

Conocer los antecedentes y evolución de los distintos programas que ha instrumentado el Fideicomiso a lo largo de su larga existencia, permite ver la pertinencia de sus programas sustantivos, los cuales en la actualidad deben buscar tanto alternativas de nuevas fuentes de ingresos como reestructurar algunos de sus procesos y programas, a fin de contar con una estructura más eficiente y eficaz.

### Introducción

El Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE) es un fideicomiso público auxiliar del Ejecutivo Federal, agrupado dentro de la Administración Pública Paraestatal, sectorizado en la Secretaría de la Reforma Agraria y que cuenta con autonomía financiera.

Algunas de sus principales atribuciones son la captación y administración —hasta su entrega y comprobación—, de los *Fondos comunes*. Éstos son recursos depositados en favor de los núcleos agrarios y/o de ejidatarios o comuneros, derivados de los pagos de indemnizaciones por expropiaciones de sus tierras u ocupaciones previas, así como los generados por el aprovechamiento de los recursos naturales de los núcleos u otros recursos que libremente hayan decidido depositar en el Fideicomiso.

A lo largo del presente documento se explicarán los antecedentes y la evolución de los Fondos comunes hasta la actual administración, desde la Ley Agraria del 6 de enero de 1915, hasta la Ley Agraria de 1992, pasando por el Reglamento para la Planeación, Control y Vigilancia de las Inversiones de los Fondos Comunes Ejidales publicado en 1959.

\* Director General y Delegado Fiduciario Especial de FIFONAFE.

\*\* El presente artículo se elaboró con base en diversos documentos realizados por las distintas áreas del Fideicomiso, por lo que algunas secciones conllevan un proceso de compilación.

Por otro lado, el FIFONAFE es la única institución del Gobierno Federal que lleva a cabo, por ley, la supervisión de los decretos expropiatorios realizados sobre tierras de propiedad social (de ejidos y comunidades), para verificar que se cumpla con la causa de utilidad pública invocada como objeto de la afectación.

De lo anterior se desprende la acción de reversión, que es la acción jurídica que se tramita ante los Tribunales Unitarios Agrarios, cuando las tierras expropiadas a los núcleos agrarios son destinadas a un fin distinto al señalado en el decreto expropiatorio, o si transcurrido un plazo de cinco años contados a partir de la publicación de dicho decreto en el *Diario Oficial de la Federación*, los beneficiarios de la expropiación no dan cumplimiento a la causa de utilidad pública. La acción de reversión tiene el efecto de regresar las tierras afectadas al núcleo agrario o incorporarlas al patrimonio del Fideicomiso, según sea el caso.<sup>1</sup> Tanto la supervisión de la causa de utilidad pública como el ejercicio de la acción de reversión, constituyen dos de las responsabilidades fundamentales conferidas al Fideicomiso.

Otra tarea importante asignada al FIFONAFE deriva de la Modificación al Contrato del Fideicomiso en 1995, en el cual queda facultado para ejecutar programas de fomento y desarrollo, propios o por mandato; por lo que de dicha Modificación emanan los programas de desarrollo agrario: Mujeres Indígenas Campesinas y Jóvenes Campesinos, con los cuales se financian proyectos productivos para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida en el campo, en particular de estos dos grupos de población prioritarios para el desarrollo.

Asimismo, gracias a la modificación en comento, actualmente el Fideicomiso opera un Programa por Mandato de la Secretaría de la Reforma Agraria, denominado Fondo de Tierras y Joven Empren-

<sup>1</sup> Corresponderá al núcleo agrario en caso de cumplir con las condiciones previstas en el artículo 98 del RLAMOPR, de no ser así, se aplica el artículo 94 del mismo reglamento según lo establecido en el artículo 97 de la Ley Agraria y el predio se incorpora al patrimonio del Fideicomiso.

dedor Rural, en lo correspondiente al Fondo de Tierras, el cual tiene como objetivo principal propiciar un relevo generacional a través de la enajenación o arrendamiento de derechos parcelarios, fortaleciendo así el arraigo de los jóvenes campesinos en sus núcleos agrarios mediante el impulso y desarrollo de actividades productivas.

Para la operación de los programas sustantivos, el FIFONAFE recibió recursos fiscales hasta 1987, año en que comienza la consolidación de su patrimonio, mismo que hace algunos años se ubicó en su mayor nivel, pero ha venido en decremento en virtud de que afortunadamente el cumplimiento de la causa de utilidad pública ha incrementado, por lo que ha disminuido el ejercicio de la acción de reversión y consecuentemente la incorporación de predios al patrimonio se ha reducido considerablemente.

Por lo anterior, ha sido y será necesario buscar nuevas fuentes de ingresos a la vez de reducir los egresos, lo que implica una reestructuración de procesos, programas, etc., para contar con una estructura más eficiente y eficaz, que permita al Fideicomiso incrementar su patrimonio y poder continuar con el cumplimiento de sus objetivos conservando su autonomía financiera.

Algunas de las vertientes para lograr lo anterior se explicarán a lo largo del presente documento.

## Fondos comunes

Tienen su antecedente en la promulgación de la primera Ley Agraria el 6 de enero de 1915, en la cual se crea la Comisión Nacional Agraria, que en sus circulares 18 y 51 del 1º de septiembre y 11 de octubre de 1922, dispone que las rentas de las superficies excedentes, los fondos por explotación de monte o arbolado aprovechado comunalmente y las cuotas originadas por el pago del aprovechamiento de materiales minerales o vegetales, deberían pasar a formar parte de los fondos del pueblo, con el objeto de crear e impulsar cooperativas, a través de la compra de maquinaria agrícola, animales de trabajo o reproducción, etcétera.

El primer Código Agrario del 6 de abril de 1934, recopila todo este antecedente y por primera vez en la historia agraria se habla expresamente de la constitución de un “*Fondo común y de los productos de expropiaciones*”, en el cual se detalla que las fuentes que originan los fondos comunes eran el aprovechamiento de recursos naturales y las indemnizaciones por expropiación de tierras ejidales o comunales.

El segundo Código Agrario del 29 de octubre de 1940, contiene un capítulo relativo al Fondo común de los núcleos de población, de acuerdo con el siguiente artículo:

ART. 157. En cada ejido se constituirá un fondo común del que formarán parte:

- I. Los de los montes, pastos u otros recursos del ejido, resultantes de la explotación hecha por cuenta de la comunidad;
- II. Los obtenidos de la aplicación de los artículos 143 y 170 de este Código;
- III. Las cuotas acordadas por la asamblea para fines de impulsión general de ejido; y
- IV. Cualquiera otro que no pertenezca en particular a los miembros de la comunidad.

Asimismo, se establece que para la aplicación de los recursos, se sujetaría a la consideración de la asamblea ejidal y a la aprobación de la Dirección de Organización Agraria Ejidal del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, quien asumía la responsabilidad de que los fondos comunes fueran depositados en la institución crediticia ejidal que marcara el Gobierno Federal de conformidad con la Ley de la materia y reglamentos respectivos.

El Código Agrario del 31 de diciembre de 1942, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 27 de abril de 1943, en su título segundo “Explotación de bienes ejidales y Comunales”, establece un capítulo específico sobre los fondos comunes.

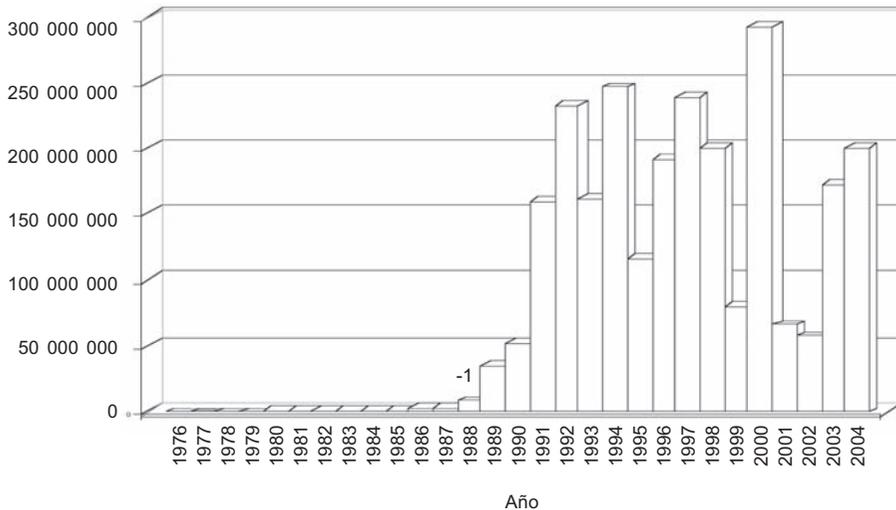
A partir de 1943, el manejo de los fondos comunes careció de procedimientos para su captación y aplicación, lo que propició irregularidades en su operación; por lo que en 1947 se dictaron normas y sistemas específicos para el manejo de los mismos, con la creación de la Comisión Especial Transitoria.

El 15 de abril de 1959, se promulgó el Reglamento para la Planeación, Control y Vigilancia de la Inversiones de los Fondos Comunes Ejidales, posteriormente, el 23 del mismo mes y año, se publicó en el *Diario Oficial de la Federación*. Dicho Reglamento crea el Fondo Nacional de Fomento Ejidal como fideicomiso, instituido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente, en el Banco Nacional de Crédito Ejidal S.A. de C.V. como institución fiduciaria.

El 29 de junio de 1976 se publican reformas a diversos artículos de la Ley Federal de Reforma Agraria. Mediante estas modificaciones se ordena la liquidación del Fondo Nacional de Fomento Ejidal como organismo público descentralizado y se endosa la cartera de crédito en lo referente a los fondos comunes al Banco Nacional de Crédito Rural S.A., y se decreta que el Fondo Nacional de Fomento Ejidal, como fideicomiso público, tendrá por objeto el manejo de los fondos comunes ejidales.

A partir de esa fecha, los núcleos agrarios afectados por expropiaciones de tierras, los que así lo han deseado por acuerdo de sus asambleas, así como las dependencias y entidades promoventes de expropiaciones, han depositado sus recursos en el Fideicomiso, constituyendo los denominados Fondos comunes.

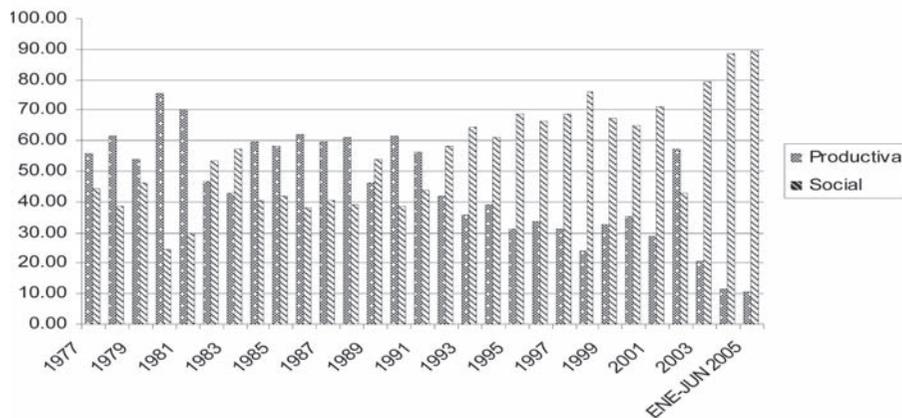
Capacitación de fondos comunes por expropiación de tierras 1977-2003



Como se puede apreciar en la gráfica anterior, la captación de Fondos comunes ha tenido variaciones importantes, sin embargo, el porcentaje de captación respecto del total decretado ha disminuido considerablemente. Esto en virtud de lo dispuesto en la Ley Agraria vigente, que posibilita a las dependencias promoventes de expropiaciones pagar directamente a los núcleos agrarios. De los 4,379 decretos publicados entre 1992 y 2003 por un monto de \$4,861.9 millones de pesos, el FIFONAFE únicamente ha captado 47.34%; el resto, en su mayoría ha sido pagado de manera directa a los ejidos o comunidades afectadas.

Por otro lado, antes de las modificaciones a la Ley, el porcentaje de los fondos comunes que se destinaban a inversiones productivas era alrededor de 70%, el restante 30% se destinaba a inversiones sociales. Actualmente la tendencia es totalmente opuesta. Esto se debe a que ahora los núcleos pueden decidir libremente el destino de sus recursos, cuando antes el Fideicomiso determinaba si se autorizaba el retiro de los fondos.

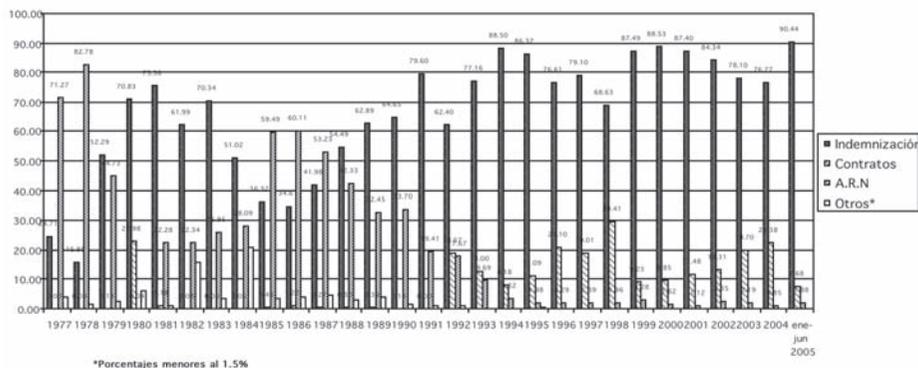
## Destino de las inversiones



Haciendo un análisis del origen de los Fondos comunes que se han depositado en el FIFONAFE, actualmente, alrededor de 95% corresponde a recursos provenientes de indemnizaciones por expropiación de tierras, situación contrastante a la que prevalecía antes de la entrada en vigor de la Ley Agraria en 1992, cuando la mayor parte de los fondos depositados provenía del aprovechamiento de recursos naturales.

Lo anterior tiene su explicación en lo establecido por la legislación agraria anterior, en la que los núcleos agrarios estaban obligados a depositar en el Fideicomiso los recursos provenientes del aprovechamiento de sus recursos naturales y, más aún, era responsabilidad de la institución autorizar —o no—, la disposición de los recursos por parte de los núcleos agrarios.

## Porcentajes del Comportamiento de la Inversión por Acuerdo al Origen de Fondos



De los 3,463 núcleos agrarios que tienen fondos en FIFONAFE, 2.37% concentra 81.45% de los recursos, con montos disponibles por núcleo agrario superiores a un millón de pesos; en contraste, 87.3% de los cuentahabientes dispone apenas de 3.46% de los recursos, con montos inferiores a 50,000.00 pesos.

## Programas para el Desarrollo Agrario

### Mujeres Indígenas Campesinas

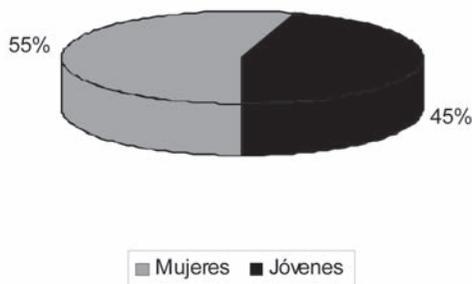
#### Jóvenes campesinos

Con la entrada en vigor de la Ley Agraria en 1992 y la disminución de la captación de Fondos comunes, en 1995 se modifica el Contrato de Fideicomiso y queda facultado para ejecutar programas de fomento y desarrollo, propios o por mandato, creando en el 2002 los programas de atención a Mujeres Indígenas Campesinas y a Jóvenes Campesinos, a través de la inversión de recursos patrimoniales en financiamientos.

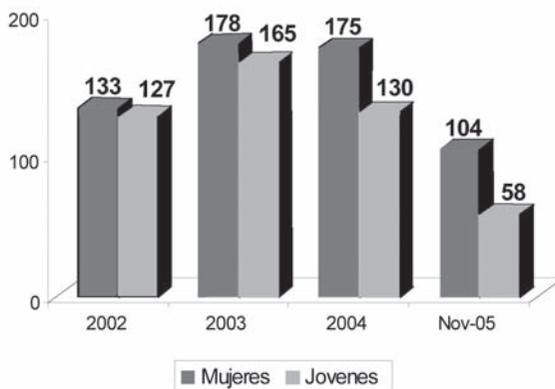
Los programas tienen como objetivo promover la participación de las mujeres de las zonas indígenas y de los jóvenes campesinos de las zonas rurales, mediante el financiamiento de proyectos pro-

ductivos que generen bienes y servicios, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias y de su comunidad.

El programa inició operaciones en enero del 2002. Desde entonces y hasta el 15 de noviembre de 2005, se han recibido **1,207** solicitudes de financiamiento por un monto de **\$99,725,379.00**.

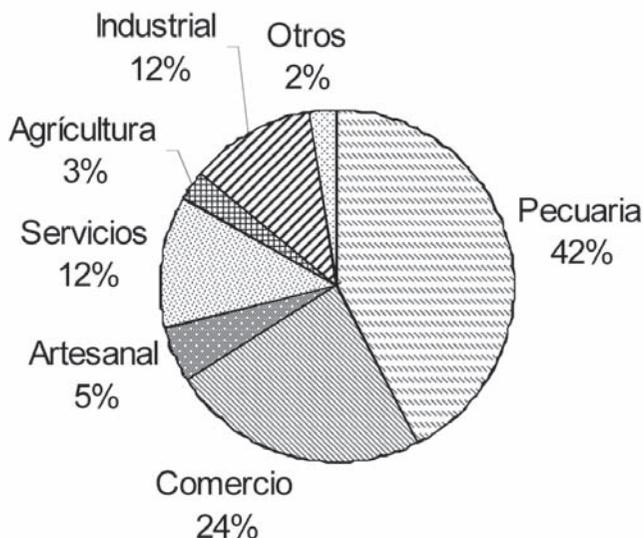


Se han autorizado un total de 1,070 proyectos por un monto de \$81,517,363.00, en el periodo que se indica. Asimismo, del total de solicitudes autorizadas, 590 corresponden al programa de Mujeres Indígenas Campesinas por un monto de \$48,780,670.00 y 480 corresponden al programa de Jóvenes Campesinos por un monto de 32,736,693.00 pesos.

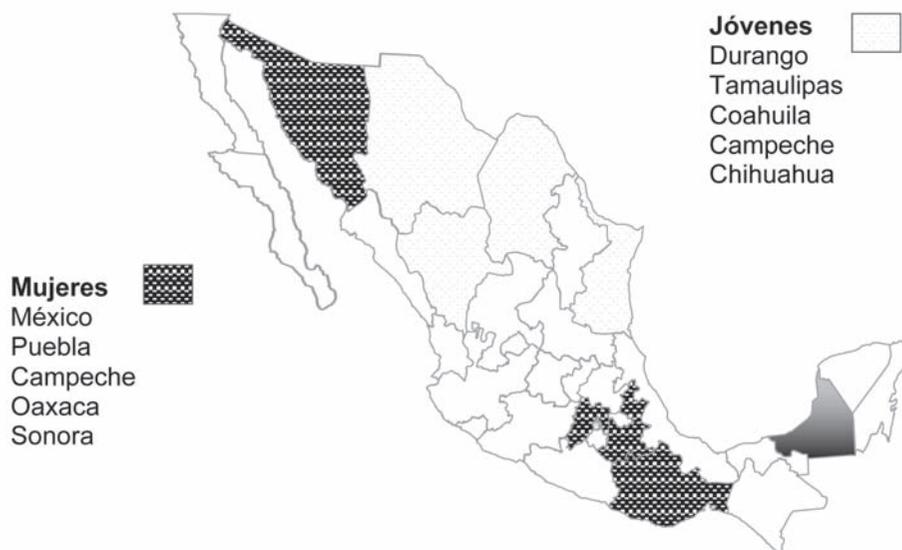


Los proyectos autorizados a mujeres indígenas campesinas han generado **3,702** empleos, beneficiando a su vez a **20,095** integrantes de su familia. Respecto a jóvenes campesinos, han creado **2,896** empleos en beneficio de **17,964** miembros de sus hogares.

Los **\$81,517,363.00** autorizados se han destinado para la inversión en las siguientes ramas económicas: pecuaria, comercial, de servicios, industrial, artesanal, agrícola, acuícola, agroindustrial, textil, turística y forestal.



Las principales entidades apoyadas con los Programas se muestran en el siguiente esquema:



## Reversiones

Reversión es la instancia a través de la cual se concede un derecho subjetivo al antiguo propietario de un bien expropiado para readquirirlo, cuando transcurrido el plazo de cinco años no se haya destinado al fin previsto en el decreto expropiatorio, sea por causas imputables a la autoridad expropiante o al beneficiario, o por razones incluso de orden público no imputables a ellos.

La acción de reversión fue regulada por primera vez en México en el Reglamento para la Planeación, Control y Vigilancia de las Inversiones de los Fondos Comunes Ejidales, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 28 de abril de 1958, en cuyo artículo 13 se estableció la facultad del Fondo Nacional de Fomento Ejidal para incorporar a su patrimonio los bienes ejidales y comunales que, habiendo sido objeto de expropiación, se hayan destinado a fines distintos a los determinados en el decreto expropiatorio o no se haya

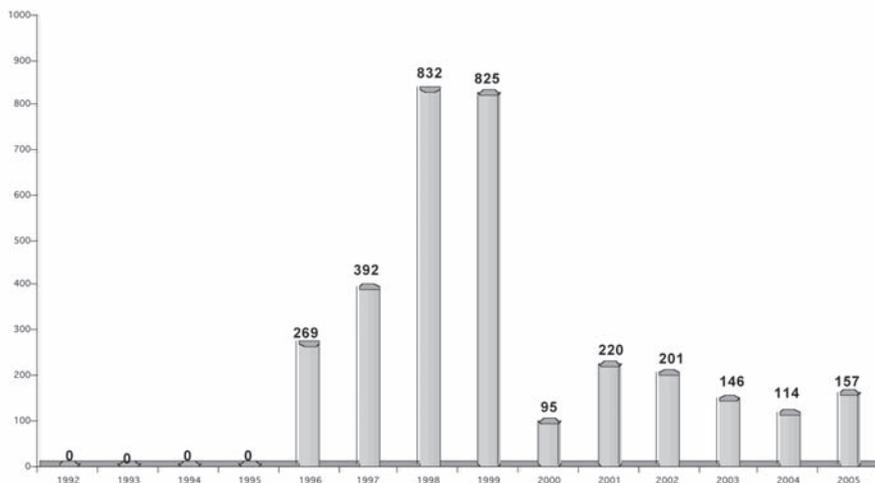
hecho su aprovechamiento en el término de cinco años, ordenándose la inserción obligatoria de dicho numeral en todo decreto expropiatorio.

La Ley Federal de Reforma Agraria (ahora derogada), en su artículo 126 determinó la titularidad y la facultad exclusiva del Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal, para ejercitar la acción de reversión de tierras cuando los bienes expropiados se destinen a un fin distinto del señalado en el decreto expropiatorio o cuando transcurrido un plazo de cinco años no se haya satisfecho el objeto de la expropiación, sin que proceda la reclamación por la devolución de las sumas o bienes que se hubieren entregado por concepto de indemnización.

Con la Ley Agraria vigente, a partir de 1992 y con la creación de los Tribunales Unitarios Agrarios en ese año, se estableció el nuevo procedimiento para demandar la acción de reversión de tierras ante dichos tribunales de conformidad con lo dispuesto por el artículo 97 de la Ley Agraria, que textualmente establece:

Quando los bienes expropiados se destinen a un fin distinto del señalado en el decreto respectivo, o si transcurrido un plazo de cinco años no se ha cumplido con la causa de utilidad pública, el Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal ejercerá las acciones necesarias para reclamar la reversión parcial o total, según corresponda, de los bienes expropiados y opere la incorporación de estos a su patrimonio.

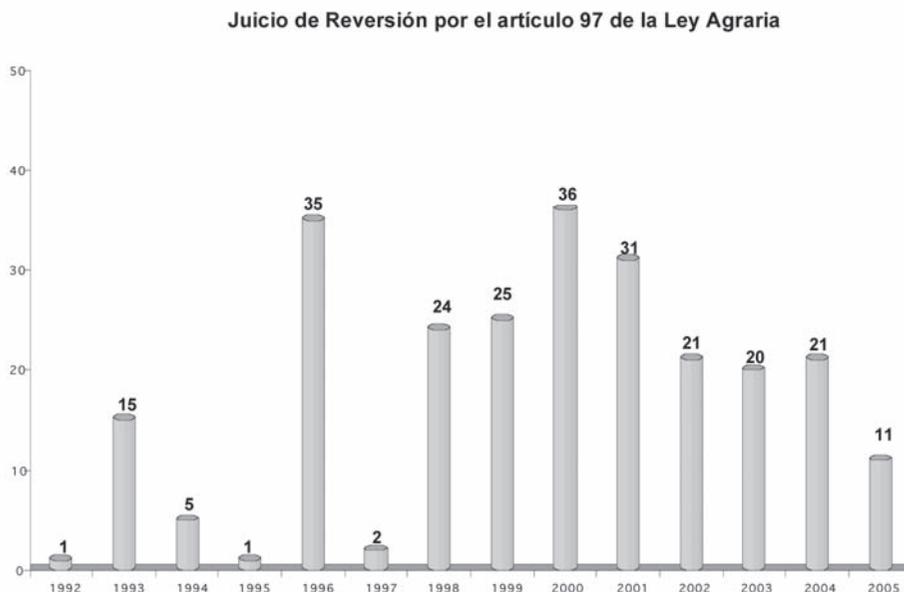
Expropiaciones supervisadas a partir de la Ley Agraria de 1992



Efectos de la reversión:

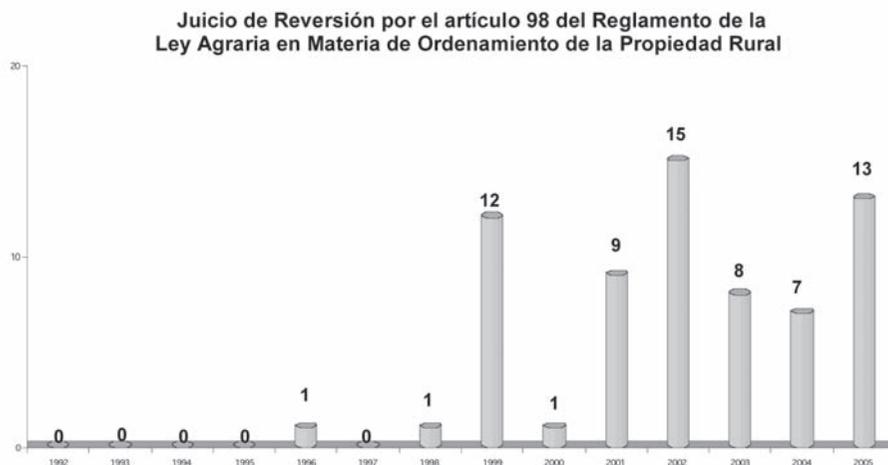
1. Incorporar la superficie revertida al patrimonio del FIFONAFE, cuando se actualiza cualesquiera de los supuestos fáctico-normativos establecidos en los artículos 97 de la Ley Agraria y 94 del reglamento de la Ley Agraria en materia de ordenamiento de la propiedad rural, los cuales son:

- a) Que la beneficiaria de la expropiación destine la superficie expropiada a fines distintos al establecido como causa de utilidad pública en el propio decreto;
- b) Que hayan transcurrido cinco años a partir de haberse emitido la expropiación, sin que el beneficiario haya dado cumplimiento a la causa de utilidad pública establecida en el decreto.



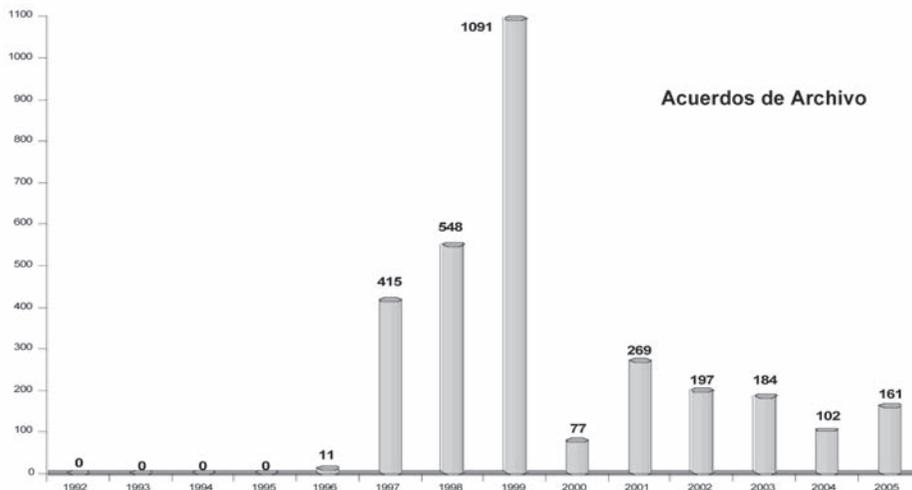
2. Que una vez incorporada la superficie revertida al patrimonio del FIFONAFE, éste reintegre su titularidad a los núcleos agrarios afectados, cuando se cumplan la totalidad de los cuatro supuestos fáctico-normativos establecidos en el artículo 98 del Reglamento de la Ley Agraria en materia de ordenamiento de la propiedad rural, los cuales son:

- I. Que no haya sido cubierta la indemnización;
- II. Que no haya sido ejecutado el decreto;
- III. Que los afectados aún conserven la posesión de las tierras de que se trate, y
- IV. Que hayan transcurrido cinco años, a partir de la publicación del decreto expropiatorio.



## Acuerdos de Archivo

Si bien es cierto que el cumplimiento de la causa de utilidad pública siempre ha sido supervisada por el FIFONAFE y que la Ley era muy precisa en los casos en que los decretos no fueran cumplidos, no menos cierto es que no establecía qué debía ocurrir con las superficies que fueran destinadas en tiempo y forma al cumplimiento de la causa de utilidad pública. No es sino hasta el Reglamento de la Ley Agraria en materia de ordenamiento de la propiedad rural, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 4 de enero de 1996, cuando en términos de lo que establece el artículo 93 se faculta al FIFONAFE para que, de estar cumplida la causa de utilidad pública, se acuerde el archivo del expediente que se conforme con motivo de la investigación del cumplimiento de la misma.



## Patrimonio

A partir de 1987, el FIFONAFE deja de recibir apoyo fiscal para su operación, desde entonces inicia la consolidación de su patrimonio.

El patrimonio del Fideicomiso se compone de:

**Edificios:** el Fideicomiso cuenta con un edificio y un anexo, en el cual se encuentra ubicado la mayor parte del personal, además de un terreno que es utilizado para el archivo de los expedientes generados.

**Disponibilidades:** Recursos en efectivo para la operación del Fideicomiso, los cuales se encuentran en contratos de valores y cuentas de cheques.

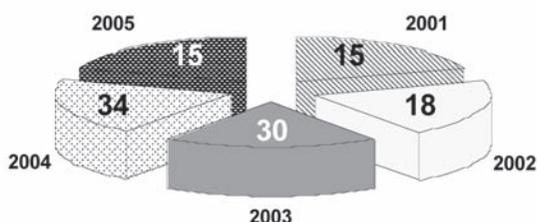
**Mobiliario y equipo:** Lo conforman los equipos y bienes muebles que son utilizados por el personal del FIFONAFE para el desarrollo de sus funciones.

## Recursos inmobiliarios

Son los predios que provienen de los juicios de reversión por artículo 97 de la Ley Agraria en materia de ordenamiento de la propiedad rural, lo que significa que al ganar dichos juicios las superficies for-

marán parte del patrimonio del Fideicomiso, mismos que servirán para enajenarse de manera onerosa y así sostener la operación del mismo.

### Predios incorporados a FIFONAFE para enajenación



Los predios antes mencionados se encuentran en los estados de Baja California, Baja California Sur, Durango, Guerrero, Jalisco, México, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz, Zacatecas y Yucatán.

### Productos financieros

El FIFONAFE también tiene como parte de sus ingresos un pequeño porcentaje sobre el rendimiento que generan los intereses de los Fondos comunes. Este porcentaje es 7.7% del rendimiento; es decir, que si la tasa de interés anual es (como ahora) de 9%, el Fideicomiso obtiene 7.7% de ese 9%, lo que equivaldría a 0.693% (menos del uno por ciento).

Ese porcentaje de 7.7% se fijó en las épocas donde la tasa de interés eran muy elevadas, reflejo de los altos niveles inflacionarios que se tenían; pero en las condiciones actuales, los ingresos de los productos financieros son de proporciones muy pequeñas respecto del total de los egresos.

## Retos del FIFONAFE

Por lo expuesto, podemos considerar que el gran reto que tiene el Fideicomiso es:

- Mantener su autonomía financiera, que le permita seguir dando cumplimiento a sus objetivos.

Adicionalmente, se pueden establecer algunos retos que tienen gran relevancia, como lo son:

- Vincular con las distintas fuentes de financiamiento a los titulares de los Fondos comunes, para que los recursos con que cuentan les permitan acceder a los distintos esquemas crediticios, para la realización de actividades productivas y la generación de riqueza.
- Impulsar la participación de otros órdenes de gobierno (estados y municipios) en los programas para el desarrollo agrario, en aspectos técnicos y financieros, que permitan el financiamiento de más y mejores proyectos y la capitalización del Fideicomiso y sus programas.
- Fomentar la cultura del ahorro y difundir la viabilidad de los esquemas de micro-financiamiento, para que puedan destinar los recursos de sus Fondos comunes al establecimiento de cajas solidarias o de cooperativas de ahorro y préstamo.
- Mejorar continuamente la calidad de los servicios que presta, reduciendo sus tiempos de respuesta y sus costos de operación, incrementando a su vez, la satisfacción de los usuarios.

Aunque los puntos anteriores parecieran consecuencias bastantes lógicas, la complejidad de transformar los procesos, programas, normas, estructuras, etc., entre otras cosas, le imprime un alto grado de dificultad a la consecución de los mismos.

## Perspectivas

A continuación se presentan cuatro grandes vertientes en las que se está reorientado la actividad institucional del Fideicomiso.

### Fondo de Tierras

Como se ha comentado, a partir de la modificación al Contrato de Mandato en 1987, el Fideicomiso queda capacitado para desarrollar programas por Mandato de la Secretaría de la Reforma Agraria (coordinadora sectorial).

A finales del año 2004, dicha Secretaría otorgó un mandato para que el Fideicomiso opere el componente Fondo de Tierras del Programa denominado Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor Rural.

Este programa otorga capacitación a los jóvenes campesinos para que cuenten con los conocimientos necesarios para desarrollar y emprender una actividad productiva. Esta capacitación se imparte bajo el modelo de *aprender haciendo* (*learning by doing*, en inglés), en el cual los jóvenes son capacitados a la vez que realizan el proyecto con sus propias manos. Esta fase de capacitación la lleva a cabo la Secretaría de la Reforma Agraria y corresponde al Joven Emprendedor Rural.

Los jóvenes que hayan acreditado satisfactoriamente el curso de capacitación, podrán presentar una solicitud de financiamiento para:

- Acceso a la tierra (a través de la adquisición o arrendamiento de derechos parcelarios).
- Proyecto productivo.
- Asistencia técnica.

Una gran proporción de dichos financiamientos deberán pagarla o reintegrarla los jóvenes al FIFONAFE, con una tasa de interés muy baja y a largo plazo, para que con estas recuperaciones se puedan

seguir apoyando a otros jóvenes en el futuro y el programa pueda tener una mayor permanencia.

### Entidades sociales de capitalización

Al conocer la evolución y el proceso de desarrollo y conformación del Banco de Crédito Cooperativo en Italia, se han sostenido reuniones de trabajo con el Fondo Nacional para las Empresas Sociales (FONAES), a fin de impulsar, conjuntamente en México, la constitución de entidades sociales de capitalización.

El Banco de Crédito Cooperativo se originó con las *Cajas Rurales* que existían en Italia a finales del siglo XIX, las cuales fueron evolucionando en sus sistemas de ahorro y préstamo y organizándose de manera local, regional y nacional, hasta convertirse en uno de los principales bancos (en capital y cobertura) de ese país.

El proceso de constitución de dichas entidades de capitalización se dificulta por la falta de disponibilidad del capital necesario para su conformación. Empero, FONAES está promoviendo que se constituyan a través de la aportación de capital que tiene su origen en la recuperación de subsidios.

Por otro lado, encontramos que existen algunos núcleos agrarios que tienen importantes cantidades de recursos en sus Fondos comunes, que podrían interesarse en constituir una caja solidaria o una entidad social de capitalización, si tuvieran la asesoría y los conocimientos necesarios para tales fines.

Es por esto que se está trabajando conjuntamente con FONAES, para llevar la capacitación necesaria que permita infundirles el interés para que deseen emprender un proyecto de esa magnitud y el Fideicomiso les ofrezca asesoría financiera.

### Fondos comunes como garantía de pago de créditos

Se han sostenido reuniones de trabajo con la Financiera Rural, para que conjuntamente se pueda asesorar a los ejidatarios que cuentan

con Fondos comunes, a fin de que puedan tener acceso a los servicios financieros (créditos) que otorga esa institución, constituyendo los recursos que tienen depositados en el FIFONAFE como garantía líquida para el pago de los créditos correspondientes. De esta manera podrán obtener los financiamientos hasta con mejores condiciones de pago.

De esta manera, el Fideicomiso podrá realizar actividades de *agente técnico*, asesorando a los núcleos en la elaboración y realización de sus proyectos productivos.

### Incremento de autonomía financiera

Mantener la autonomía financiera requiere trabajar en dos vertientes: incrementar sus ingresos de forma diversificada y reduciendo su gasto de operación.

Para incrementar sus ingresos, a través de las actividades señaladas anteriormente, el Fideicomiso podrá obtener recursos por la prestación de servicios de asistencia y asesoría técnico-financiera.

Adicionalmente, se están rediseñando los procesos operativos y programas del Fideicomiso, tratando de reducir sus costos de operación lo más posible, pero siempre buscando consolidar el cumplimiento de sus objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

