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

No.	Nombre de la Política	Vigencia de la política	Objetivo de la política	Población que describe la política	Meta de la política	Vinculación institucional con esta Política (describir las intervenciones o acciones que realiza la institución en el cumplimiento de la política)
1	Política Nacional de Desarrollo	2015-2032	Establecer 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.	Población guatemalteca en general.	Contribuir al proceso de modernización del Estado, en función de gestionar y consolidar sus funciones y competencias, en el marco de sus responsabilidades político-jurídicas, respecto de la conducción del desarrollo y garantizar con ello a la ciudadanía, el pleno goce de sus derechos.	Coordinación interinstitucional para el despacho de alimentos a instituciones que lo distribuyen a la población en inseguridad alimentaria.
2	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral	No la establece claramente.	Lograr un avance progresivo y permanente en la calidad de vida de los sujetos priorizados en la PNDRI 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.	La población rural en situación de pobreza y extrema pobreza, con prioridad en los pueblos y comunidades indígenas y campesinas con tierra insuficiente, improductiva o sin tierra; mujeres indígenas y campesinas; asalariados permanentes o temporales; artesanos; pequeños productores rurales; micro y pequeños empresarios rurales.	Lograr el pleno ejercicio de los derechos humanos de las poblaciones que habitan en las poblaciones rurales para alcanzar progresiva y permanentemente el mejoramiento de la calidad de vida con énfasis en los sujetos priorizados	Participación en la asistencia alimentaria de emergencia a comunidades rurales vulnerables o afectadas por amenazas o desastres provocados por fenómenos naturales o de otra índole.
3	Política General de Gobierno 2020-2024	2020-2024	Establece las prioridades y directrices que orientan la gestión pública así como los medios para el seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos para el período de Gobierno 2020-2024.	Instituciones públicas, consejos de desarrollo, entidades descentralizadas y autónomas	Brindar las orientaciones para la planificación estratégica y operativa de la institucionalidad pública para el ejercicio fiscal 2020 y la planificación y presupuesto multianual 2020-2024	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; a la vez que utiliza los mecanismos de coordinación necesarios para la ejecución de los mismos de manera efectiva.

4	Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional	No la establece claramente.	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.	Población en inseguridad alimentaria, especialmente indígenas en el área rural y grupos urbano-marginales.	Tener una Guatemala más próspera, justa y con más oportunidades para todos.	Internación, transporte, almacenamiento, resguardo, y despacho de alimentos, para que estos sean distribuidos por instituciones con programas o proyectos de asistencia alimentaria regulares o de emergencia.
5	Gran Cruzada Nacional por la Desnutrición 2020-2024	2020-2024	Mejorar la salud y nutrición de la población guatemalteca, con énfasis en la niñez menor de cinco años de edad, preescolares y escolares, mujeres en edad fértil, población rural e indígena, en pobreza y pobreza extrema.	Población guatemalteca, con énfasis en la niñez menor de cinco años, preescolares y escolares, mujeres en edad fértil, población rural e indígena, en pobreza y pobreza extrema.	Reducción de la Desnutrición crónica en menores de 5 años, en 7 puntos porcentuales, entre otras.	Coordinación interinstitucional para el despacho de alimentos a instituciones que lo distribuyen a la población en inseguridad alimentaria, para brindar disponibilidad y acceso a una alimentación saludable.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA-

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7	Columna 8	Columna 9	Columna 10	Columna 11	Columna 12
Eje Katún	ODS**	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND	Meta Estratégica de Desarrollo -MED	RED 2020-2024	PILAR PGG 2020-2024	META PGG 2020-2024	Clasificación Meta PGG según enfoque GpR	Recomendaciones para el proceso de planificación	*Objetivo Sectorial PGG 2020-2024	*Acción Estratégica PGG 2020-2024	RI 2020-2024
Bienestar para la gente	2,12,15	5. Seguridad alimentaria y nutricional	MED 9 - Para el año 2023, 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 Garifuna, y la no indígena con énfasis en el área rural.		DESARROLLO SOCIAL	M26-Para el año 2023 se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales	Resultado	SESAN deberá analizar el PEI 2017-2021 por lo indicado en el resultado final que al 2019 reducirán a un 10% la desnutrición crónica; en relación a lo que indica esta Meta PGG para reducir a un 7%.	Mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, especialmente de los grupos más vulnerables y familias que se encuentran en estado de pobreza y pobreza extrema, por medio de la provisión y facilitación efectiva y oportuna de la infraestructura social priorizada en educación, salud, nutrición y vivienda popular.	Fortalecimiento del sistema nacional de seguridad alimentaria y nutricional con productos de calidad y cantidad; aumento de la información y educación alimentaria y nutricional; acceso a agua potable y saneamiento básico.	En el periodo 2021-2025 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 estancias promedio diarias mensuales acumuladas en 5 años de 202,500 Tm de alimentos.

\* De darse el caso de no tener vinculación a Meta Estratégica PGG 2020-2024, llenar columna 8 (Objetivo Sectorial) y Columna 9 (Acción Estratégica) de la PGG.  
 \*\* Se sugiere consultar el documento Objetivos de Desarrollo Sostenible. Metas priorizadas. Guatemala



CUADRO No. 4 FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA - INDECA-</b>		
<b>Nombre del Indicador</b>	Manejo de Producto Alimentario	
<b>Categoría del Indicador</b>	DE PRODUCTO	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	Para el año 2023 se redujo la tasa desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 (DESARROLLO SOCIAL)	
<b>Descripción del Indicador</b>	Avance en la cantidad de alimento manejado.	
<b>Interpretación</b>	El indicador puede obtener valores de 0% a 100%, y su desempeño se considera positivo si se ejecuta más del 70% de la programación.	
<b>Fórmula de Cálculo</b>	TONELADAS METRICAS MANEJADAS / TONELADAS METRICAS PROGRAMADAS	

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
	X			

Tendencia del Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Años</b>					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	58357.09 (86.84%)	43,044.79 (81.0%)	19,082.00 (95.00%)	81,108.34 (82.76%)	80,000.00

Línea Base	
Año	Meta en datos absolutos
2017	58,357.09

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

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL			
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
PRODUCTOS	INDICADORES	SUBPRODUCTOS	INDICADORES
Listar los productos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los productos identificados	Listar los subproductos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los subproductos identificados
Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población	Manejo de producto alimentario	Resguardo y conservación de alimentos en bodegas para beneficio de la población	Manejo de producto alimentario

NOTAS TÉCNICAS:

CUADRO No. 5 RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

SPPD-07

Contenidos

VINCULACIÓN INSTITUCIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL			NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA DE BASE *			FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Pilar de la Política General de Gobierno 2020-2024	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto	Dato Relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %	
						Final	Intermedio								Inmediato
DESARROLLO SOCIAL	Mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, especialmente de los grupos más vulnerables y familias que se encuentran en estado de pobreza y pobreza extrema, por medio de la provisión y facilitación efectiva y oportuna de la infraestructura social priorizada en educación, salud, nutrición y vivienda popular.	Fortalecimiento del sistema nacional de seguridad alimentaria y nutricional con productos de calidad y cantidad; aumento de la información y educación alimentaria y nutricional, acceso a agua potable y saneamiento básico.	Para el año 2023 se redujo la tasa desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales	N/A	En el período 2021-2025 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 244,500 Tm de alimentos.		X		2019	19082	95.41	Tm manejadas / Tm programadas	244500	100	

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

Pilar de la
Objetivo
Acción
Estratégica
Meta
Estratégica

CUADRO No. 6 ANÁLISIS DE ACTORES

SPPD-11

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			
Ejemplo:								
1	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-	2	1	1	1	Financieros humanos y	Dirección, coordinación técnica.	Nacional
2	Programa Mundial de Alimentos -PMA-	2	1	1	1	Financieros, tecnológicos humanos y	Coordinación, capacitación y asistencia técnica.	Nacional
3	Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-	1	1	1	1	Humanos	Coordinación técnica.	Nacional
4	Coordinadora Nacional para la prevención de desastres -CONRED-	1	0	0	-1	Tecnológicos humanos y	Coordinación técnica.	Nacional
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MFP-	1	1	1	1	Financieros humanos y	Dirección, asesoría y acompañamiento.	Nacional
6	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SECEPLAN-	1	1	1	1	Humanos	Dirección, asesoría y acompañamiento.	Nacional
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	1	1	1	1	Financieros, tecnológicos humanos y	Coordinación técnica, asesoría y acompañamiento.	Nacional
8	Ministerio de Economía -MINECO-	1	1	1	-1	Humanos	Dirección.	Nacional
9	Instituto Nacional de Fomento Municipal -INFOM-	1	1	1	-1	Humanos	Dirección.	Nacional
10	Banco Nacional de Desarrollo Rural -BANRURAL-	1	1	1	-1	Servicios financieros humanos y	Provisión de servicios de depósitos monetarios, conciliación de cuentas.	Nacional
11	Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla -EMPORNAC-	1	0	1	-1	Tecnológicos humanos y	Servicios de carga y descarga, almacenamiento temporal.	Puerto Sto. Tomás de Castilla
12	Ministerio de Relaciones Exteriores -MRE-	1	1	0	-1	Humanos	Autorización de documentos	Regional
13	Secretaría de Administración Tributaria -SAT-	0	0	1	-1	Tecnológicos humanos y	Inspección y autorización de documentos	Nacional
14	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria -OIRSA-	1	1	0	-1	Tecnológicos humanos y	Servicios de inspección de alimentos en puerto, fumigación.	Puertos de ingreso al país
15	Contraloría General de Cuentas -CGC-	0	0	1	1	Humanos tecnológicos y	Fiscalización y evaluación de gestión, calidad del gasto y transparencia.	Nacional

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

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.