



Gobierno de Guatemala



Secretaría de Asuntos Agrarios
Presidencia de la República

PLAN ESTRATÉGICO POR RESULTADOS 2012 - 2016



GUATEMALA, 2012

PLAN ESTRATÉGICO POR RESULTADOS 2012 - 2016

**Elaboración y Contenido:**

Dirección de Planificación y Programación de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia

Diseño, Diagramación y Fotografías:

Dirección de Comunicación Social de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia

Con la participación de las Direcciones, Departamentos, Unidades, Oficinas y Delegaciones Regionales de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia.

Cooperación técnica del Programa de Apoyo al Proceso de Paz y su Agencia de Cooperación GIZ del Gobierno de Alemania.

Año de Edición 2012.

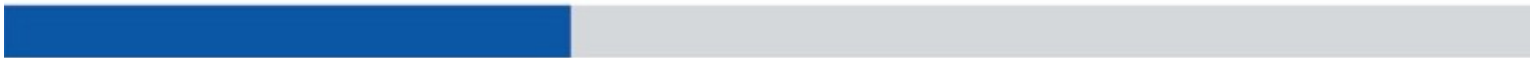
NUESTRAS AUTORIDADES



OTTO FERNANDO PÉREZ MOLINA
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

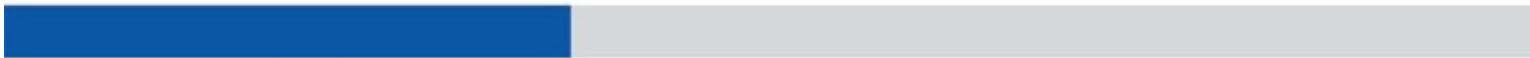


ELMER LÓPEZ RODRÍGUEZ
SECRETARIO DE ASUNTOS AGRARIOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



Índice

Presentación	1
Introducción	3
Capítulo 1. Contexto del Plan Estratégico por Resultados	5
1.1 Marco Metodológico del Plan	5
1.2 Análisis Problemática y Causalidad: Origen de la conflictividad agraria en Guatemala	8
Capítulo 2. Análisis Situacional: La Secretaría de Asuntos Agrarios	12
2.1 Marco Institucional de la SAA	12
2.2 Marco Operativo de la SAA	14
2.3 Marco Organizacional de la SAA	28
2.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	34
Capítulo 3. Marco Estratégico Institucional: núcleo del sistema de gestión por resultados	38
3.1 Orientaciones estratégicas	38
3.2 Estrategias Generales (Objetivos Estratégicos)	43
3.3 Estrategias Específicas (Objetivos Específicos)	44
3.4 Mapa Estratégico	45
Grafica: Mapa Estratégico	46
3.5 Seguimiento a Nivel Estratégico: Indicadores	46
3.6 Iniciativas y Acciones	49
Conclusiones	50
Bibliografía	51



Presentación

Me congratula presentar el *Plan Estratégico por Resultados 2012-2016: Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia*, el cual constituye un instrumento de gestión producto de la experiencia y compromiso por un cambio verdadero, sustentado en resultados sentidos por quienes han depositado la confianza en esta Secretaría para conciliar y procurar políticas públicas agrarias justas y equitativas.

Nuestra institución, producto de los Acuerdos de Paz, expresa un hito sin precedentes en la historia del país, por primera vez se busca dar solución por medio de la negociación y el acuerdo a una de las dimensiones más sensibles de la problemática nacional, previéndose para ello un abordaje integral y balanceado, en donde la nueva institucionalidad juega un papel central en la construcción de procesos tendientes a la consolidación de la armonía y la paz en el campo.

Estamos convencidos del papel decisivo del dialogo y la negociación como únicos mecanismos para la solución de los conflictos sobre la tierra, mismos que fortaleceremos durante la presente gestión; a su vez, identificamos como tarea pendiente la política pública y legislación en materia agraria, marco que puede dar certeza a los avances que se han tenido por medio del dialogo.

Lo novedoso del presente Plan Estratégico por Resultados es que trata por primera vez de abordar la conflictividad en dos dimensiones que refieren a una misma realidad, por una parte da respuesta a aquellos conflictos que en su expresión, sin duda interfieren con los procesos en el orden local y comunitario; y por otra, aborda de manera comprometida y responsable añejas controversias cuyas características muchas veces contienen elementos vitales que suponen niveles superiores en la problemática en el campo y cuya expresión y causa se sitúa en ámbito nacional y la gobernabilidad.

Así mismo, destaca el establecimiento de una amplia ruta tendiente al desarrollo e implementación del ciclo de la política agraria, la cual se enmarca en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Pacto Hambre Cero la Agenda del Cambio 2012-2016, en el marco de la Agenda Nacional para la Competitividad 2012-2021 y la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI).

Mi especial agradecimiento al pueblo y Gobierno de Alemania, quienes a través del Programa de Apoyo al Proceso de Paz y su agencia de cooperación internacional (GIZ) han apoyado el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Para finalizar, es necesario puntualizar que el Plan orienta al personal de la Secretaría a buscar impactos e incrementarlos, conscientes de que sugieren procesos de mejora continua, y suponen la base fundamental del *Sistema de Gestión por Resultados* implementado por la Administración del Presidente Constitucional de la República Otto Fernando Pérez Molina.


Ing. Elmer Alberto López Rodríguez
Secretario de Asuntos Agrarios
Presidencia de la República



Secretario de Asuntos Agrarios, Elmer López dirigiéndose a los participantes del Taller FODA.

Introducción

El Plan Estratégico por Resultados de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia, es producto de una reflexión profunda, compromiso del personal y autoridades de la Secretaria por diseñar y poner en marcha una nueva estrategia enfocada en el sujeto priorizado, la *economía campesina*, utilizando para ello instrumentos y metodologías de gestión acordes a los grandes desafíos institucionales en el marco de una política gubernamental de atención especial a las comunidades pobres del país por medio del impulso del Desarrollo Rural Integral.

En él se consideran los grandes desafíos derivados del creciente número de demandas provenientes de los ciudadanos, quienes esperan resultados que satisfagan sus legítimas aspiraciones, así mismo es coherente con la visión del Presidente Constitucional de la Republica Otto Fernando Pérez Molina, quien orienta que *“Para la modernización de la administración pública es necesario (...) adoptar un nuevo modelo de gestión en el gobierno y ese será el modelo de gestión por resultados (...) Los guatemaltecos no queremos más discursos queremos que los funcionario que hemos elegido nos den resultados y ese va a ser nuestro compromiso trabajar muy fuerte para darles resultados.”* (Pérez, O. 2012)

En primera instancia, se hace referencia al contexto del plan, en el Capítulo I, se expresa la metodología utilizada en su construcción, la cual se caracteriza por ser participativa en el diagnostico general, en el diseño de la estrategia a diferentes niveles, así como también en la formulación de los indicadores, líneas generales de acción, seguimiento y evaluación.

Así mismo, se realiza un breve bosquejo de los principales momentos que en la historia han incidido sobre uno de los problemas más sensibles en Guatemala, de tal suerte que se expone como se han ido configurando no solo la propiedad de la tierra, como principal recurso nacional, sino también se trata de exponer como los grupos han pugnado por este recurso, hasta el punto de llegar a extremos impensables.

En el Capítulo II, se hace una crítica de carácter constructivo sobre el desenvolvimiento institucional y la situación en la que se encuentra a inicios de 2012, que pretende dar cuenta sobre limitantes externas e internas y como estas han afectado el desempeño, para ello se ha analizado el marco institucional, operativo, organizacional de la SAA; elementos que son complementados con el análisis sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como parte de una profundización en el diagnóstico.

Derivado de lo anterior, en el Capítulo III, está expresado el núcleo del Plan, en él están contenidos el Marco Estratégico Institucional integrado por la macro estrategia (misión, visión, principios, valores y cultura institucional); las estrategias generales u objetivos estratégicos; las estrategias específicas, todos ellos integrados y visualizados en un Mapa Estratégico.

A ello se le suman iniciativas e indicadores que dan cuenta de las principales acciones expresadas como productos y sub-productos institucionales y como estos son medidos por medio de indicadores clave de desempeño. Por último se exponen algunas conclusiones sobre los hallazgos más relevantes del análisis institucional y sobre los alcances del Plan Estratégico por Resultados de la SAA 2012-2016.



Inauguración Taller FODA.

Capítulo 1.

Contexto del Plan Estratégico por Resultados

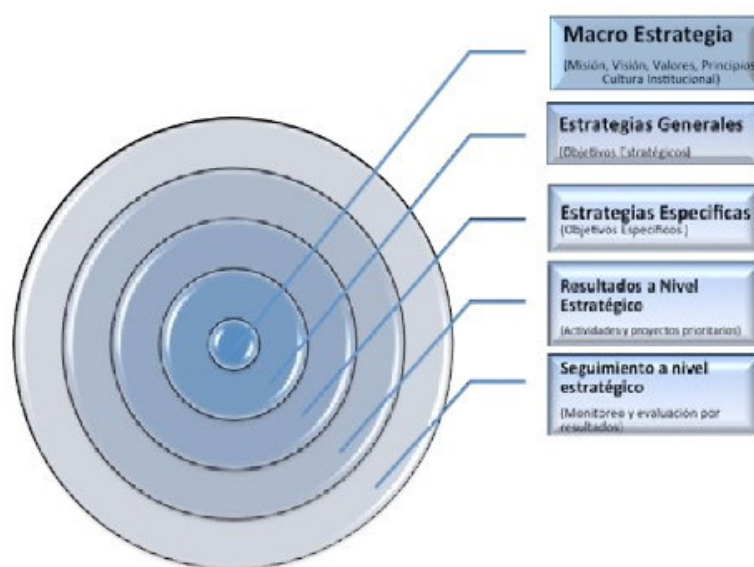
1.1 Marco Metodológico del Plan

El plan estratégico institucional constituye uno de los componentes del Sistema de Gestión por Resultados, el cual en esencia consiste en un abordaje sistemático a partir de los resultados no financieros y financieros que tengan impacto en los ciudadanos, y que hayan previstos en metas y planes. (CEPAL, 2005)

En este marco, el Plan Estratégico Institucional desde una perspectiva de resultados pretende transformar la estrategia en acción, por medio de su articulación con otros instrumentos de planificación como el Plan Operativo Anual y el Presupuesto.

La construcción del Plan inicia con el análisis de la problemática y Causalidad, en el caso particular con una descripción sobre el origen de la conflictividad agraria en Guatemala. En un segundo momento se realizó un análisis situacional, desarrollado de manera integral conociendo el marco institucional, operativo y organizacional; además mediante la metodología de estudio FODA, se internaliza en las Debilidades y Fortalezas, así como en sus características externas, Amenazas y Oportunidades; esto último facilitado por el Programa de Apoyo al Proceso de Paz y su agencia de cooperación internacional (GIZ) y con la participación de las autoridades institucionales (Secretario de Asun-

Alineación y construcción de estrategias a diferentes niveles: Núcleo del Sistema de Gestión por Resultados



Fuente: Elaboración análisis institucional SAA 2012.

tos Agrarios, Sub-Secretarios de Resolución de Conflictos y Subsecretario de Política Agraria, Directores y Jefes de Departamento), así como coordinadores regionales y asesores.

A partir de ello se construye la Estrategia Institucional o Marco Estratégico Institucional que parte del diseño de la misión, ¿qué es lo que hace la SAA?; la visión, ¿Cómo quiere ser vista en un futuro cercano?; los principios, ¿Cuáles son las normas y reglas que se deben respetar internamente para alcanzar credibilidad ante los ciudadanos y actores clave?; valores, ¿Que es aquello en lo que creen los funcionarios y empleados de la SAA para poder desempeñar la misión con excelencia y alcanzar la visión?; la Cultura Institucional, ¿Cuáles son las experiencias y formas de trabajo compartidos por los empleados, que rigen su desempeño y que en conjunto caracterizan a la institución?.

Todo ello forma parte de lo que se denomina Macro Estrategia, misma que deriva en estrategias sobre las áreas nucleares de la institución, llamados Objetivos Estratégicos; a partir de ello se construyen los objetivos específicos, los cuales suponen estrategias de alcance intermedio para el desarrollo de las funciones de la SAA. Esta identificación y construcción de estrategias a diferentes niveles permiten accionar sobre lo que los ciudadanos y actores clave demandan, alineando de esta manera estrategia y acción.

Alineación del Plan Estratégico Por Resultados SAA



Fuente: Elaboración propia a partir de CEPAL: 2005 & Rohm, H., 2008.

La alineación consiste en el desarrollo y articulación de la misión, visión, valores, los principios y cultura institucional; mismos que se reflejan en los objetivos estratégicos y específicos; todos ellos materializados en iniciativas, sujetos a medición por medio de indicadores clave de desempeño sobre las áreas nucleares de la institución.

Por último el sistema prevé la realización de evaluaciones de desempeño, como una medición sistemática de los resultados obtenidos y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución. (CEPAL, 2005, p. 13)

De esta manera se orienta y evalúan los objetivos previstos, monitoreando metas de gestión de manera sistemática como insumos para la toma de decisiones, la mejora del desempeño y la comunicación sobre su progreso al equipo de trabajo y actores clave.

En la construcción del Plan a sus diferentes niveles, se contó con la iniciativa del Secretario de Asuntos Agrarios, Sub-Secretarios de Resolución de Conflictos y Subsecretario de Política Agraria, Directores y Jefes, quienes participaron permanentemente en el proceso coordinado por la Dirección de Planificación y Programación.

Como se ha indicado el Plan Estratégico considera el equilibrio entre el desempeño financiero y no financiero, de tal suerte que desarticula el sistema en diferentes perspectivas, buscando una integralidad entre los tangibles e intangibles; para ello el sistema considera 4 dimensiones adicionales: aquello que los ciudadanos requieren de la SAA, los procedimientos internos, el aprendizaje del personal y el ámbito financiero.

Con relación a los **Ciudadanos y actores clave**, esta dimensión involucra la misión conductora y los requerimientos de los ciudadanos y a su vez considera en el desempeño institucional los intereses y aspiraciones de los actores identificados como clave. Esta dimensión es considerada como nuclear puesto que impacta directamente en la sociedad.

Procedimientos internos, incluye la estructura normativa que rigen el funcionamiento administrativo expresados en las Leyes, reglamentos, acuerdos internos y demás normas nacionales e internacionales vinculados con el que hacer de la institución.

Capacidad Organizacional y equipo de trabajo, refiere a la importancia del sistema humano y la capacidad de construir mejores resultados a través de la capacitación, el conocimiento de los empleados y sistemas de información eficiente sobre la estrategia y demás componentes del sistema. Así mismo, abarca el bienestar del personal y condiciones propicias, componentes que constituyen aspectos importantes en el desarrollo de la Institución.

Presupuesto y financiero. Supone aquellas actividades que son de apoyo a las actividades centrales de la SAA, en el se visualiza el gasto y la cooperación internacional, así como aquellas temas de coordinación interinstitucional que conlleven a la mejora de la gestión.

1.2 Análisis Problemática y Causalidad: Origen de la conflictividad agraria en Guatemala.

Los orígenes de la conflictividad agraria en Guatemala remiten a los mismos inicios de la dominación colonial; y a diferencia de otros espacios sociales, la vinculación entre la propiedad de los recursos –ante todo agrarios- y trabajo, constituyen el fundamento que permitió configurar los principales rasgos que han caracterizado las relaciones económicas, sociales y políticas en país, (Palma & Taracena, 2002, p. 17) como elementos que aún persisten.

Así mismo, el carácter extractivo del modelo, como característica esencial del sistema de colonias, supuso respuestas espontaneas muchas veces violentas a manera de motines de indios como una realidad cotidiana y profunda, la cual tuvo una considerable frecuencia –un motín por semana- en el decurso de la vida colonial, marcando de manera dispersa e intermitente aquella sociedad. (Martinez, 2011, p. 9,22)

Otro de los momentos considerados como fundamentales en la configuración de la conflictividad agraria nacional, es el resultante de la reforma liberal, puesto que es a partir de 1871 cuando se implementan una serie de disposiciones legales que facilitaron a los grupos privilegiados el acceso a la propiedad de la tierra y disponibilidad de mano de obra especialmente indígena, sobre todo en aquellas regiones aptas para la producción de café.

“A partir de este periodo se pone en marcha una estrategia encaminada a desarticular la propiedad comunal...” buscando reducir a su mínima extensión las grandes propiedades bajo titulo colectivo que poseían muchas comunidades. (2002, p. 53) políticas estatales agrarias que supusieron la configuración del sistema en tres grandes regiones, transformándose las tierras comunales indígenas en latifundios privados: las Verapaces, territorio q’eqchi’ y poqomchi; la bocacosta occidental, llamada posteriormente Costa Cuca; y el enclave bananero de la United Fruit Company en Izabal y la costa sur. (Grunberg, 2003, p. 37)

Ante ello, en el campo se generaron descontentos y hacia finales del siglo XIX con el tránsito de dictaduras de progreso a dictaduras de orden, se propuso disolver cualquier descontento o reclamo social, (Figueroa, 1991, p. 94-96) incluidos los reclamos ante la incertidumbre sobre la propiedad de las tierras comunales y la irrupción muchas veces violentas en los territorios hasta el momento poseídos por las comunidades indígenas.

Ya en el preludeo de la mitad del siglo XX, con el ascenso de la clase media (militares, profesionales, comerciantes, artesanos) a la administración del Estado y las instituciones políticas (Guerra-Borges, 1997, p. 13) por medio de la Revolución del 20 de Octubre de 1944, se inicia un proceso que cuestionó el modelo oligárquico-liberal dependiente del desarrollo capitalista mundial e intento por la vía la democratización (involucrando a las masas populares en la lucha contra el viejo régimen), la construcción de una independencia económica y la soberanía política del país (1991, p. 98).

Sin embargo, este corto periodo democrático que pretendía “desarrollar la forma de explotación y métodos capitalistas de producción en la agricultura y preservar el camino para la industrialización de Guatemala” (1997, p. 16-17) no estuvo exento de conflictos sobre la tierra y los recursos naturales, por el contrario, “las disputas de tierras se intensificaron porque los dirigentes políticos pugnaban por controlar o inhibir las actividades de los comités agrarios locales, cuya preocupación principal era parcelar las tierras boscosas que aun quedaban en los patrimonios municipales (Davis, 1997^a:30).” (2003, p. 39). De hecho el Decreto 900 o Ley de Reforma Agraria afectaba a la gran mayoría de bosques municipales, los cuales eran tierras de uso comunal indígena.

Diez años después de la gesta revolucionaria, se da inicio al proceso de contrarrevolución en el año 1954, con el cual se cerró una etapa en Guatemala y América Latina: el ciclo de revoluciones democráticas en la región. Desde entonces se puede constatar en las políticas públicas relacionadas con el agro, una posición que básicamente reproduce el presupuesto y el discurso de las “reformas liberales”: lo comunal es caracterizado como reducto de lo “arcaico”, símbolo para el “atraso” y la miseria, que debe ser abolido, privatizado; en una palabra: “modernizado”.

Para los años sesenta y setenta, la Ley de Transformación Agraria propuso fomentar la propiedad privada de pequeñas porciones de tierra, para lo cual el gobierno creó el Instituto Nacional de Trans-

formación Agraria –INTA–; (Solorzano, 1997b, p. 440-441) en este contexto grupos de campesinos impulsados bajo la promesa de convertirse en “propietarios privados” poblaron las zonas boscosas del país principalmente la denominada Franja Transversal de Norte y Petén, sin que ello significara que se les otorgara la propiedad de las tierras que se estaban colonizando, por el contrario fueron terceros a quienes se les concederían los títulos de propiedad. (Arzobispado de Guatemala, 1998, P. 79).

A finales de la década de 1970 y principios de 1980, el *talón de Aquiles* en la legitimidad, es decir, la ausencia de consensos como soporte estatal, (1991, p. 32) tendrían como consecuencia el inicio de una espiral de conflicto social y político, expresada de forma dramática, manifiesta por la persecución y represión en contra de quienes propugnaban por cambios mediante demandas sociales, incluidas las añejas reivindicaciones y reclamos por tierras.

Un acontecimiento que ejemplifica cómo opera este mecanismo, en tanto recurso del miedo (1991) es la represión de quekchies en zona del Polochic, municipio de Panzós, Alta Verapaz (29 de mayo de 1978) la cual supone el punto de partida hacia un nuevo momento en la conflictividad, debido a las características de la masacre realizada (más de la mitad fueron mujeres y niños) y por la alianza interoligárquica cuando ocurre un problema de tierras. (Torres-Rivas, 1993, p. 184)

Sin embargo, a pesar de la crisis de legitimidad del orden político y la crisis de hegemonía de las fuerzas económicamente dominantes incapaces de estructurarse en el universo competitivo y moderno; momentos de crisis generalizada como señala Torres-Rivas (1993); la voluntad pacificadora de negociar para evitar mayores perjuicios a las grandes mayorías lentamente se abrió paso y avanzaría hacia el periodo de transición a la democracia que inicia con la instauración del gobierno civil en 1986.

Ya en proceso de superación de la crisis de legitimidad, los gobiernos civiles retomarían el funcionamiento de las instituciones y en materia agraria se apoyaron en una interpretación especial de la Ley del Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA), para declarar en estado de abandono las tierras de las familias que se refugiaron en México y otros lugares y justificar así, la entrega a nuevos ocupantes. De esta forma muchas aldeas en la Franja Transversal del Norte y Petén principalmente, fueron repobladas con una mezcla de pobladores nuevos y antiguos. (Millian y cols., 2002b, p. 40-41) origen de conflictos agrarios en la zona, muchos de los cuales aún persisten.

A su vez, con la firma de los Acuerdos de Paz en 1996 se establece por medio de consensos de carácter nacional, la ruta que prevé satisfacer las aspiraciones de los guatemaltecos; para ello se busca orientar al país hacia un desarrollo socioeconómico participativo en el cual el Estado, es llamado desarrollar un papel central en el fomento de la participación, promoción del desarrollo nacional mediante la inversión pública y la provisión de servicios básicos, como criterios que sugieren el cumplimiento de la visión integral de alcanzar una sociedad justa y equitativa. (Acuerdos de Paz, 1996)

En el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (ASESA) firmado en México, seis meses antes de la suscripción de Acuerdo de Paz Firme y Duradera, se busca alcanzar una sociedad justa y equitativa para lo cual plantean en materia agraria que es necesaria una estrategia integral que facilite el acceso de los campesinos a la tierra y otros recursos productivos en la que los conflictos sean resueltos por medios conciliados. (ASESA, 1996) para ello prevé la implementación de un conjunto de instituciones, dentro de ellas una dependencia presidencial de asistencia legal y resolución de conflictos, que darían soporte al abordaje de uno de los problemas más añejos y políticamente más sensibles en Guatemala.

El cumplimiento del ASESA encontraría en la dispersión y ambigüedad en la legislación agraria, uno de los obstáculos para la seguridad jurídica de la tierra y fuente muchas veces de conflictos:

“En Guatemala, las leyes, reglamentos y procedimientos jurídicos referentes a la tenencia y propiedad de la tierra son dispersos, casuísticos y no constituyen un todo armónico; además son poco conocidos por los campesinos y aún mas, por los funcionarios públicos encargados de aplicarlas. Debido a esto, frecuentemente ocurren lecturas que no corresponden a la realidad de los textos y se provocan conflictos difícilmente superables. Los derechos de posesión son poco conocidos, las titulaciones supletorias realizadas sin considerar la totalidad de los procedimientos establecidos por ley son comunes, y prevalecen ambigüedades respecto de cómo tratar los problemas agrarios desde el punto de vista de la aplicación de la ley. El acceso a la tierra y el conjunto de compromisos alrededor de la regularización de la tenencia y propiedad de la tierra (registro y catastro de la propiedad inmueble, recuperación mediante acciones legales de las tierras nacionales adjudicadas en forma irregular, derechos a la tierra de las comunidades indígenas, notablemente), son temas cuyo desenvolvimiento se inscribe en un marco legal vigente, que en general hasta el momento, no responde a una visión integral y coherente.” (MINUGUA, 2000)

De esta forma, se han expuesto de manera sintética algunos de los principales momentos que en la historia han incidido en la configuración de la fisonomía actual de los conflictos sobre la tierra en Guatemala; en ella están presentes elementos vitales que suponen niveles superiores en la problemática, componentes que forman la esencia o causa fundamental del conflictos actuales. Su conocimiento, supone un paso preliminar a los procesos de resolución y al desarrollo del ciclo de las políticas públicas agrarias.

Capítulo 2.

Análisis Situacional: La Secretaria de Asuntos Agrarios

2.1 Marco Institucional de la SAA

2.1.1 Evolución Institucional de la SAA

En el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (ASESA), firmado en México, el 6 de mayo de 1996, entre las partes en conflicto se acordó:

“Para 1997, haber puesto en marcha una dependencia presidencial de asistencia legal y resolución de conflictos sobre la tierra, con cobertura nacional y con funciones de asesoría y asistencia legal a los campesinos y trabajadores agrícolas, para hacer valer plenamente sus derechos y [cuyas funciones serán], entre otras, las siguientes:

- i. Asesorar y dar asistencia legal a los campesinos y trabajadores agrícolas y/o a sus organizaciones, cuando así lo soliciten.
- ii. Intervenir en controversias sobre tierras, a solicitud de parte, para lograr soluciones justas y expeditas.
- iii. En el caso de litigios judiciales, otorgar asesoría y asistencia legal gratuita a los campesinos y/o sus organizaciones que lo soliciten.
- iv. Recibir denuncias sobre abusos que se cometan en contra de las comunidades, de las organizaciones campesinas y de los campesinos individuales, y hacerlas del conocimiento de la Procuraduría de los Derechos Humanos y/o de cualquier otro mecanismo de verificación nacional o internacional.” (ASESA)

De esta cuenta que el 4 de junio de 1997, mediante Acuerdo Gubernativo 452-97, se da vida legal a la Dependencia Presidencial estipulada en el ASESA, dándosele el nombre de CONTIERRA, la cual tenía entre otras funciones la de facilitar a petición de parte la solución conciliatoria o jurídica de aquellas situaciones en donde uno o varios interesados pugnan simultáneamente por el derecho de posesión o propiedad de la tierra.

Casi cinco años después, el 30 de abril de 2002, el Acuerdo Gubernativo 136-2002, crea la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República, adscribiéndose a ella tanto CONTIERRA como la Unidad Técnica y Jurídica de la Comisión Institucional para el Fortalecimiento de la Propiedad de la Tierra (UTJ/PROTIERRA) responsable de planificar, coordinar, dirigir, ejecutar y administrar todas las actividades relacionadas con el proceso de establecimiento y mantenimiento catastral a nivel nacional; esta entidad se trasladaría al Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA) a través del Acuerdo Gubernativo 426-2003 de fecha 8 de agosto de 2003.

En el año 2004 CONTIERRA se adscribe al MAGA y recupera la integración de un órgano colegiado con representatividad de las partes en conflicto y con representación de las instituciones públicas que intervienen en su resolución, es decir se crea nuevamente la figura de Junta Directiva, la cual estaría integrada por: el Ministro de Agricultura, quien la preside; el Ministro de Trabajo; el Director de la Comisión Presidencial de Derechos Humanos; un miembro de la Junta Directiva de la Central Nacional Obrero Campesina (sic); un miembro de la Junta Directiva de Plataforma Agraria; Presidente de la Cámara del Agro; Presidente de la Asociación Nacional del Café; el Director Ejecutivo de CONTIERRA, nombrado por el Presidente de la República y quien se desempeñará como Secretario de la Junta Directiva. (Gobierno de Guatemala, 13 de abril 2004)

Con el Acuerdo Gubernativo 151-2005 del 5 de mayo 2005, CONTIERRA pasa nuevamente a formar parte de la estructura administrativa de la SAA, suprimiéndose con ello además, su Junta Directiva.

2.1.2 Atribuciones de la SAA

Según el Acuerdo Gubernativo Número 304-2005 del 5 de julio de 2005, la Secretaría tiene las siguientes atribuciones:

A)	Coordinar a las entidades centralizadas de Gobierno directamente involucradas en el tema agrario y establecer, conjuntamente con las entidades descentralizadas, el mejor sistema de comunicación y seguimiento de las políticas públicas en esa materia.
B)	Asesorar al Presidente de la República en el tema agrario del país.
C)	Actuar como interlocutor entre el Gobierno de la República y la sociedad civil, en los temas de mayor trascendencia social en materia agraria.

D)	Realizar en forma permanente las investigaciones de la problemática agraria del país.
E)	Gestionar el mejoramiento del Ordenamiento Jurídico e institucional agrario.
F)	Facilitar la formulación e implementación de políticas agrarias.
G)	Contribuir con el órgano rector en la definición de la política de desarrollo rural del Estado.
H)	Facilitar y apoyar a petición de parte interesada, la solución de todos aquellos conflictos en donde dos o más personas individuales o jurídicas, pugnan simultáneamente por el derecho de propiedad, posesión o tenencia de la tierra, así como cualquier otro asunto vinculado con ésta. Por excepción, intervendrá por iniciativa propia, en aquellos casos en que esté en riesgo la gobernabilidad y la seguridad de los ciudadanos.
I)	Proponer fórmulas de resolución de conflictos, sean compensatorias o restitutivas, a toda aquella persona desposeída de la tierra por causas que no le sean directamente imputables.
J)	Promover antes las instituciones competentes y las Municipalidades de la Republica, la regularización de tierras estatales, o municipales objeto de las resoluciones de conflicto realizadas.
K)	Promover ante las instituciones correspondientes, el apoyo legal a las partes interesadas que no tengan los medios para costear asesoría jurídica.
L)	Promover entre los interesados el sometimiento de las controversias que surjan a la conciliación y al arbitraje.
M)	Coordinar con las instancias pertinentes la promoción de políticas de prevención de la conflictividad vinculada al ámbito agrario y los conflictos que de ésta se deriven.
N)	Cualquier otra atribución que le asigne el Presidente de la República.

2.2 Marco Operativo de la SAA

2.2.1 Atención a la Conflictividad agraria

2.1.1.1 Resolución de conflictos

La resolución de conflictos, es un proceso que inicia en el momento en el cual las partes advierten que es necesario un método que solucione las controversias en que se encuentran y que este incrementa las posibilidades de solución con la intervención institucional; ante este reconocimiento las partes exploran que probablemente obtengan mejores resultados acudiendo a la SAA, buscando una solución al conflicto que les incluya.

Regularmente este reconocimiento se expresa en primera instancia, por medio de la solicitud de intervención, sin embargo es mediante un pacto de negociación con el cual este pacto adquiere verdaderamente un significado trascendente; puesto que en él se expresan la voluntad y compromiso de las partes en conflicto por alcanzar a través del dialogo y la negociación asistida, convenios de convivencia pacífica que permitan lograr soluciones pacíficas, justas, integrales y definitivas a los conflictos sobre la tierra.

Así mismo, la SAA se enfoca en la construcción conjunta del proceso de resolución, en el cual los líderes acuden a las negociaciones, previendo además la incorporación de las comunidades en el proceso, para ello se desarrollan talleres de capacitación, en los cuales se exponen la metodología de resolución de conflictos y sus alcances.

Arbitraje agrario. Es un método voluntario privado para el arreglo de disputas sobre la tierra en el cual las partes en conflicto se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza proporcionado por la SAA, llamado arbitro; quien analiza la documentación legal que ampara la propiedad o posesión de la tierra, a partir de estas se emite un laudo que alcanza la jerarquía de sentencia de un tribunal, en tanto las disposiciones son de carácter obligatorio. Este procedimiento descansa en la certeza jurídica y documentación de carácter legal provista por los las partes, los testigos y peritos, si el caso lo requiere.

Asistencia legal gratuita. Es un servicio instituido por la Secretaría que tiene como finalidad asistir, sin costo de honorarios profesionales, a personas individuales, jurídicas y comunidades que carezcan de recursos económicos y que así lo soliciten, a través del acompañamiento legal.

Prevención de conflictos. En aquellos conflictos que han perdurado durante mucho tiempo y que se han resistido, por múltiples razones, a los intentos de resolución. Se prevé realizar procesos que contribuyan a la prevención de comportamientos conflictivos indeseables, utilizando diversos medios por los cuales se anticipa y manejan situaciones eliminando las posibles causas de escalada. Por otra parte, la articulación de políticas en materia agraria o bien un estilo de conducción que llame a la paz social y la gobernabilidad con el fin de que el conflicto se vuelva irrelevante, también se considera una acción de prevención.

Algunas acciones previstas son el establecimiento de relaciones con municipalidades con el fin de fortalecer los mecanismos locales de administración de controversias desarrolladas en terrenos municipales. Los talleres de capacitación dirigido a actores locales sobre temas como la Negociación; mediación y conciliación; participación de la sociedad civil en la aplicación de métodos alternos de resolución de conflictos de tierra.

Mesas de negociación a nivel de líderes o de alto nivel. Con la finalidad de atender de manera práctica la resolución de controversias de carácter complejo, la SAA conecta los intereses, posiciones y pretensiones de las partes en conflicto, y por otra parte el interés de la sociedad expresado en gran medida en los Acuerdos de Paz, en las aspiraciones por un Estado de Derecho, la Paz social y gobernabilidad del país, entre otros.

Para ello establecen mesas de negociación las cuales cuentan con la participación de organizaciones campesinas y por otra parte, las personas individuales o jurídicas que se presentan con asesoría legal; en ambos casos se constituyen como acompañantes en los procesos de negociación.



Subsecretario de Resolución de Conflictos, Axel López atiende a representantes de la Comunidad Nueva Esperanza, Petén.

La SAA actúa como mediadora y/o conciliadora del proceso, realizando los estudios y análisis correspondientes, coadyuvando a la construcción de alternativas de solución o bien presentándolas como propuestas ante la mesa, en la cual son valoradas y discutidas.

Existen mesas nacionales y regionales para la resolución de conflictos, tales como: Mesa de resolución de conflictos con: a) Plataforma Agraria, b) Coordinadora Nacional Indígena y Campesina; c) Comité de Unidad Campesina; d) Unión Verapacense de Organizaciones Campesinas; e) Fundación Turcios Lima f) Unidad de Acción Sindical y Popular.

2.2.1.2 Metodología General de Atención de Casos.

Como ha sido indicado una de las funciones principales de la Secretaría de Asuntos Agrarios, es la resolución de conflictos, para ello se prevén métodos alternos que incluyen la negociación y conciliación y por otra parte el arbitraje agrario.

Sobre los primeros en el Manual Operativo para la Atención de Conflictos Agrarios se estipulan los procedimientos utilizados por el personal de campo en la atención de los conflictos atendidos por esta Secretaría. si bien existen una serie de pasos consecuentes, los equipos han venido adaptando los procedimientos básicos de acuerdo a la dinámica de los conflictos; el "Procedimiento para la atención y resolución de conflictos por el método alternativo de la mediación y conciliación" consta de las siguientes etapas:

Solicitud de intervención. La solicitud se hace a través de una o más personas involucradas en un conflicto a través de las siguientes modalidades: a) los directamente involucrados se presentan ante los equipos regionales, coordinaciones o bien en las oficinas centrales; b) Derivado de la asesoría de alguna de las organizaciones campesinas quienes se constituyen en acompañantes del proceso; c) Por medio de las mesas regionales de negociación; d) A través de otras instancias como el Sistema Nacional de Diálogo Permanente; e) Como producto de Acuerdos entre instancias superiores de Gobierno y organizaciones campesinas para la atención especial a ciertos conflictos.

Diagnostico. Esta etapa consiste en visita (s) preliminares a los escenarios del conflicto con el fin de realizar entrevistas de carácter exploratorio con las partes y otros actores que pudieran ser relevantes, a esta visita el conciliador verifica a información recibida en la solicitud de intervención.

Análisis de competencia. Existen criterios básicos para determinar la competencia institucional para la atención de los conflictos: a) a solicitud de parte interesada; b) Que la controversia se enmarque como un conflicto sobre la tenencia, propiedad o posesión de la tierra; c) La existencia de al menos dos partes identificadas; d) En aquellos casos donde existan procesos judiciales, siempre que no exista sentencia o bien se de la posibilidad de que las acciones sean susceptibles de desistimiento (particularmente en casos de orden laboral o civil).

Estudios de tipo social. Con la finalidad de contar con información de soporte al proceso, en ciertos casos se considera la posibilidad de realizar estudios de tipo social según las características de los conflictos. La información recabada refiere a: a) las características generales de la comunidad; b) Pertenencia étnica y lingüística así como aspectos demográficos, organizativos, servicios básicos e infraestructura.

Análisis del conflicto. Se le denomina análisis del conflicto al proceso que busca profundizar en el conocimiento del fenómeno, pretendiendo la caracterización de los actores centrales y secundarios y/o organizaciones acompañantes, para ello se utilizan técnicas como la entrevista focal o individual. De esta etapa resulta un informe que incluye una caracterización descriptiva y grafica de los actores -mapa de actores-.

Estrategia de atención. De los análisis previos resultan un conjunto de acciones previamente definidas y que suponen en conjunto configurar lo que se podría denominar una Estrategia de Atención del Conflicto, la cual esta compuesta por declaraciones o metas que son consideradas en determinado espacio, tiempo y líneas de atención, es decir contiene un conjunto de acciones que son calendarizadas y se determina la pertinencia sobre la realización de estudios técnicos o legales.

Estudios técnicos. Constituyen el proceso que busca analizar los datos básicos del espacio en disputa a partir de la información que pudiera existir en fuentes como: el Registro General de la Propiedad; el Archivo General de Centro América; las Municipalidades; instituciones de investigación, entre otras); la existencia de esta información puede derivar en la representación gráfica del área en controversia. De este análisis preliminar se considera la pertinencia de profundizar en la investigación mediante procedimientos topográficos y catastrales.

Los estudios técnicos que se realizan en la SAA dependiendo de la naturaleza del conflicto pueden ser: a) Estudios registrales y documental; b) Estudios catastrales; y c) Estudios orto fotogramétrico y/o cartográfico.

Estudios jurídicos y/o legales. Estos constituyen instrumentos que resultantes de un proceso de análisis de documentos jurídicos y legales, que constan en los expedientes y que son presentados por las partes como elementos a considerar en el proceso. Estos tienen como objeto: a) establecer el ori-

gen, legitimidad y legalidad de los documentos que las partes consideran que amparan la propiedad, posesión o tenencia de la tierra; b) definir si el proceso de resolución se enmarca dentro del mandato y normativa legal vigente; c) Emitir propuesta de pronunciamiento institucional a través de opinión jurídica para la finalización de la intervención.

Mesas de diálogo o de negociación asistida. Constituyen el proceso en donde las partes inmersas dentro de un conflicto buscan por medio de acuerdos parciales asistidos por un tercero –la SAA–, llegar a la resolución de los conflicto por medio del dialogo.

Esta etapa tiene un significado fundamental en el proceso, puesto que supone la expresión de voluntad de las partes para resolver el conflicto por medio del dialogo y la negociación, lo cual sugiere un cambio substancial para las partes en conflicto, es decir existe un tránsito cargado voluntad que supone un cambio de comportamiento y actitud entre las partes y de su realidad conflictiva.

2.2.1.3 Tipología de Conflictos

Se considera un tipo, como un concepto que surge a partir de la identificación de ciertas características de los conflictos, que se acentúan en la regularidad, destacándose sus peculiaridades más esenciales.

A partir de la definición de tipos de conflicto, se busca una aproximación hacia sus características más frecuentes, en este caso estas se han identificado a partir de sus manifestaciones, es decir derivados de la manera en que los conflictos se expresan. De esta forma se construye un nivel de comprensión sobre estos fenómenos que permite tomas decisiones a partir de las características o patrones en este tipo de expresiones de carácter conflictivo.

En este sentido la SAA ha definido una tipología de conflictos con el fin de facilitar su clasificación y atención “Esta tipología no es un fin en si misma, sino que constituye un diagnostico preliminar para orientar la atención del conflicto.” (SAA, 2009, p. 12) siendo estas:

Disputa de derechos. Este tipo de conflicto se presenta cuando dos o más personas disputan simultáneamente la propiedad o posesión de la misma finca o inmueble.

Dentro de esta categoría se encuentran conflictos cuyo origen pudiera ser: a) doble o múltiple titulación; b) doble o múltiple registro de la misma propiedad; c) falta de inscripción registral; d) vicios registrales; e) error estatal en adjudicación de tierras; f) reivindicación histórica; g) falta de definición y establecimiento de linderos; h) servidumbres.

Límites territoriales. Se refiere a una situación en donde dos o más partes pugnan por una fracción aledaña entre ambos terrenos, y poseen títulos que los amparan.

Regularización. Esta tipología refleja la carencia de legalización de las posesiones, al mismo tiempo involucra las siguientes sub tipologías:

- a) Falta de legitimación para el reclamo del derecho; b) adjudicaciones presuntamente anómalas; c) tierras nacionales adscritas o inscritas con destinos específicos no vigentes.

Ocupaciones. Este tipo de conflictos se derivan cuando personas o comunidades se posesionan de terrenos que registralmente son propiedad de otro, ya sea el Estado, un particular o persona jurídica. La legislación penal guatemalteca considera estos casos bajo el delito de usurpación. Estos casos son atendidos bajo la premisa de su afectación a la gobernabilidad de la región o del país.

Sin embargo, aunque estos conflictos son muchas veces perseguidos penalmente de acuerdo a la normativa vigente, generalmente son expresión de requerimientos de acceso a la tierra por parte de comunidades. Estos se subdividen en: a) ocupación de tierras con la calidad legal de área protegida; b) reclamo de pago de prestaciones laborales; c) antecedentes de colonatos.

Estadísticas de atención de Casos



Fuente: Elaboración propia con datos de SAA- Monitoreo 2011.

2.2.1.4 Estadísticas de atención de Casos

La grafica expone una serie de tiempo que muestra la evolución en las cantidades de los casos ingresados a la institución, así como los finalizados, a partir de la fecha de creación (CONTIERRA en 1997) en esta se reflejan ciertos patrones que sugieren un incremento constante en la cantidad de casos ingresados por conflictos sobre la tierra. En virtud de ello se han considerado tres métodos estadísticos con el fin de establecer esta tendencia creciente y proyectar cantidades de casos que ingresarán en el año 2012, lo cual permitiría prever estrategias de abordaje y previsiones de carácter financiero.

Suavizamiento exponencial. Este método permite pronosticar la cantidad de casos que ingresarán o finalizarán en un periodo dado, año 2012 en este caso. En este sentido, se estima que la cantidad de casos ingresados o finalizados será igual a, por ejemplo, a la media de las cantidades registradas históricamente para un periodo dado, dando una mayor ponderación a los valores más cercanos en el tiempo. Además, considera el error de pronóstico actual en los siguientes pronósticos. La herramienta utiliza la constante de suavización, cuya magnitud determina la exactitud con la que los pronósticos

responden a los errores en el pronóstico anterior. Según este método, se prevé que ingresen 350 casos nuevos a la SAA durante 2012.

Función pronóstico. Calcula un valor futuro a través de los valores existentes. Esta función se puede utilizar para establecer tendencias en general. Supone que los pares de datos se trazan en un gráfico de dispersión con una variable “x” que representa la matriz o rango de datos independientes, es decir el listado de años en que ingresaron los casos; la otra variable “y” que constituyen la matriz o rango de datos dependientes, es decir el listado de casos ingresados en un año determinado a partir de 1997, el pronóstico devuelve el valor que mejor se ajusta a la línea de regresión del valor específico de la variable “x” en el eje horizontal. La variable “Y” es el valor se desea predecir, es decir se establece una línea de tendencia lineal que supone que ingresarán 518 casos.

Para encontrar un punto intermedio (media aritmética) se procedió a la suma de los datos obtenidos mediante el procedimiento de Suavizamiento exponencial (350) y el resultante de la función pronóstico (518) dividida entre el número de sumandos (2), lo cual resulta en una media de 434 casos que se prevé que ingresen en el año 2012.

PROCEDIMIENTO ESTADISTICO	RESULTADO
Suavizamiento exponencial	350
Función pronóstico	518
MEDIA	434

Métodos de finalización del proceso de intervención



Fuente: Elaboración propia con datos de SAA-Monitoreo 2011

2.2.1.5 Métodos de finalización del proceso de intervención

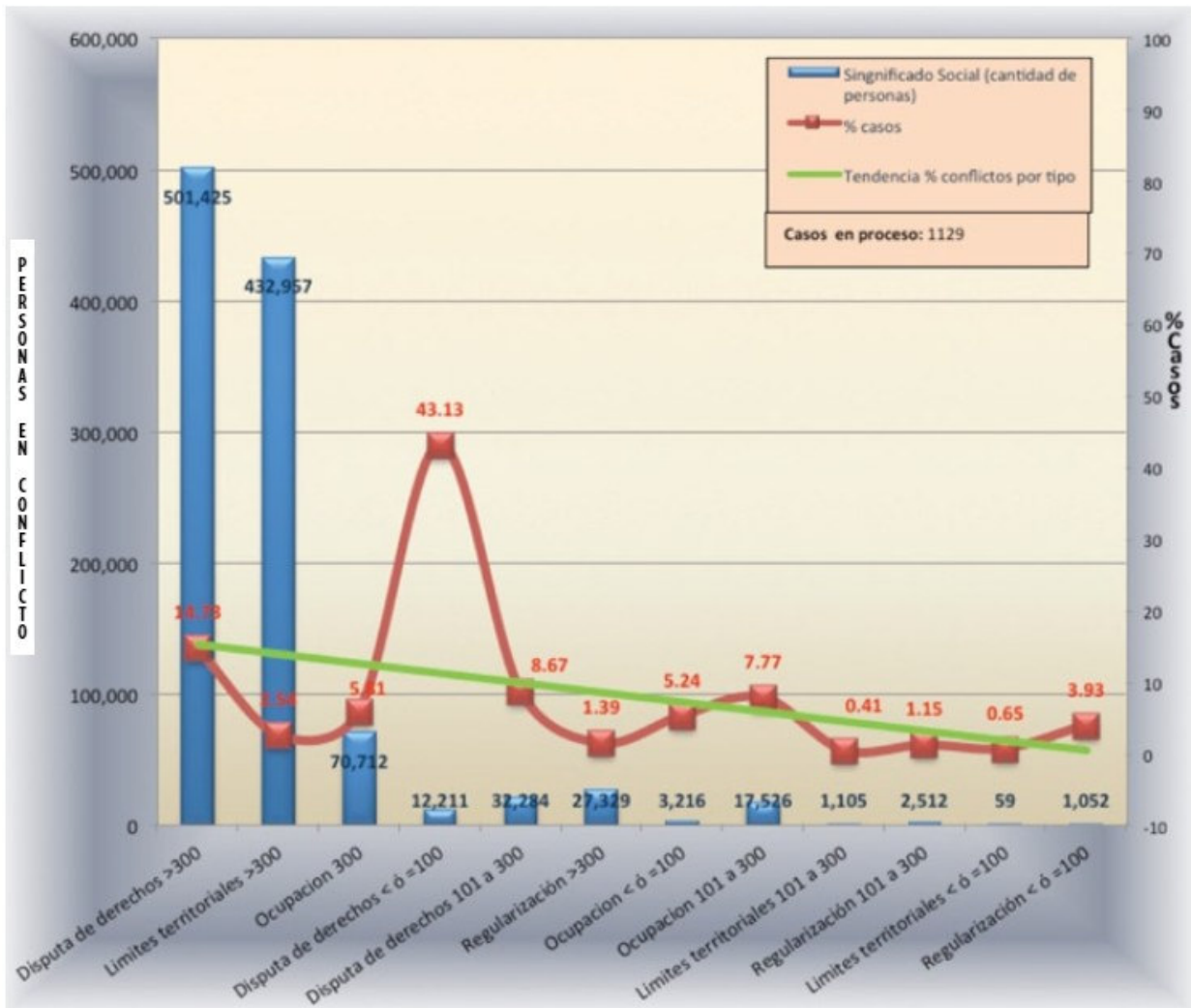
En la grafica anterior destaca como desde sus inicios se establecen diferentes métodos de **finalización** del proceso de intervención institucional, en ella se visualiza que la mayor cantidad corresponde a casos resueltos, seguidos por concluidos y por último cerrados; en la actualidad existen tres formas básicas de finalización de los casos:

Caso resuelto: es aquel resultante de un proceso en el cual las partes han llegado a acuerdos a través de la negociación con la mediación o conciliación de la SAA. Como ha sido expuesto este tipo de finalización de la intervención constituye el aporte mas importante a la gobernabilidad y estabilidad en el campo guatemalteco.

Caso concluido: resultante de una situación en la cual una o ambas partes solicitan por escrito la conclusión de la intervención de la SAA; b) Ninguna de las partes manifiesta interés en continuar con el proceso; c) La SAA estima que el proceso se ha agotado.

Caso cerrado: Considerado como transitorio, e involucra a aquellos casos en los cuales la SAA determine que no existen acciones específicas que puedan realizarse en el marco de las competencias institucionales.

Cantidad de personas en conflicto a nivel nacional con relación al % de casos según tipo de conflicto y rango (al 31 marzo 2012).



Fuente: Elaboración propia con datos de SAA 2012.

2.2.1.6 Cantidad de personas en conflicto a nivel nacional con relación al % de casos según tipo de conflicto y rango (al 31 marzo 2012).

La anterior representación, muestra las personas en conflicto a nivel nacional y su vinculación con el porcentaje de casos estratificados según su tipo y rango de un total de 1211 conflictos en proceso de atención al 31 marzo de 2012.

Se observan en ella dos rasgos de interpretación, el primero refiere la existencia de un núcleo reducido de casos (17.32%) en los cuales están inmersos una significativa cantidad de personas (934,382) los cuales se agrupan en tipo de conflicto por Disputa de Derechos y Límites Territoriales con presencia de 300 o más personas. Y la segunda dimensión de análisis supone un relevante porcentaje del total de casos (43.13%) que son agrupados bajo el tipo de conflicto Disputa de Derechos en un rango menor o igual a 100 personas.

El análisis conlleva el sentido de atribuirle un valor cualitativo superior a aquellos segmentos del universo que fluctúan en la tendencia ya sea a partir de la cantidad de personas involucradas o al porcentaje de casos según estratos definidos y tipo; expresando una jerarquía, matices y diferenciaciones con relación a los restantes rangos; ello supone considerar dos diferentes líneas de acción: (1) en función de la cantidad de casos; y (2) el abordaje para su resolución a partir de su relevancia social.

2.2.2 Implementación y seguimiento de la Política Agraria

Las políticas públicas

La importancia de la Administración Pública reside en que constituye el plano donde se establecen las direcciones –políticas públicas- que las organizaciones deberían tomar para poder desarrollarse; así mismo, refiere el espacio donde se desarrollan las calidades y competencias de quienes ejecutan los planes y proyectos.

Es en esta dimensión en donde las demandas ciudadanas y los fenómenos sociales identificados como limitantes, son atendidos, diseñándose y materializándose por medio de políticas y estrategias.

Para el PNUD (2010) se entiende como políticas públicas un conjunto de acciones que el Estado lleva a cabo por intermedio de su estructura administrativa, destinadas a satisfacer necesidades sociales conforme a la ley; las políticas son el resultado de intercambios complejos, conflictos y negociaciones entre actores políticos que ocurren en escenarios públicos y en momentos temporales delimitados.

Estas acciones técnico-políticas a cargo del Estado desde su formulación, propuesta, ejecución y seguimiento son realizadas por las instituciones para el cumplimiento de sus funciones y ofertas, así como para dar respuesta al número creciente de demandas provenientes de los ciudadanos.

Para cumplir con ello es necesario tomar en cuenta: la escasez de los recursos financieros y presupuestarios; una consciencia e interés más elevada por parte de la ciudadanía, sobre aquellos aspectos referentes a la calidad y satisfacción de sus necesidades, factores que orientan el desarrollo de las políticas públicas.

Los actores que destacan en este proceso de diseño institucional son: el mismo Estado a través de sus instituciones; los partidos políticos, quienes son intermediarios y con representación en el Congreso de la República, órgano de control político externo; las organizaciones de la sociedad civil, con quienes la política se socializa y legitima; otras expresiones de interés; así como también con las Organizaciones Internacionales en el marco de un sistema global interdependiente.

Las políticas públicas agrarias

Las políticas públicas en materia agraria están a cargo de la SAA a través de la Subsecretaría de Política Agraria quien es la encargada de su formulación y articulación. Para lo cual desarrolla las siguientes funciones:

- a) Facilitar la formulación e implementación de Políticas Agrarias; b) Incidir en la construcción e implementación de la política agraria y de las políticas públicas que de ésta se deriven. c) Gestionar el mejoramiento del ordenamiento jurídico e institucional agrario. d) Realizar acciones orientadas a la creación de un sistema de monitoreo de la política agraria nacional y las políticas públicas que de ésta se deriven, así como de las instituciones que la atienden. e) Generar instancias de cooperación nacional e internacional, de interés de la Secretaría; f) Generar acciones de cabildeo orientadas al logro de consensos de las propuestas legislativas y de políticas que emanen de la Secretaría. (SAA, 2005)

Formulación de políticas públicas y leyes en materia agraria. Analiza previamente la situación realizando diagnósticos y estudios sobre la problemática agraria nacional; así mismo se considera como punto de partida las experiencias y propuestas anteriores sobre el diseño de la política agraria; se conforman espacios de participación y consulta con actores sociales a través de diversas modalidades, como opiniones directas o bien mediante modelos participativos con actores clave nacionales y locales, elemento que se abordará más adelante como parte de una estrategia de incidencia y cabildeo; así mismo se formulan los lineamientos generales de la o las políticas; de las cuales derivan los componentes esenciales –ejes-, en el presente caso los ejes refieren al acceso a la tierra y al acceso



Taller con la Subsecretaría de Política Agraria.

presentado en abril 2012 y que constituye línea de referencia en la construcción de la política pública agraria y que prevé la elaboración de importantes propuestas como: Ley específica de acceso a la tierra para mujeres; Ley de Regularización; Legislación agraria sustantiva y procesal; código agrario; Ley de acceso a activos productivos para las mujeres.

Articulación de las políticas y leyes. La articulación de la política agraria se entiende como todas aquellas actividades que son desarrolladas con el fin de propiciar espacios de convergencia entre los diversos actores sociales y el Gobierno de la República. Para ello se contribuye, por una parte mediante la puesta en marcha de actividades de incidencia y cabildeo; por medio de actividades como foros, congresos, encuentros, talleres, mesas de discusión con el fin de obtener consensos sobre la problemática agraria abordada.

Y por otra parte las políticas que cuentan con aval, pasan a ser difundidas a la sociedad. Se busca la operativización mediante su inclusión en los correspondientes planes estratégicos y planes operativos anuales de las instituciones responsables de su ejecución; así mismo se determinan acciones de seguimiento y evaluación.



Director de Planificación y Programación dirige Taller.

a otros activos productivos. La etapa de formulación concluye en la validación técnica preliminar con instancia superior interna.

Sobre la formulación y actualización de la legislación agraria nacional atingente, la SAA elabora propuestas que son derivadas de la Matriz de Política Agraria, documento pre-

2.3 Marco organizacional de la SAA

2.3.1 Estructura interna

Como indica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el carácter sistémico de un plan se materializa en la arquitectura organizacional es decir la estructura organizacional, el cual responde a criterios funcionales en donde cada componente aporta lo propio para concretar los productos. (CEPAL, 2005, p. 13) De esta manera la nueva estructura organizacional de la SAA, viabiliza las decisiones estratégicas, estableciéndose de esta manera la relación entre estrategia, estructura, acción y presupuesto.

De esta manera, la estructura interna de la Secretaría está compuesta por los siguientes niveles de dirección: i) Dirección Superior, constituido por el Secretario de Asuntos Agrarios, la Sub-Secretaría de Política Agraria y la Sub-Secretaría de Resolución de Conflictos; y ii) 5 Direcciones Generales dependientes del Despacho, 2 Direcciones de Política Agraria y 1 Dirección de Resolución de Conflictos.

Grafica. Estructura interna SAA

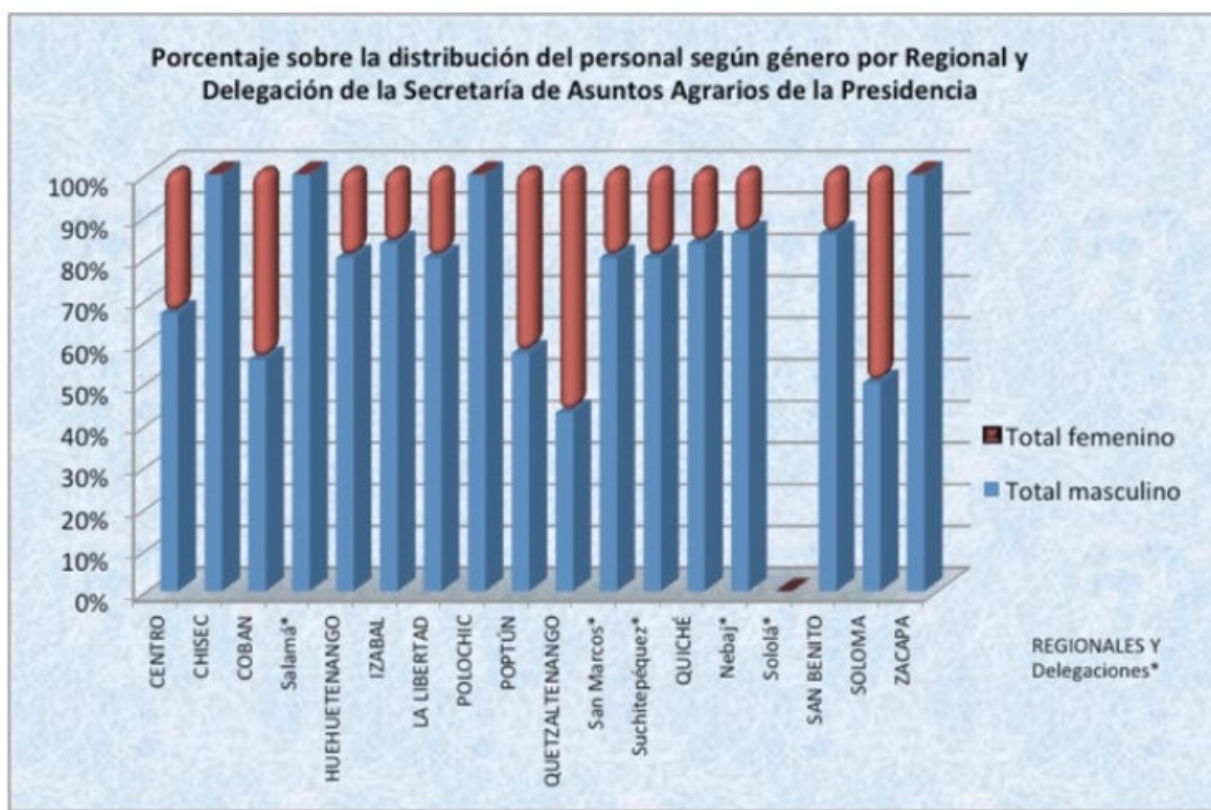


Según:
Acuerdo Gubernativo 183-2002
Acuerdo Gubernativo 304-2005
Acuerdo interno 074-2012 y
Circular SAA-01-2012

2.3.2 Información del Personal

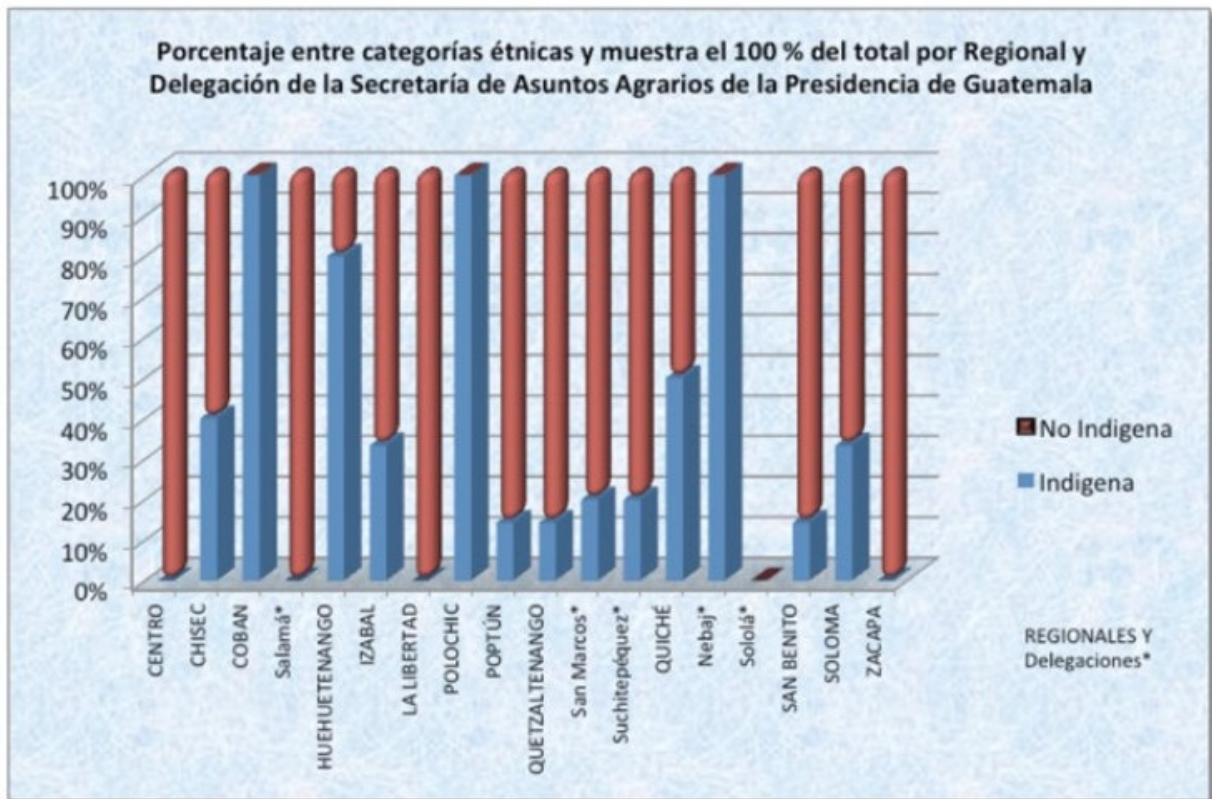
La SAA cuenta con un total de 199 servidores públicos contratados bajo renglones temporales y permanentes, distribuidos en 18 oficinas regionales y una sede central. La distribución espacial del personal refiere que de total, el 48.74% presta sus servicios en oficinas de campo y el restante 51.26% en las oficinas centrales.

De ellos, el 75.38 % del personal desempeña funciones de resolución de conflictos y sobre la formulación y articulación de la política agraria; mientras que el 24.62 % tiene funciones referentes a la dirección coordinación y administración, de esta forma se evidencia la prevalencia de personal vinculado directamente a las áreas nucleares de la SAA a partir de la gestión 2012. Otro aspecto que revela el análisis es la proporción entre personal masculino y femenino; en este sentido el 72.36 % del personal es masculino y el 27.64% femenino.



Fuente: Elaboración propia con datos de análisis institucional SAA 2012.

Sobre la relación por etnia, los datos muestran que el 22.11% de los trabajadores pertenecen a alguno de los grupos etnolingüísticos nacionales. Sin embargo, cuando el análisis se profundiza en las oficinas regionales, un 40.21% es indígena, mientras que el 59.79% restantes no lo es. Además en las regiones de mayor proporción poblacional indígena (Huehuetenango, Quiché, San Marcos y Alta Verapaz) los cuales a su vez, son las regiones de mayor conflictividad, el 62% de los trabajadores pertenecen a alguno de los grupos etnolingüísticos.



Fuente: Elaboración propia con datos de análisis institucional SAA 2012.

2.3.3 Información Presupuestal

Evolución de la asignación presupuestaria 1997-2012



Fuente: Elaboración propia con datos de análisis institucional SAA, 2012.

Ciertamente durante los inicios de la institución, todavía CONTIERRA, las asignaciones presupuestarias fueron sumamente reducidas, es a partir del año 2000 cuando se evidencia un incremento en las asignaciones, sin embargo con la creación de la SAA en 2002, aunque se reconoce con rango ministerial a una de las instituciones derivadas de los Acuerdos de Paz, para el ejercicio fiscal 2003, CONTIERRA y consecuentemente la SAA no conto con asignación presupuestaria, siendo que el presupuesto utilizado hasta 2003 por la SAA es el de la CONTIERRA, su funcionamiento dependió de la cooperación internacional durante esos momentos de crisis institucional.

En 2004, se nota substancialmente el incremento en las asignaciones (Q. 71,053,548.00), sin embargo la inestabilidad institucional y el posterior traslado de las funciones de Resolución de conflictos al Ministerio de Agricultura (MAGA), se hizo sentir drásticamente en el presupuesto, quedando para 2005 con un monto de Q. 3,280,861.00.

Del año 2006 en adelante, es de notar que las asignaciones se establecen en una media de 47 millones de quetzales, generando con ello estabilidad en términos financieros y consecuentemente operacionales, dado que la principal fuente de financiamiento desde sus inicios ha sido el presupuesto nacional.

2.3.4 Coordinación Interinstitucional

ENTIDAD

OBJETO



FONTIERRAS

Apoyar e impulsar acciones sociales, administrativas, financieras, técnicas y jurídicas que coadyuven en la resolución de la conflictividad agraria, la regularización de la posesión de las comunidades.



Establecer condiciones para facilitar la mediación de conflictos que surjan en las zonas en proceso catastral, que permitan entre otros la generación de información catastral.



Establecer mecanismos de coordinación e intercambio de información estratégica consolidada en zonas con conflictos agrarios.



Instaurar mecanismos de coordinación e intercambio de información generada en el Segundo Registro de la Propiedad sobre el proceso de implementación de los instrumentos de la Política Agraria (consultas electrónicas, copias e informes de testimonios ingresados) con relación a la inscripciones generadas por el proceso de regularización de tierras en el occidente.



DICABI

Brindar capacitación en cursos de formación, producción editorial y coordinación de proyectos de investigación y desarrollo.

2.3.5 Cooperación Internacional

ENTIDAD

OBJETO



Agencia de Cooperación
Internacional de Alemania

Coadyuvar al fortalecimiento de capacidades de la Secretaría de Asuntos Agrarios sobre métodos de prevención, transformación y gestión pacífica de conflictos.



Comité Europeo para la
Formación y la Agricultura

Apoyar el proyecto de "Fortalecimiento de los mecanismos de diálogo político y coordinación entre poder local y sociedad civil en temas de conflictividad agraria y ordenamiento territorial en los municipios de Colotenango y San Juan Ixcay, Huehuetenango"



Establecer procesos de capacitación técnica científica por medio del intercambio de expertos para desarrollar proyectos de combate a la pobreza con énfasis en agricultura y alimentación.

Convenios de cooperación en proceso de consulta



República del Ecuador

Asistir en el fortalecimiento de las capacidades profesionales de la SAA sobre políticas de prevención de conflictos y sobre modelos novedosos de acceso a la tierra y otros activos productivos.

2.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Matriz de Amenazas y Oportunidades

AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN
Influencia de actores políticos, económicos y sociales	Influencias políticas, económicas y sociales sobre los procesos de resolución de conflictos y sobre la implementación de la política agraria. Además existen otras organizaciones que se vinculan a la resolución de conflictos.
Presupuesto	Dotación presupuestaria insuficiente y provisión de fondos desfasada.
Control Financiero, control político, auditoría social	Las entidades de control externo de la Administración Pública, como la Contraloría General de Cuentas y el Congreso de la Republica; así como las organizaciones y los ciudadanos requieren cada vez más de informes específicos que expliquen la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de objetivos y metas.
OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
Objetivo superior gubernamental alineado con objetivos institucionales	<p>Nivel superior Gubernamental comprometido con el avance sustancial en el cumplimiento de los Objetivos y metas de Desarrollo del Milenio (ODM). Con énfasis desde el Pacto Hambre Cero y la Política de Desarrollo Rural Integral en los ODM Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Objetivo 3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer. Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.</p> <p>Compromiso de las autoridades de la SAA en apoyar los ODM mediante el impulso de la política agraria y la resolución de conflictos sobre la tierra con énfasis en el sujeto priorizado: campesinos y campesinas.</p>

Imagen institucional	Imagen Institucional reconocida y valorada positivamente por instituciones gubernamentales, de cooperación internacional y credibilidad ante organizaciones de la sociedad civil.
Redes para Resolución de conflictos	Existen importantes experiencias que abordan la problemática agraria desde una perspectiva regional y local; estas “Redes” cuentan con iniciativas propias, han sido capacitadas y apoyadas por agencias de cooperación internacional. Así mismo cuentan con bases de datos y experiencia sobre conflictividad en regiones como: Alta Verapaz, Quiché, entre otras.
Cooperación	Se ha coordinado con la Ayuda Pública al Desarrollo (APD) e instituciones guatemaltecas la realización de actividades a nivel de provisión de servicios con tecnología de punta sobre: planificación estratégica, fortalecimiento institucional, estudios, procesos de transferencia del conocimiento al equipo de trabajo y de administración documental (provisión de información), entre otros. Ello permitiría el traslado de personal hacia actividades nucleares, rediseño de procesos enfocados a la optimización de recursos.

Matriz de Debilidades y Fortalezas

DEBILIDADES	JUSTIFICACION
Insuficiencia en programas de transferencia de conocimientos y Administración de Capital Humano	<p>La insuficiencia en programas de transferencia de conocimiento sobre el nivel estratégico de la SAA -misión, visión, valores, principios, la cultura corporativa- aspectos que limitan el empoderamiento y falta de valorización institucional; además se carece procesos de capacitación en áreas nucleares de la organización como: métodos avanzados de resolución de conflictos; y sobre diseño de políticas públicas.</p> <p>Por otra parte los equipos de trabajo –personal- en áreas de alta conflictividad y otros equipos son limitados; por una parte en cantidad de personal y por otra en conocimiento de los idiomas de las regiones.</p> <p>Además se carecen de programas de bienestar a empleados.</p>

<p>Débil gestión del conocimiento e Innovación</p>	<p>La SAA ha carecido procesos de transformación que oriente recursos internos en función del desarrollo de nuevos conocimientos que reflejen: a) la experiencia, lo narrativo, las características de los conflictos (saberes cotidianos); b) que reflejen los patrones, es decir sobre aquellos tipos de conflictos que presenten regularidades en su apariencia por ejemplo: áreas protegidas; tierras y territorios indígenas; ejidos municipales; recursos naturales-megaproyectos, entre otros. (saberes codificados), así como el diseño de escenarios, nuevos mecanismos de resolución y prospección para la prevención (saberes prospectivos).</p> <p>Así mismo es notoria la ausencia de procesos de creación de conocimiento sobre temas de importancia para el diseño de la política agraria, por ejemplo: modelos de acceso a los activos productivos.</p> <p>Además se carece de un sistema eficaz que permita la organización, sistematización, el almacenamiento y la transferencia de conocimiento e información que se convierta en pública en tiempo real sobre los conflictos, lo cual retrasa la toma de decisiones.</p>
<p>Se carece o precisan de actualización los Procedimientos internos y procedimiento de resolución de conflictos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha priorizado los resultados de cantidad –cerrados y/o concluidos sobre los resultados de calidad –conflictos resueltos y de impacto social-. 2. Procesos de prevención de conflictos no existen o no son seguidos. 3. Sobrecarga de conflictos en algunas regionales. 4. Procedimientos inexistentes o no atendidos en sobre la actuación de la SAA en desalojos. 5. El flujo de la información –hacia afuera y dentro de la SAA- no corresponde a los canales pertinentes. 6. Falta de coordinación al interior de la SAA y Procesos confusos en la atención de casos; a su vez la respuesta a requerimientos de urgencia –sobre conflictos y política agraria- es ineficiente. 7. Falta de Coordinación interinstitucional. 8. Insuficiencia en el cumplimiento de los objetivos definidos –eficacia-. 9. Insuficiencia en los procesos sobre la utilización de insumos o recursos institucionales –eficiencia-. 10. Se carece o no están actualizados los instrumentos técnico normativos de control interno (manuales de procedimientos y manuales de organización y funciones). <p>Lo anterior repercute en el incremento de tiempo en los procesos de atención, administrativos y de resolución de conflictos, así como en la realización de actividades, funciones que no corresponden al personal e incremento de gasto.</p>

<p>Comunicación social no ha reflejado avances institucionales</p>	<p>La comunicación social de la SAA no ha establecido un proceso de creación y relación con los actores clave ya sea por medios tradicionales de comunicación o en línea, que reflejen los servicios públicos que brinda, naturaleza de los ciudadanos que solicitan la resolución de conflictos, mecanismos de transparencia, la participación en mesas de diálogo y de implementación de políticas públicas; las acciones realizadas de impacto social.</p>
---	---

<p>FORTALEZAS</p>	<p>JUSTIFICACIÓN</p>
<p>Marco legal producto de los Acuerdos de Paz</p>	<p>Los Acuerdos de Paz, reconocen que "...es necesaria una estrategia integral que facilite el acceso de los campesinos a la tierra y otros recursos productivos, que brinde seguridad jurídica y que favorezca la resolución de conflictos."(AP), componentes reflejados en el Acuerdo Gubernativo de creación de la SAA.</p>
<p>Liderazgo en el tema agrario</p>	<p>El capital humano de la SAA ha creado o mejorado procesos para la toma de decisiones en el tema agrario; y ha generado credibilidad en organizaciones, instituciones y en los ciudadanos.</p>
<p>Capital Estructural (procedimientos-medios-intangibles)</p>	<p>Existen manuales de atención, específicos y claridad en las comunidades e instituciones sobre los servicios que brinda la SAA.</p> <p>Existe software, hardware, mobiliario, equipo y vehículos que dan soporte a la realización y cumplimiento de las funciones, sin embargo muchas veces ha sobrepasado su vida útil.</p> <p>De especial importancia son relaciones construidas a lo largo del tiempo entre el capital humano de la secretaria y los actores en los conflictos, aspecto que ha potenciado el establecimiento de Mesas Nacionales y Regionales permanentes para la Resolución de conflictos.</p>
<p>Capital Humano</p>	<p>El capital humano de la SAA refleja experiencia, dinamismo, conocimientos y capacidades que permiten ofrecer soluciones a los ciudadanos y actores clave sobre la problemática que enfrenta en su que hacer cotidiano.</p>



Secretario de Asuntos Agrarios definiendo el concepto de "Lo Agrario" ante participantes de Taller FODA realizado el 14 y 15 de marzo de 2012.

2.5 Matriz FODA SAA

		DEBILIDADES				FORTALEZAS			
		Insuficiencia en programas de transferencia de conocimientos y administración de capital humano.	Debil gestión del conocimiento e innovación	Procedimientos internos e instrumentos técnico normativos incómodos o no actualizados inciden en la provisión de resultados	Comunicación Social condicionada en espacio y tiempo (no ha establecido un proceso de relación con los actores clave, por medios tradicionales de comunicación o en línea).	Acuerdos de Paz como referente para el marco legal de creación institucional.	Liderazgo del capital humano ha creado e mejorado procesos para la toma de decisiones en el tema agrario.	Capital Estructural: Estrategias, métodos y relaciones humanas han potenciado la resolución de conflictos.	Capital Humano refleja compromiso, experiencia, dinamismo, conocimientos y capacidades.
OPORTUNIDADES	Objeto Superior Gubernamental: Pacto Hambre Cero y Política para el Desarrollo Rural Integral acorde a los objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	Imagen Institucional reconocida y valorada positivamente por instituciones gubernamentales y de cooperación internacional.	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	Redes de resolución de conflictos con experiencia, información y fortalecidas institucionalmente actúan en regiones conflictivas del país.	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
	Cooperación por parte de la Ayuda Pública al Desarrollo (APD) e instituciones guatemaltecas en la realización de actividades no nucleares.	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑
AMENAZAS	Influencia de los actores políticos, económicos y sociales sobre los procesos de resolución de conflictos.	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
	Presupuesto insuficiente y provisión de fondos desfasada.	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	Control político, financiero y social requieren cada vez más de informes específicos que expliquen la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↓

CORRELACIÓN POSITIVA ↑

CORRELACIÓN NEGATIVA ↓

Capítulo 3.

Marco Estratégico Institucional: núcleo del sistema de gestión por resultados

3.1. Orientaciones estratégicas

Las orientaciones estratégicas bajo las cuales se desempeña la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia alcanzan una consistencia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los objetivos de Gobierno, expresados en Pactos, la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDR), la Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021. Este modelo implica un cambio sustancial en las modalidades de su gestión al considerar el desempeño organizacional en función de resultados que impacten en la sociedad, "...en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos." (Ossorio, A., 2011, p. 1)

La SAA tiene como resultado priorizado de impacto: contribuir al Mejoramiento de las economías campesinas de infra subsistencia y subsistencia, para lo cual ha adquirido como compromisos institucionales: 1) Desarrollar e Implementar el ciclo de la Política Agraria., y 2) Fortalecer mecanismos para la prevención y resolución de conflictos sobre la tierra.

Gráfica: Objetivos por niveles de ámbito



Fuente: Elaboración propia con información de ONU, SEGEPLAN, MINDES, CPDRI, PRONACOM & SAA.



Fotografía: Fototeca -SAA-.

3.2 Macro Estrategia

Nuestra misión

.....
Somos la Institución del Organismo Ejecutivo rectora del tema agrario, con énfasis en la articulación de la política agraria, así como sobre la resolución y transformación de conflictos relativos a la tierra; contribuyendo con ello al desarrollo rural integral con pertinencia cultural y equidad de género.

Nuestra visión

.....
Ser la entidad gubernamental que lidera la transformación agraria de Guatemala, como un elemento dinamizador del desarrollo rural integral, centrando la atención en la economía campesina.

Gráfica: Síntesis de Misión y Visión



Principios

La Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia:

- **Actúa en el marco del Estado de Derecho:** respeta el mandato de la Constitución Política de la República y todos aquellos tratados y convenios internacionales relativos al que hacer institucional.
- **Enfoca su gestión acorde a los Derechos Humanos:** El diseño e implementación de la política agraria y modelos de resolución de conflictos que sean efectivos, inclusivos y que aborden la conflictividad desde una perspectiva integral, deben ser basados en un enfoque de gestión acorde a los Derechos Humanos.
- **Asume los Acuerdos de Paz como agenda de nación:** específicamente el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (ASESA) como parte de su agenda institucional, cuya con la visión integral es alcanzar una sociedad justa y equitativa para lo cual plantean en materia agraria que es necesaria una estrategia integral que facilite el acceso de los campesinos a la tierra y otros recursos productivos en la que los conflictos sean resueltos por medios conciliados.
- **Enfoque en la economía campesina:** Ubicamos a los campesinos y campesinas en condiciones de infra subsistencia, de subsistencia y también de cierto carácter excedentario dentro de las iniciativas de transformación y como centro de nuestro actuar.
- **Es coherente con la política de gobierno para impulsar el Desarrollo Rural Integral:** La política agraria y los procesos de resolución de conflictos son acordes a las estrategias sobre desarrollo rural integral, procurando mejorar la calidad de vida del sujeto priorizado, la economía campesina, promoviéndolos como actores de su propio desarrollo; coadyuvando con ello a la gobernabilidad democrática.
- **Equidad de género:** Buscamos propiciar oportunidades, especialmente para las mujeres campesinas e indígenas por medio de su incursión en el ámbito público como elemento originario de su empoderamiento, oportunidad que crea espacios de negociación hacia la equidad.

Valores Institucionales

• **Transparencia:** Creemos que la rendición de cuentas es una herramienta que da la posibilidad a los ciudadanos de conocer la información que les garantice el derecho de observar, entender y evaluar las decisiones de los funcionarios y empleados a fin de que propicie mayores grados de credibilidad para la institución.

• **Integridad:** Como condición necesaria que orienta a decidir de una manera responsable sobre el desarrollo de la política agraria, los procesos de resolución de conflictos, así como sobre la gestión de fondos públicos; reforzando para ello, mecanismos de profesionalización, control y rendición de cuentas.

• **Objetividad:** actuamos con independencia respecto de los intervinientes en el desarrollo de las funciones de la institución, así mismo a través de pautas éticas se orienta hacia la neutralidad los estudios y decisiones.

Grafica: Valores de la SAA

• **Credibilidad:** mediante nuestros actos buscamos generar confianza en los ciudadanos, con el fin de construir relaciones que permitan atender efectivamente los requerimientos ciudadanos.

• **Imparcialidad:** Nuestras decisiones son tomadas en todas las circunstancias sin influencia de parte, procurando con ello que nuestra actuación sea justa y apegada a nuestras convicciones y principios.



Cultura Institucional

.....

- **Eficiencia y eficacia en el desempeño:** Nuestra cultura está orientada a conseguir impactos e incrementarlos, es por ello que implementamos un *Sistema de Gestión basado en Resultados* que mejora, evalúa y monitorea permanentemente el desempeño organizacional.
- **Mejora continua de los procesos:** En el desarrollo de nuestras funciones partimos de experiencias y procesos anteriores que podrán ser innovados con el fin de brindar nuestros servicios con calidad, eficiencia y eficacia.
- **Trabajo coordinado y en equipo:** Nos beneficiamos de la diversidad, experiencia y compromiso de los trabajadores, esforzándonos juntos con base a una estructura para lograr la consecución de beneficios para la población meta.
- **Liderazgo dinámico y participativo:** Nuestros esfuerzos deben estar orientados a la coordinación y articulación de los actores y sectores vinculados al tema agrario.

3.2 Estrategias Generales (Objetivos Estratégicos)

OE1. Desarrollar y articular el ciclo de la Política Agraria. Se busca articular y formular la política agraria orientada a la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la promoción de la igualdad entre los sexos, además de garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, como senderos que están contenidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio. A su vez la política agraria estará enmarcada dentro del Pacto Hambre Cero y su visión derivada de la Agenda del Cambio 2012-2016, en el marco de la Agenda Nacional para la Competitividad 2012-2021 y la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI).

OE2. Fortalecer mecanismos para la prevención y resolución de conflictos sobre la tierra. Se impulsarán iniciativas enfocadas hacia la resolución de aquellos conflictos que tengan alto significado social, manifiestos bajo la siguiente fisonomía: altas tensiones sociopolíticas, ubicados en territorios indígenas, bajos niveles socioeconómicos en las comunidades, vinculación al medioambiente, falta de reconocimiento de prestaciones laborales, entre otros. Así mismo se desarrollaran estrategias para continuar atendiendo las demandas de conflictos que si bien no implican el involucramiento de población considerable, ni tampoco generan un impacto en la gobernabilidad, mantienen un clima de inestabilidad en las comunidades en donde se desenvuelven.

3.3 Estrategias Específicas (Objetivos Específicos)

Objetivo 1. Diseñar e impulsar la política y leyes en materia agraria. A partir de los criterios estipulados en el Plan para Activar y Readecuar la PNDRI, así como en la Matriz de Política Agraria se formula la Política y propuestas de ley en materia agraria; ello articulado con actores sociales para su implementación.

Objetivo 2. Enfocar resolución en conflictos con alto significado social. Se prevé que la resolución incluya además componentes de orden cualitativo, es decir que se atienda la resolución, por una parte sobre la cantidad importante de casos que han sido ingresados a la SAA privilegiando el mecanismo de negociación y resolución; y por otra, que sean abordados de manera sistemática conflictos en que sean considerados como de alto significado, en términos sociales.

Objetivo 3. Implementar Sistema de Gestión por Resultados. Corresponde al objetivo Presidencial de implementación de un sistema que permita la eficiencia y eficacia en la gestión. De tal suerte que vincule la estrategia y acción, es decir lo que estipula la misión y visión relacionado directamente con las actividades cotidianas; todo ello sujeto a medición por resultados.

Objetivo 4. Mejorar capacidad de gestión. Refiere principalmente a procedimientos que son necesarios estipular en planes, que mejoran la eficiencia institucional, estos procedimientos a están relacionados con las áreas nucleares de la SAA, resolución de conflictos, política agraria; así mismo en el área administrativo-financiera.

Objetivo 5. Innovar en procesos de gestión del conocimiento. Se fomentará el desarrollo de nuevos conocimientos, así como su difusión, que permitan apoyar los procesos de resolución, la formulación y articulación de la política agraria y leyes.

Objetivo 6. Implementar sistema de información. Por medio de un sistema eficaz que permita la organización, sistematización, almacenamiento, y toma de decisiones a partir de información obtenida en tiempo real sobre las áreas nucleares de la institución.

Objetivo 7. Consolidar competencias estratégicas y cultura organizacional. Se busca el empoderamiento fomentando el liderazgo, la cultura y valores de la institución, así como el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados; de tal suerte que a la vez que incrementan sus competencias, conocen como es que ellos contribuyen al éxito de la institución.

Objetivo 8. Desarrollar programas de bienestar y mejoras para equipo de trabajo. Se busca incrementar el compromiso y responsabilidades del equipo de trabajo con la institución, para ello se exploran estrategias que supongan mejoras en las condiciones del personal tomando en cuenta las contingencias derivadas de las funciones que se desarrollan.

Objetivo 9. Procurar nuevas fuentes de cooperación. A partir de estrategias para la obtención de nuevas fuentes de cooperación internacional y coordinación con otras instituciones que contribuyen al éxito de las funciones estratégicas de la SAA.

Objetivo 10. Incrementar Eficiencia y Economía en el gasto. Mediante la implementación del sistema de gestión por resultados se pretende impulsar iniciativas de cambio a todos los niveles de la institución, con énfasis en la responsabilidad y resultados; así mismo se propone una racionalidad en el gasto que permita reorientar desde la Planificación Estratégica el presupuesto hacia las áreas nucleares.

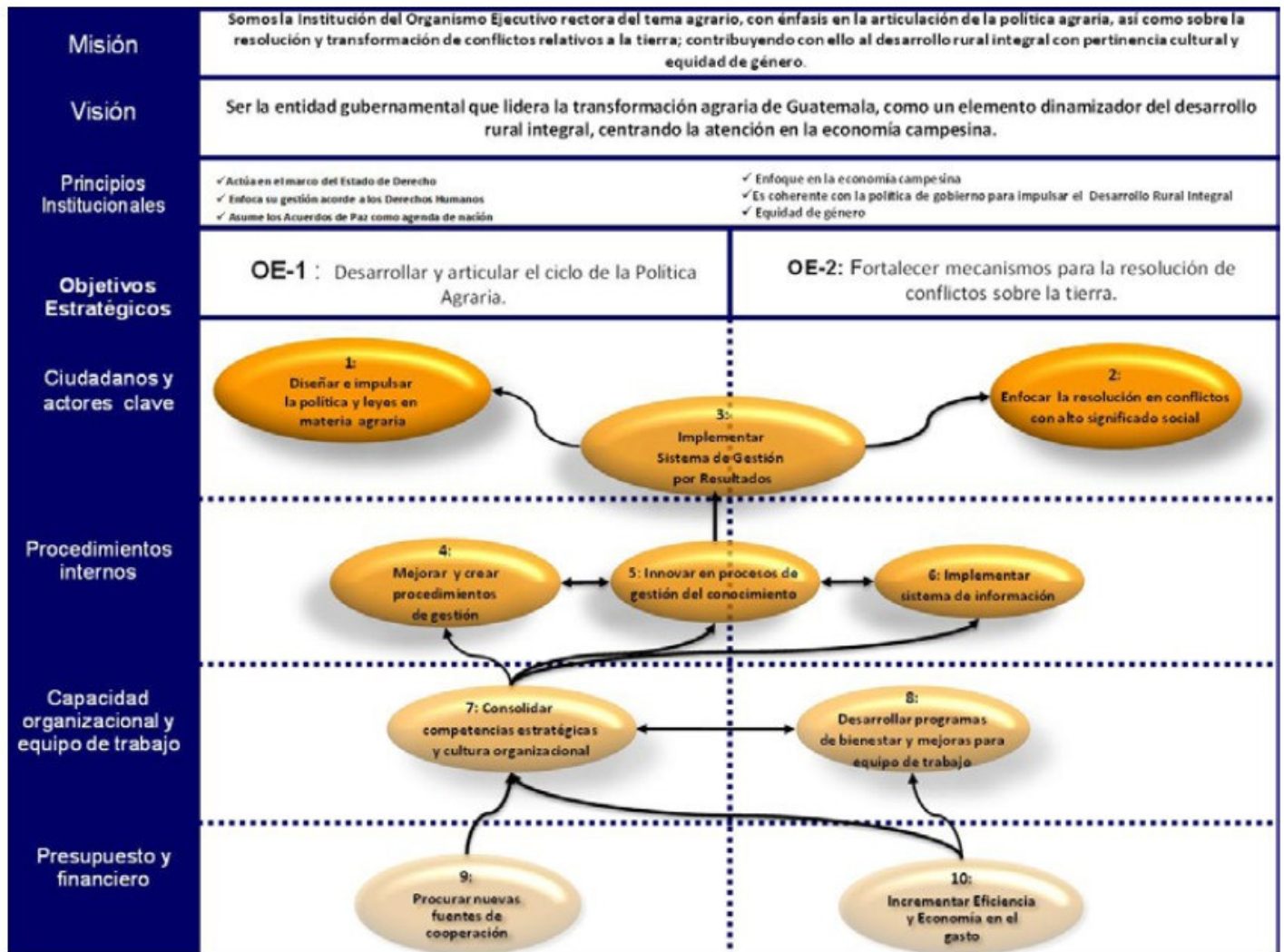
3.4 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico constituye el marco del Sistema que describe de manera integral la macro estrategia, las estrategias generales y las estrategias específicas a través de un cuadro que sintetiza la estrategia de la SAA, esta herramienta metodológica expone gráficamente y de manera accesible, la manera como se interrelacionan los objetivos a diferentes niveles, los cuales suponen el núcleo del sistema. Este instrumento de planificación permite además comunicar claramente a ciudadanos, actores clave y empleados sobre la naturaleza y esencia del que hacer institucional.



Taller con la Subsecretaría de Política Agraria.

Grafica: Mapa Estrategico



3.5 Seguimiento a Nivel Estratégico: Indicadores

Los Indicadores clave de desempeño son desarrollados para orientar el progreso estratégico y operacional de la SAA. En esta fase del sistema de gestión se debe hacer énfasis sobre los resultados medibles y de impacto. Los cuales reflejan información cuantitativa y cualitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos.

La SAA prevé el diseño de indicadores a diferentes niveles, el primero, indicadores de resultado e impacto, a partir de aquello que la institución considera lo estratégico, vinculado directamente a los resultados hacia los ciudadanos y actores clave con los que la SAA interactúa para el cumplimiento de sus funciones.

En este nivel, se buscan cambios en el comportamiento, actitud de los ciudadanos, o bien un mejoramiento en las condiciones de la población; una vez que han recibido los servicios de la política y leyes en materia agraria formulados y articulados, la resolución de conflictos, todo ello fortalecido por la mejora en el desempeño mediante la implementación del Sistema de Gestión por Resultados.

Un segundo nivel de indicadores, es aquel que refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para llegar a los productos, incluyen actividades de trabajo tales como procedimientos, procesos tecnológicos y de administración financiera.

De esta manera fueron definidos en total 13 indicadores de impacto, resultados y procedimientos a partir de los 10 objetivos específicos establecidos, los cuales se evidencian en la matriz siguiente.

Matriz de Objetivos e Indicadores a diferentes niveles

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo	Objetivo/Indicador	Tipo	Unidad	Meta Anual	Tolerancia	Peso en el objetivo	
Ciudadanos y actores clave	1	1.	Diseñar y articular la política y leyes en materia agraria.						
			Política agraria y leyes formulados y socializados	R	%	25%	5%	45%	
				Avance en la participación social entre el Gobierno y actores sociales. (Estrategia de Cabildeo e incidencia)	R	No.	3	0	55%
	2	2.	Enfocar resolución en conflictos con alto significado social.						
			Disminución en los niveles de conflictos sobre la tierra. (Finalización de conflictos)	R	No.	385	0	50%	
			Atención especial a conflictos con alto significado social. (Resolución)	I	No.	10	3	50%	
	1 y 2	3.	Implementar Sistema de Gestión por Resultados.						
			Sistema implementado	I	No.	1	0	60%	
Comprobantes de programación y ejecución de metas			P	No.	15	0	40		
Procedimientos internos	1 y 2	4.	Mejorar capacidad de gestión.						
			Instrumentos de gestión diseñados y/o actualizados (Diseño de Instrumentos Técnico normativos)	P	No.	2	0	100%	
	1 y 2	5.	Innovar en procesos de gestión del conocimiento.						
			Investigación técnico-legal y social	R	No.	4	0	100%	
	1 y 2	6.	Implementar sistema de información.						
		Sistema de Información y Monitoreo Agrario (SIMA)	R	No.	1	0	100%		

Tipos de Indicador: (R) Resultado; (I) Impacto; (P) Proceso.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo	Objetivo/Indicador	Tipo	Unidad	Meta Anual	Tolerancia	Peso en el objetivo
Empleados y Capacidad Organizacional	1 y 2	7.	Consolidar competencias estratégicas y cultura organizacional.					
			Formación y capacitación	R	No.	8	0	100%
	1 y 2	8.	Desarrollar programas de bienestar y mejoras para equipo de trabajo.					
			Programas de bienestar	R	No.	1	0	100%
Financiero y Presupuesto	1 y 2	9.	Procurar nuevas fuentes de cooperación.					
			Convenios de cooperación técnica y/o financiera.	P	No.	7	0	100%
	1 y 2	10	Incrementar Eficiencia y Economía en el gasto.					
			Eficiencia en el gasto	R	%	100%	5%	100%

Tipos de Indicador: (R) Resultado; (I) Impacto; (P) Proceso.



Secretario de la SAA recibe a personeros de la Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo -GIZ-, a quienes informa de los objetivos estratégicos y necesidades para atender la conflictividad agraria en Guatemala.

3.6 Iniciativas y Acciones

Se identifican las siguientes iniciativas, las cuales en la estructura programática de la SAA son identificadas como Sub-productos. La siguiente matriz refleja el conjunto de iniciativas definidas y su impacto en los objetivos específicos, lo cual es medido por dos niveles de importancia (fuerte y muy fuerte).

Matriz de Iniciativas	Ciudadanos y actores clave		Procedimientos internos			Empleados y capacidad organizacional		Financiero y presupuesto		
	Obj. 1 Diseñar y articular la política y leyes en materia agraria.	Obj. 2. Enfocar resolución en conflictos con alto significado social.	Obj. 3. Implementar Sistema de Gestión por Resultados.	Obj. 4. Mejorar capacidad de gestión.	Obj. 5. Innovar en procesos de gestión del conocimiento.	Obj. 6. Implementar sistema de información.	Obj. 7. Consolidar competencias estratégicas y cultura organizacional.	Obj. 8. Desarrollar programas de bienestar y mejoras para equipo de trabajo.	Obj. 9. Procurar nuevas fuentes de cooperación.	Obj. 10. Incrementar Eficiencia y Economía en el gasto.
1. Organizaciones rurales y actores sociales que reciben propuestas técnicas sobre aspectos relativos a la Política Agraria.										
2. Propuestas sobre legislación y reformas al marco jurídico en materia agraria.										
3. Diseño e implementación de Planes de Cabildeo e Incidencia sectoriales.										
4. Personas que participan en eventos de negociación de conflictos agrarios										
5. Personas representantes de las partes en conflicto sensibilizadas mediante talleres de prevención de escalada de conflictos.										
6. Sistema de evaluación y seguimiento implementado que abarque áreas nucleares de la SAA.										
7. Talleres de formación y capacitación dirigidos al personal de la SAA.										
8. Investigaciones publicadas sobre la problemática y la conflictividad agraria en Guatemala.										

Impacto: [Fuerte](#) y [Muy Fuerte](#)

Conclusiones

Cuando inicia la nueva gestión en la Secretaría de Asuntos Agrarios en 2012 la evaluación realizada deja claro que los resultados de la gestión anterior no son aceptables. La SAA en el pasado intentó desarrollar una gama de funciones ajenas a su mandato; mientras existen una serie de conflictos sobre la tierra de gran relevancia social que requieren atención prioritaria y una política agraria que demanda precisar sus espacios de acción. La estrategia utilizada carecía de enfoque sobre los ámbitos estratégicos de la institución y produjo pobres resultados de impacto para finales de 2011.

Dada la naturaleza de la institución y los productos muchas veces intangibles en los términos usuales, cumplimiento de normas o bien cantidades, la SAA pretende profundizar en el diseño de instrumentos de seguimiento y evaluación a diferentes niveles de tal suerte que reflejen con mayor precisión los resultados de impacto que obtiene la SAA para la construcción de la Paz social y la Gobernabilidad en el campo.

Existen debilidades institucionales producto de años de gestiones basadas en productos que expresaron únicamente lo cuantitativo y sobre ello se han construido instrumentos de gestión y de abordaje de los conflictos sobre la tierra, uno de estos instrumentos es la tipología de conflictos, sobre la cual existe la duda si da una panorámica sobre el conflicto en búsqueda de su resolución. Una tipología sobre los conflictos sobre la tierra en Guatemala, podría ser mas especifica expresando la diversidad de la conflictividad agraria, identificando a los grupos sociales que se convierten en actores frecuentes, o bien si expresar las causas fundamentales, como algunos elementos condicionantes del desenvolvimiento de este tipo de controversias que trascienden a las meras disputas por recursos materiales. Es decir que busque explicar el conflicto más allá de su apariencia.

Por último, el presente Plan constituye un instrumento perfectible que supone el inicio de un proceso de cambio, el cual más allá de la definición de la estrategia institucional, su éxito depende del empoderamiento y comprensión de las interrelaciones existentes entre la estrategia y las actividades cotidianas por parte del personal y su divulgación hacia los actores clave.

Bibliografía

Libros, folletos y capítulos en libros

Arzobispado de Guatemala. (1998). Guatemala: Nunca Mas: El Entorno Histórico. Guatemala: Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG).

Castellanos, J. (1992). Tendencias del desarrollo agrario en el siglo XIX y surgimiento de la propiedad capitalista de la tierra en Guatemala. En: 500 años de Lucha por la Tierra. Vol. I. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Camacho, C. (2003) Guía para la investigación de los conflictos sobre la tierra y el territorio en Guatemala. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Misión de Verificación de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA) y Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA).

Camacho, C. Durocher, B. Fernández, J. & Letona, V.. (2003). Tierra Identidad y Conflicto en Guatemala. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Misión de Verificación de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA) y Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA).

Figueroa, C. (1991). El recurso del miedo: Ensayo sobre el Estado y terror en Guatemala. San José, Costa Rica: EDUCA.

Figueroa, C. (1993). Centroamérica: entre las crisis y la esperanza (1978-1990); en Historia General de Centroamérica, Historia Inmediata (1979-1991), Edelberto Torres-Rivas Coordinador General. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Grünberg, G. (2003). Tierras y Territorios Indígenas en Guatemala. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Misión de Verificación de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA) y Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA).

Guerra-Borges, A. (1997). Semblanza de la Revolución Guatemalteca de 1944-1954, en: Historia General de Guatemala; Tomo VI Época Contemporánea: De 1945 a la Actualidad. Lujan Muñoz, Jorge. Director General y Contreras, R.. J. Daniel, Director del Tomo. Guatemala: Asociación de Amigos del País.

Kaplan, R. (2002). Partnering and the Balanced Scorecard. Recuperado el 13 de abril de 2012 de: <http://hbswk.hbs.edu/item/3231.html>. Traducción propia.

Martínez, S. (2011). Motines de Indios, La violencia colonial en Centroamérica y Chiapas. Guatemala: F&G Editores, Segunda Edición.

Millian y cols. (2002) La conflictividad agraria en las tierras bajas del norte de Guatemala: Peten y la Franja Transversal del Norte. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Misión de Verificación de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA) y Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA).

Mira Gordinho, M. (2003). Inovação e Difusão da Inovação: Conceitos e Perspectivas. en Para uma Política de Inovação em Portugal. Rodrigues, M., Neves A. & Mira Godinho, M. (orgs.). Lisboa: Dom Quixote.

Palma, G. & Taracena, A. (2002). Procesos agrarios desde el siglo XVI a los Acuerdos de Paz. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Misión de Verificación de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA) y Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA).

Solorzano, V. (1997). Evolución Económica de Guatemala. Guatemala. Ediciones Papiro, Cuarta Edición.

Torres-Rivas, E. (1993). Sociedad: La dinámica poblacional, efectos sociales de la crisis, aspectos culturales y étnicos; en: Historia General de Centroamérica, Historia Inmediata (1979-1991), Edelberto Torres-Rivas Coordinador General. Guatemala: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Publicaciones periódicas

Comisión Económica para América Latina. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES–, series manuales No. 45.

Comisión Económica para América Latina. (2000). Productividad en el sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala. Chile: Naciones Unidas, series manuales No. 114.

Trabajos de grado, de ascenso y documentos no publicados

Caldeira, J. (2008). A implementação do Balanced Scorecard na Administração Pública Portuguesa. Manuscrito no publicado. Portugal: Escola iberoamericana de Administração e Políticas Públicas - Instituto Nacional de Administração –INA-. Traducción Propia.

Caldeira, J. (2008). Parte II Como surge o Balanced Scorecard (BSC). Manuscrito no publicado. Portugal: Escola iberoamericana de Administração e Políticas Públicas - Instituto Nacional de Administração –INA-. Traducción Propia.

Corte-Real, I. (2008). Os serviços públicos na Europa, Síntese de Tendências e modelos. Texto de apoio para o módulo Análise comparativa de culturas e modelos Administração Pública. Manuscrito no publicado. Portugal: Escola iberoamericana de Administração e Políticas Públicas - Instituto Nacional de Administração –INA-. Traducción Propia.

George Mason University. (2002). Análisis y resolución de conflictos, pedagogías de enseñanza. Washington, Estados Unidos: Institute for Conflict Analysis and Resolution –ICAR- .

Pérez, O. (2012). Discurso de toma de Posesión del Presidente Constitucional de la Republica Otto Fernando Pérez Molina. Manuscrito no publicado. Guatemala.

Informes técnicos y documentos de carácter legal

Acuerdo Gubernativo Número 452-97. (1997, 4 de junio). Recuperado el 15 de mayo de 2012, del sitio web del Congreso de la Republica de Guatemala: <http://200.12.63.122/archivos/acuerdos/2004/gtagx01322004.pdf>

Acuerdo Gubernativo Número 136-2002. (2002, 29 de abril). Recuperado el 24 de mayo de 2012 del sitio web de la Secretaria de Asuntos Agrarios de la Presidencia: http://portal.saa.gob.gt/images/acuerdos/AG_136-2002.pdf

Acuerdo Gubernativo Número 426-2003. (2003, 8 de agosto). Recuperado el 24 de mayo de 2012 del sitio web de la Secretaria de Asuntos Agrarios de la Presidencia: http://portal.saa.gob.gt/images/acuerdos/AG_136-2002.pdf

Acuerdo Gubernativo Número 136-2004. (2004, 13 de abril). Recuperado el 24 de mayo de 2012 del sitio web de la Secretaria de Asuntos Agrarios de la Presidencia: http://portal.saa.gob.gt/images/acuerdos/AG_136-2004.pdf

Acuerdo Gubernativo Número 151-2005. (2005, 5 de mayo). Recuperado el 24 de mayo de 2012 del sitio web de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia: http://portal.saa.gob.gt/images/acuerdos/AG_151-2005.pdf

Acuerdo Gubernativo Número 304-2005. (2005, 5 de julio). Recuperado el 24 de mayo de 2012 del sitio web de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia: http://portal.saa.gob.gt/images/acuerdos/AG_304-2005.pdf

Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas. (1995. México, D.F. 31 Marzo). Guatemala, Guatemala: Consejo Nacional para el Cumplimiento de los Acuerdos de Paz.

Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria. (1996. México, D.F., 6 de Mayo). Guatemala, Guatemala: Consejo Nacional para el Cumplimiento de los Acuerdos de Paz.

Acuerdo de Paz Firme y Duradera. (1996. Guatemala 29 de Diciembre). Guatemala, Guatemala: Consejo Nacional para el Cumplimiento de los Acuerdos de Paz.

Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales (Decreto Número 9-96). (1996. 5 de marzo). Recuperado el 20 de mayo de 2012 del sitio web del Congreso de la República de Guatemala: <http://200.12.63.122/archivos/decretos/1996/gtdcx09-1996.pdf>.

Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA) (1999). Informe Anual de Labores Julio 98-Junio 99. Guatemala: Autor.

Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA). (2001). Memoria de labores CONTIERRA: 2000-2001. Guatemala: Autor.

Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA). (2003). Memoria de labores SAA y CONTIERRA: 2002-2003. Guatemala: Autor.

Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA). (2006). Memoria de labores SAA: 2006. Guatemala: Autor.

Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA). (2008). Memoria de labores SAA: 2008. Guatemala: Autor.

Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA). (2011). Memoria de labores SAA: 2011. Guatemala: Autor.

Comisión Presidencial para el Desarrollo Rural Integral. (2012). Plan para activar la política nacional de desarrollo rural integral. Guatemala: Autor.

Gobierno de la Republica Argentina. (2011). Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el sector público. Argentina: Oficina Nacional de Innovación de Gestión a cargo de la Arq. Carmen Sycz, bajo la coordinación del Lic. Alfredo Ossorio, para la plataforma de asistencia técnica a distancia del sistema de planeamiento estratégico público -SIPEP-.

MINUGUA (2000, mayo): La Situación de los Compromisos Relativos a la Tierra en los Acuerdos de Paz. Informe de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala. Guatemala: Autor.

Organización de las Naciones Unidas. (2011). Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre su oficina en Guatemala. Nueva York, Estados Unidos: Naciones Unidas, Asamblea General, Consejo de Derechos Humanos, 16º periodo de sesiones.

PCON - GIZ. (2012). "Memoria Taller Bases Participativas para la Planeación Estratégica de la Secretaría de Asuntos Agrarios". Con la participación del Secretario de Asuntos Agrarios, Sub-Secretario de Política Agraria, Sub-Secretario de Resolución de Conflictos, Directores SAA y Coordinadores Regionales, facilitado por Gladys Aristizabal Consultora Internacional experta en Planeación Estratégica. Guatemala 14 y 15 de marzo 2012.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2003). Evaluación Externa del Impacto Institucional de la Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra (CONTIERRA) en la Dinámica de la Conflictividad sobre la Tierra en Guatemala. Informe Final de Consultoría elaborado por: Bettina Durocher, Teresa Coello, Susana Lastarria-Cornhiel Manolo Morales, Jorge Alvarado. Guatemala: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), United States Agency for International Development (USAID), Programa de Dinamarca pro-Derechos Humanos para Centro América (PRODECA).

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (1999). El rostro rural del desarrollo humano, Informe nacional de desarrollo humano 1999. Guatemala: Autor

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2001). El financiamiento del desarrollo humano, Informe nacional de desarrollo humano 2001. Guatemala: Autor

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). Desarrollo humano, mujeres y salud, Informe nacional de desarrollo humano 2002. Guatemala: Autor.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). Guatemala: hacia un Estado para el desarrollo humano, Informe nacional de desarrollo humano 2009/2010. Guatemala, Guatemala: Autor.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia. (2012). "Definición de criterios estratégicos Plan 2012-2016", Sesión de trabajo con la participación del Secretario de Asuntos Agrarios, Sub-Secretario de Política Agraria, Sub-Secretario de Resolución de Conflictos y Directores SAA, facilitado por la Dirección de Planificación y Programación. Guatemala 13 de marzo 2012.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia. (2011). Plan estratégico de la Dirección de Operaciones de la Sub-secretaría de Resolución de conflictos 2012-2015. Guatemala: SAA.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia. (2009). Manual operativo para la atención de conflictos agrarios. Guatemala: Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la Republica.

Medios Electrónicos

Gobierno de Chile, Dirección de Presupuestos. (s.f.) Sistema de evaluación y control de gestión. Recuperado el 20 de marzo 2012, del sitio web del Gobierno de Chile: http://www.dipres.gob.cl/572/articles-36275_doc_pdf1.pdf

Rohm, H. (2008). A Balancing Act. Perform Magazine, Performance Measurement in Action. Recuperado el 8 de mayo de 2008 del sitio web del Balanced Scorecard Institute: www.balancedscorecard.org. Traducción propia.





PLAN ESTRATÉGICO POR RESULTADOS 2012 - 2016

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia

<http://portal.saa.gob.gt>

Oficinas Centrales: 5ª Avenida 8-50 Zona 9 - PBX.: 2312-1200 - FAX.: 2312-1205