

# PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL INSA 2013- 2018

## INDICE

Presentación

### CAPITULO I

1.- Antecedentes

### CAPITULO II

2.- El entorno de la planificación

2.1. El Plan Nacional de Desarrollo

2.2. La Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria

### CAPITULO III

3.- Marco Jurídico

3.1. Constitución Política del Estado

3.2. Leyes complementarias relacionadas con el Seguro Agrario

3.2.1. Ley de Seguros

3.2.2. Código de Comercio

3.3.3. Seguros en la agricultura

3.3.4. Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria

3.3.5. Decreto Supremo 0942

3.3.6. Funciones establecidas para el INSA

### CAPITULO IV

4.- Marco Institucional del INSA

4.1. Estructura Institucional

### CAPITULO V

5.- Marco Estratégico del INSA

## **CAPITULO VI**

### **6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

#### **6.1. Seguimiento del PEI**

#### **6.2. Evaluación del PEI**

## PRESENTACIÓN

“La Preocupación es un corcel que galopa velozmente a ninguna parte”, y en realidad, casi todos estamos permanentemente preocupados por nuestro rumbo, sin embargo, si nos ocupáramos en fijar el mismo, estaríamos, probablemente, más ocupados y menos preocupados.

El Seguro Agrario Universal Pachamama es una Política prioritaria del Estado Plurinacional de Bolivia, fruto de la demanda social expresada por los productores, inicialmente plasmada en la Constitución Política del Estado aprobada en noviembre de 2009 y posteriormente creada a través de la Ley No. 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria en 26 de junio de 2012 años.

La misma Ley 144, también crea el Instituto del Seguro Agrario (INSA) como institución pública, autárquica, con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, económica, operativa, administrativa y legal, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras; constituyéndolo como la instancia operativa y normativa del Seguro Agrario Universal “Pachamama”.

Con estos antecedentes, el Instituto del Seguro Agrario ha asumido el desafío de construir su Plan Estratégico Institucional 2013-2018, en la perspectiva de dotarse de un instrumento de gestión, que le permita cumplir con el mandato instituido en la Ley N° 144 de Revolución Productiva Comunitaria, referido al aseguramiento de la producción agrícola y la preservación de capacidades de los productores agropecuarios en el Estado Plurinacional de Bolivia. Considerando que un Plan Estratégico Institucional es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo, descubriendo lo mejor de la organización y ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades; el Plan Estratégico Institucional del INSA, pretende lograr que las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra entidad, no nos absorban tanto, que nos impidan ver más allá de mañana. Sin duda el PEI nos obligará a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y reflexionemos acerca del futuro que debemos construir.

Convencidos de que sólo una constante revisión de nuestras actuaciones y el permanente contraste de las mismas, con los objetivos fijados, nos permitirá avanzar en la construcción y consolidación de una cultura de seguro agrícola, presentamos a consideración de ustedes, el Plan Estratégico Institucional del Instituto del Seguro Agrario para el período 2013-2018.

## CAPITULO I

### 1.- Antecedentes

Bolivia, en su proceso de desarrollo institucional, ha experimentado un cambio trascendental a partir de 2009, la transición desde la República hasta el moderno Estado Plurinacional, ha supuesto la incorporación de nuevos paradigmas y visiones de desarrollo. Uno de esos paradigmas se expresa en el concepto del Vivir Bien que expresa la necesidad de la convivencia comunitaria y armónica con la naturaleza, como medio sostenible para alcanzar de bienestar de los habitantes del país. En este contexto es que la necesidad de contar con un instrumento que ayude a visualizar de manera clara el rol institucional del INSA y su contribución al concepto del Vivir Bien, se convierte en imprescindible.

Para abordar la problemática del Seguro Agrario, conviene reflexionar acerca de las condiciones de la producción agrícola en el país y particularmente de los problemas relacionados al riesgo agrícola y por consiguiente, a la gestión de riesgos, en este contexto es posible identificar dos tipos de acción, la primera referida a la prevención de desastres y la segunda a la atención del desastre. En el primer caso las acciones de prevención están vinculadas a la toma de decisiones que posibiliten una atención adecuada a los productores antes de la ocurrencia de los eventos catastróficos, ello supone medidas destinadas a asegurar la producción a través de acciones de campo relacionadas con labores agrícolas y medidas preventivas relacionadas con la generación de respaldos financieros que logren aminorar los efectos del desastre. Las acciones de atención del desastre, son aquellas que se operan una vez ocurrido el evento y están destinadas a atender los efectos del mismo a través de acciones de emergencia y de reconstrucción.

El Instituto del Seguro Agrario (INSA) creado por el Artículo 32 de la Ley 144 es una institución pública autárquica bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Tiene su sede en la Ciudad de La Paz, pudiendo establecer unidades operativas en todo el país, de conformidad a los requerimientos emergentes de la actividad del INSA para el cumplimiento de sus funciones,<sup>1</sup> y sus funciones están directamente relacionadas con la prevención del riesgo.

La institucionalidad de una entidad se basa en la claridad de sus objetivo y la consistencia de las metas que pretende alcanzar, de modo que sus acciones tengan una clara orientación hacia la consecución de los objetivos trazados, en este sentido, la construcción de un Plan Estratégico Institucional, requiere ciertamente de un análisis de contexto institucional, jurídico y de políticas públicas, de modo tal que dicho proceso esté vinculado con la realidad nacional y su ejecución responda a la política pública definida por el Estado.

---

<sup>1</sup> Decreto Supremo N° 0942

## CAPITULO II

### 2.- El entorno de la Planificación

#### 2.1. El Plan Nacional de Desarrollo

Si bien el Plan Nacional de Desarrollo estuvo diseñado para el período 2006-2011, las líneas estratégicas del mismo no han dejado de tener vigencia, de hecho, la Bolivia Productiva incorpora en sus políticas la seguridad y soberanía alimentaria, como ejes de la misma y como instrumento que garantiza el alimento a los bolivianos.

A partir de éste mandato, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) ha formulado el Plan de desarrollo del sector, denominado “Revolución Agraria, Rural y Forestal” como un nuevo modelo de desarrollo productivo que impulsa la economía estatal, privada y comunitaria bajo el concepto de la economía plural. En este marco se han diseñado dos estrategias de ejecución permanente, la primera referida a la construcción de la seguridad y soberanía alimentaria desde los ámbitos locales y en procesos concertados entre lo público y lo privado, en la perspectiva de garantizar el derecho humano a la alimentación. La segunda estrategia está vinculada con el establecimiento de un espacio de colaboración entre el Estado y la población local indígena, originaria y campesina que permita revertir la situación de empobrecimiento económico rural e incrementar la producción de alimentos para el consumo familiar, mercado seguro estatal (desayuno escolar y subsidio a la lactancia materna) y mercados internos.

#### 2.2. Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria

Esta Política, adscrita al marco general de políticas y programas del Plan Sectorial para la Revolución Rural, Agraria y Forestal del actual MDRyT, correspondientes a la POLITICA 2 Transformación de los Patrones Productivos y Alimentarios y La Política 3 Dinamización y restitución integral de capacidades productivas territoriales, que fue aprobada mediante Resolución Ministerial No 172 de 24 de junio del 2008, rescata la definición de seguridad alimentaria planteada en la Cumbre Mundial de la Alimentación (1996) como “la situación que se da cuando las personas tienen, en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos, para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa sana”.

Asimismo, esta Política coincide con la declaración final del Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria (La Habana Cuba, 2002) y con la Declaración Nyéléni (Sélingué, Mali 2007), concibiendo la Soberanía Alimentaria como el derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, accesibles, producidos de forma sostenible y ecológica y su derecho a

decidir su propio sistema alimentario y productivo, en el marco de políticas y estrategias que garanticen la alimentación de toda la población.<sup>2</sup>

En este marco existe la necesidad de instaurar un proceso, sostenido en el tiempo, de colaboración entre el Estado y la población local indígena, originaria y campesina que permita revertir la situación de empobrecimiento económico rural e incrementar la producción de alimentos para el consumo familiar, mercado seguro estatal (desayuno escolar y subsidio a la lactancia materna) y mercados internos. También se requiere estimular el rol productivo del conjunto de los actores rurales en las áreas que cuentan con mejores condiciones productivas y mayor disponibilidad de recursos naturales renovables.

### **CAPITULO III**

#### **3.- El Marco Jurídico**

##### **3.1. Constitución Política del Estado**

La Constitución Política del Estado del Estado Plurinacional de Bolivia vigente, desde el 7 de febrero de 2009, establece que la seguridad alimentaria constituye uno de los derechos fundamentales del individuo (Art. 16 inc. II), de esa manera, hace al Estado responsable de que todos los habitantes del país accedan a este derecho y asume como política nacional lograr la soberanía alimentaria. Así mismo, el Artículo 405 CUARTA PARTE – ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL ESTADO. Título III Desarrollo Rural, Integral Sustentable, hace referencia a que “El desarrollo rural integral sustentable es parte fundamental de las políticas económicas del Estado, que priorizará sus acciones para el fomento de todos los emprendimientos económicos comunitarios y del conjunto de los actores rurales, con énfasis en la seguridad y soberanía alimentaria”.

Los artículos precedentes muestran la importancia que brinda el Estado a la consecución de la Seguridad y Soberanía Alimentaria para la población, señalándola como un Derecho Fundamental del individuo e incluyéndola como uno de los objetivos a ser alcanzados por todas las entidades estatales.

El mandato de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, el Plan Nacional de Desarrollo –PND- (Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien: Lineamientos Estratégicos 2006-2011, aprobada mediante DS 29272 en fecha 12 de septiembre de 2007), prioriza la política de Seguridad Alimentaria con Soberanía para asegurar la seguridad alimentaria, en el marco del objetivo general del PND que es la conquista del Vivir Bien.

---

<sup>2</sup> Plan de Revolución Agraria y Forestal MDRyT

El marco normativo estratégico que respalda la creación del seguro agrario, por consiguiente del Instituto de Seguro Agrario, es el siguiente: La Constitución Política del Estado, promulgada el 22 de Enero de 2009, conforme el Artículo 16, inciso II, el Estado tiene la obligación de garantizar la seguridad alimentaria, a través de una alimentación sana, adecuada y suficiente para toda la población.

## **3.2. Leyes complementarias relacionadas con el Seguro Agrario**

### **3.2.1. Ley de Seguros**

Según el Artículo 43 entre las atribuciones de la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros están:

- Supervisar las actividades, pólizas de seguros y en general, los contratos realizados por las entidades bajo su jurisdicción.
- Supervisar la conformación de los márgenes de solvencia y reservas técnicas, así como la aplicación de las normas de inversión que establece la presente ley.
- Ordenar restricciones a la emisión de pólizas o renovación de las anteriores, cuando no se haya cumplido con los incrementos destinados a los márgenes de solvencia o con el mantenimiento de las reservas técnicas.
- Establecer y actualizar métodos de cálculo de los factores y parámetros técnicos de los seguros.

### **3.2.2. Código de Comercio<sup>3</sup>**

Es importante enunciar algunos conceptos y seguro de daños, según el Código de Comercio, en su artículo 979 (CONCEPTO). Por el contrato de seguro el asegurador se obliga a indemnizar un daño o a cumplir la prestación convenida al producirse la eventualidad prevista y el asegurado o tomador, a pagar la prima. En el contrato de seguro el asegurador será, necesariamente, una empresa autorizada por autoridad competente.

Artículo 987 (PARTES CONTRATANTES). Son partes en el contrato de seguro:

1. El asegurador o la persona jurídica que asume los riesgos comprendidos en el contrato, y
2. El asegurado. En el seguro de daños, asegurado es la persona titular del interés cuyos riesgos toma a su cargo el asegurador, en todo o en parte.

Artículo 988 (TOMADOR) Tomador del seguro es la persona que, por cuenta y a nombre de un tercero, contrata con el asegurador la cobertura de los riesgos.

---

<sup>3</sup> Código de Comercio Sección 1 Concepto y celebración

### **3.3.3. Seguros en la agricultura<sup>4</sup>**

Artículo 1094 (RIESGOS ASEGURABLES). En la explotación agrícola se pueden asegurar las cosechas y otros procesos vegetativos de todos o algunos de los productos, contra determinados riesgos, tales como incendio, granizo, helada, sequía, exceso de humedad, inundación, plagas y otros similares. Esta cobertura puede limitarse también a los daños sufridos por el asegurado en una determinada etapa o momento de la explotación agrícola.

Artículo 1095 (ESTIMACION PERICIAL DE LOS DAÑOS). La estimación de los daños debe realizarse mediante peritaje.

La valuación se hará tomando en cuenta el valor de los frutos y productos al tiempo de la cosecha como si no hubiera habido siniestro, y el valor de estos después del daño; la diferencia entre ambos valores constituirá el monto indemnizable.

El perito, salvo pacto en contrario, podrá postergar la liquidación del daño hasta la época de la cosecha.

### **3.3.4. Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria**

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo Sectorial y la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria, mediante Ley N° 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria en su Artículo 32, Instituto del Seguro Agrario:

“Se crea el Instituto del Seguro Agrario-INSA, como institución pública, autárquica, con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, económica y operativa, administrativa y legal, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. El Instituto del Seguro Agrario-INSA se constituye en una instancia operativa y normativa del Seguro Agrario Universal “Pachamama”, con ámbito de competencia en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia”.

### **3.3.5. Decreto Supremo 0942**

Mediante Decreto Supremo N° 0942 de 2 de agosto de 2011 en el Parágrafo I, artículo 30 de la Ley 144, se crea el Seguro Agrario Universal “Pachamama”, con la finalidad de asegurar la producción agraria afectada por daños provocados por fenómenos climáticos y desastres naturales adversos, en la forma y de acuerdo con lo previsto en las disposiciones de la referida ley.

---

<sup>4</sup> Código de Comercio Sección 5 Seguros en la Agricultura

En su Artículo 2 se establece, como una de las modalidades del Seguro Agrario Universal “Pachamama”, el Seguro Agrario para Municipios con mayores niveles de Extrema Pobreza (SAMEP). Este seguro cubre las pérdidas derivadas de daños causados por heladas, inundaciones, sequías y granizos que afecten a la producción agrícola, de los productores que pertenecen a los municipios con mayores niveles de extrema pobreza.

### **3.3.6. Funciones establecidas para el INSA**

Según el Artículo 32 de creación del Instituto del Seguro Agrario (INSA) de la Ley 144 tiene las siguientes atribuciones y funciones:

- Diseñar, implementar, monitorear y evaluar un programa de Subsidios Anual a la prima del Seguro Agrario Universal “Pachamama”, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y las entidades territoriales autónomas, concretando la aplicación progresiva del Seguro Agrario Universal “Pachamama”.
- Administrar el subsidio a la prima del Seguro Agrario Universal “Pachamama”, así como otros recursos destinados al pago de siniestros según los productos de seguro a ser implementados, de acuerdo a reglamento.
- Emitir disposiciones administrativas y regulatorias generales y particulares.
- Aprobar y generar modalidades o productos de seguro a ser implementados de acuerdo a las características propias de regiones y productores.
- Administrar directamente modalidades o productos de seguro para las y los productores más pobres según reglamento.
- Contratar servicios de apoyo de entidades financieras u otro tipo de instancias que posibiliten la implementación de las distintas modalidades o productos de seguro.
- Celebrar convenios, acuerdos de cooperación técnica y operativa con las instancias institucionales públicas, privadas, nacionales o internacionales, en el mejor interés de cumplir con la finalidad del Seguro Agrario Universal “Pachamama”. En caso de convenios o acuerdos internacionales se coordinará con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Generar y administrar las bases de datos de información relativa a la implementación del Seguro Agrario Universal “Pachamama”.
- Fijar topes de tasas por producto, definir y aprobar las zonas homogéneas de riesgo agroclimático de acuerdo a reglamento.
- Fijar precios o rangos de precios referenciales a efectos del cálculo de las indemnizaciones de acuerdo a reglamento.
- Aprobar las pólizas propuestas por las aseguradoras, en lo que al Seguro Agrario Universal “Pachamama” respecta.
- Aprobar los porcentajes de indemnización respecto del precio o rango de precio.
- Aprobar los cronogramas para suscripción al seguro de los distintos cultivos, así como las condiciones técnicas mínimas exigibles de cultivo en cada zona de riesgo agroclimático para que los mismos puedan ser amparados por el seguro.

- Aprobar los sistemas de verificación de daños por producto o región, sistemas de peritaje, sistemas de índices de rendimiento, sistemas de índices climáticos, otros o la combinación de los anteriores.

## CAPITULO IV

### 4.- Marco Institucional del INSA

Producto de un proceso constituyente (2007-2009) que promovió la participación amplia de las organizaciones indígena campesinas y productores agropecuarios de todo el país, se incorpora en la Constitución Política del Estado el numeral 4 del artículo 407 que indica que es objetivo de la política de desarrollo rural del Estado Plurinacional de Bolivia el “Proteger la producción agropecuaria y agroindustrial ante desastres naturales e inclemencias climáticas, geológicas y siniestros. La ley preverá la creación del seguro agrario”, con lo que se plasma constitucionalmente la demanda de las organizaciones de productores de todo el país, principalmente de la región occidental del país.

A partir de la Aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado, el Gobierno Boliviano, con el apoyo de un conjunto de agencias de cooperación internacional, entre ellas el IICA, OXFAM, AECI, FAO, COSUDE, emprende el trabajo de desarrollar un marco legal y técnico para la implementación del seguro agrario, teniendo como resultado diferentes estudios básicos, principalmente en el ámbito de los riesgos agrícolas por efecto de los fenómenos climáticos, su distribución, intensidad, grado de recurrencia, amenaza y exposición de los diferentes tipos de cultivos económicamente más importantes para la seguridad alimentaria de las regiones.

En junio del año 2011 se promulga la Ley de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria N° 144, que en su capítulo segundo define la creación del Seguro Agrario Universal “Pachamama” con la finalidad de asegurar la producción agraria afectada por daños provocados por fenómenos climáticos y desastres naturales adversos, identificando como beneficiarios a organizaciones colectivas y productores indígenas originarios y campesinos de todo el país. Para llevar adelante esta política, la Ley N° 144 establece la creación del Instituto del Seguro Agrario-INSA y define el carácter que tendrá el subsidio al seguro que proporcionará el Estado, estableciendo también el rol de las aseguradoras privadas.

En agosto del 2011 el Gobierno promulga el DS 0942 que reglamenta una primera modalidad de seguro para eventos de naturaleza climática catastrófica destinada a productores que habitan municipios con mayores niveles de Extrema Pobreza (SAMEP), destinando 28 millones de bolivianos para cubrir los costos de la prima en cofinanciamiento con los gobiernos municipales y departamentales.

El sistema previsto en ésta normativa, establece un sistema público - privado, con un monto fijo de indemnización por hectárea independiente del tipo de cultivo, dejando a una ulterior

reglamentación los rangos de propiedad a ser asegurados, el número de municipios a ser cubiertos, y los cultivos que serán incluidos en la primera experiencia.

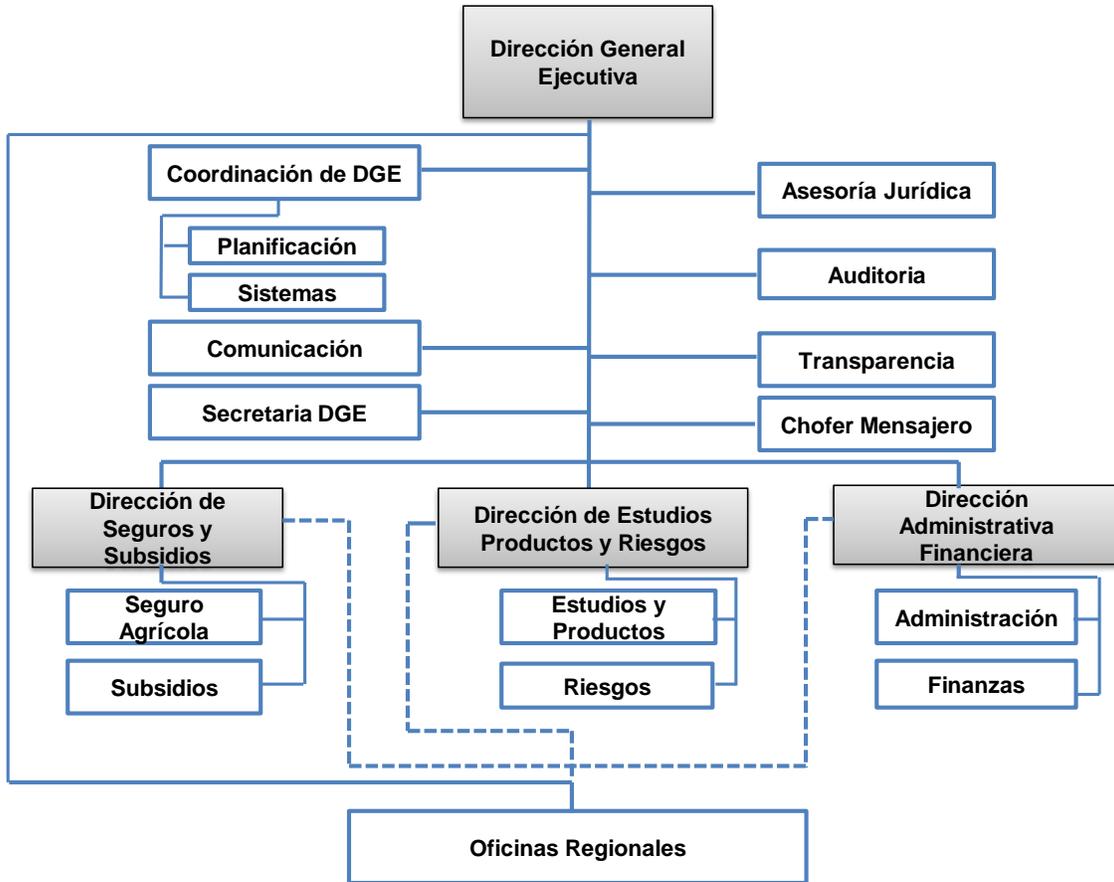
#### **4.1. Estructura Institucional**

El Instituto del Seguro Agrario se crea en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial y la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria, mediante Ley N° 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria en su Artículo 32 Instituto del Seguro Agrario:

“Se crea el Instituto del Seguro Agrario-INSA, como institución pública, autárquica, con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, económica y operativa, administrativa y legal, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. El Instituto del Seguro Agrario-INSA se constituye en una instancia operativa y normativa del Seguro Agrario Universal “Pachamama”, con ámbito de competencia en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia”.

Para cumplir con el mandato del PND y del PDS, el INSA posee una estructura orgánica en la que se reconocen tres niveles de autoridad:

- Nivel ejecutivo de Staff de la Dirección General Ejecutiva - conformado por el Director General Ejecutivo, la Coordinación de Dirección General Ejecutiva, Técnico Encargado de Planificación, Técnico Encargado de Sistemas, Asesoría Jurídica, Auditor, Secretaría DGE y Chofer Mensajero.
- Nivel Operativo - conformado por la Dirección de Seguros y Subsidios, la Dirección de Estudios Productos y Riesgos y la Dirección Administrativa Financiera.
- Nivel regional - conformado por un Responsable Regional y Técnicos Regionales, éste nivel tiene dependencia directa del Director General Ejecutivo.



## CAPITULO V

### 5.- Marco Estratégico del INSA

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su entidad en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la institución. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.<sup>5</sup>

#### 5.1. Misión

Contribuir en la protección de la producción agraria y los medios de subsistencia de los productores agropecuarios frente a eventos climáticos adversos, a través del desarrollo e implementación de mecanismos de transferencia del riesgo, en un ámbito democrático, de universalidad, equidad e inclusión, respetando usos y costumbres.

#### 5.2. Visión

Ser una entidad pública confiable, eficiente e inclusiva con trascendencia nacional e internacional, por la innovación y solidez en la aplicación de mecanismos de transferencia de riesgo, que benefician directamente a productores agropecuarios bolivianos e indirectamente a todos los bolivianos. Hasta 2018, el INSA es una entidad operadora, normadora y de investigación en el campo del seguro agrario, cuenta con capacidades de regulación de estos servicios y su cobertura es nacional.

#### 5.3. Diagnóstico

Para realizar el análisis del estado de situación del INSA, en los ámbitos organizativo, de desarrollo institucional y desempeño, es importante mencionar que el instrumento utilizado para tal efecto fue la matriz FODA.<sup>6</sup>

El primer espacio de análisis está relacionado con lo organizativo, en ese marco es importante mencionar que la estructura ejecutiva del INSA, conformada por la Dirección General Ejecutiva, los directores de área y el equipo de apoyo de la Coordinación General, han logrado un esquema de trabajo, en el que la información destinada a la Máxima Autoridad Ejecutiva es depurada y complementada según sea la necesidad; este proceso permite decisiones ejecutivas

---

<sup>5</sup>[guiadelacalidad.com/plan-estrategico](http://guiadelacalidad.com/plan-estrategico)

<sup>6</sup> Taller FODA realizado en fecha 18 de mayo 2013

de conocimiento del conjunto del equipo gerencial, hecho que se traduce en acciones oportunas e informadas. En cuanto a la relación entre el equipo gerencial y los funcionarios de planta, se aprecia un buen flujo de información y una cadena de mando continua. No obstante, es claro que el número de funcionarios formados en tareas técnicas, particularmente referidas al peritaje de parcelas de cultivo, es relativamente pequeño y en consecuencia es previsible que en el futuro inmediato las capacidades de este equipo se vean considerablemente reducidas en relación a la demanda que surja como producto del inicio de nuevas campañas de registro o la implementación de nuevas modalidades de seguro comercial. El proceso de desconcentración, con la apertura de tres oficinas regionales en Cochabamba, Potosí y Chuquisaca, está en implementación y en consecuencia muestra insuficiencias en temas como equipamiento, coordinación administrativa y dotación de personal capacitado para las tareas específicas de registro y peritaje.

El diagnóstico muestra una entidad en consolidación institucional que ha logrado adaptar metodologías para cumplir con el proceso de aseguramiento: se ha desarrollado una metodología de registro participativo y descentralizado, se ha establecido un sistema de notificación de daño generado en las comunidades y secundado por los municipios llega hasta la oficina nacional del INSA y hasta la empresa aseguradora. En cuanto al peritaje es importante mencionar que el mismo es producto de la formación de recursos humanos por personal de AGROSEMEX y ajustado a la realidad nacional por el INSA a través de instrumentos normativos. Sin embargo, la experiencia de campo ha permitido realizar adaptaciones metodológicas que permiten al INSA operar en condiciones técnicas suficientes. Un elemento importante para la evolución mencionada, está vinculado con la conformación de un equipo multidisciplinario y con alto grado de compromiso, en términos de construcción y consolidación institucional. Cabe mencionar también, que la estructura institucional existente facilita la organización de sus operaciones y permite optimizar tiempos y tareas. Sin embargo, en este punto es importante señalar que el número de personas para la atención de la demanda de solicitudes de peritaje de daños resultará insuficiente frente a la demanda prevista por el incremento de Municipio y por la implementación de nuevas modalidades, hecho que podría demandará mayores esfuerzos en las tareas de seguimiento a las empresas aseguradoras que darán cobertura al seguro comercial y al seguro catastrófico.

Ante la emergencia provocada por la declaración desierta de una convocatoria para la contratación de una entidad aseguradora privada en la gestión 2013, el INSA ha implementado una modalidad de administración directa denominada PIRWA, esta modalidad ha servido para realizar íntegramente el proceso de aseguramiento que se cierra con la indemnización a productores con parcelas afectadas.

A partir de esta experiencia, el INSA está perfeccionando la operación de tres modalidades de seguro, el primero denominado Catastrófico y que se traduce en la aplicación del Seguro Agrario para Municipios con mayores niveles de Extrema Pobreza (SAMEP) a ser implementado en la campaña 2013-2014. La segunda modalidad de Seguros Comerciales

para cultivos que incluyen inicialmente maíz, soya y arroz, está siendo desarrollada en sus aspectos metodológicos y técnicos, básicamente en el diseño de pólizas adecuadas a cada producto. La tercera modalidad de Seguros Comerciales Especiales, tiene un doble enfoque: por un lado sectorial, con el registro de Productores Ecológicos y segundo, territorial, con el registro de productores en el Chaco Boliviano. Es previsible que la implementación de las tres modalidades requerirá de mayores esfuerzos en el campo de la investigación y desarrollo, investigación en nuevas metodologías de atención de demanda para las modalidades comerciales, de instrumentos y herramientas para el perfeccionamiento del registro, que conlleva la recolección y sistematización de información geográfica, poblacional y productiva, que en el largo plazo se convertirán en la base de información para el conjunto de las modalidades de seguro a implementarse.

Las referencias anteriores llevan a considerar el desempeño general del INSA en las dimensiones Organizativa, Institucional y de Investigación y Desarrollo; en este sentido es posible identificar un elemento de homogenización institucional que está centrado en la identificación de su personal con el propósito de largo plazo del INSA, referido a la implementación efectiva del Seguro Agrario Universal “Pachamama”, este hecho fortalece el desempeño institucional; sin embargo la escala de operaciones es todavía reducida, en consecuencia el desempeño institucional dependerá de la escala de las operaciones y de una previsión de parte de los ejecutivos del INSA para ampliar las capacidades institucionales tanto en el área de personal como de logística.

La dimensión organizativa en términos de desempeño, tiene algunos elementos de análisis interesantes, uno de ellos está vinculado con la correspondencia entre el nivel ejecutivo y el nivel operativo, la vigencia de una instancia de coordinación entre las Direcciones de área y la Máxima Autoridad Ejecutiva en primera instancia, muestra un nivel de sintonía entre las decisiones gerenciales y las acciones del nivel operativo, no obstante ello no significa que las Direcciones carezcan de autonomía, de hecho, las mismas han desarrollado, en el ámbito de sus competencias, formas de trabajo con niveles de autonomía suficientes como para hacer su gestión ágil y eficiente. No obstante, la limitación más relevante en la ejecución de las operaciones, está en el número de funcionarios que resulta insuficiente para hacer frente a las tareas que demanda la implementación del Seguro Agrario. En relación a la operación de las oficinas regionales, es claro que las mismas se encuentran en un nivel de desarrollo inicial, es decir, ha logrado establecer físicamente sus operaciones, sin embargo carecen de sistemas integrados de administración y contabilidad, sistemas de información en línea y su nivel de autonomía es aún limitado. En la lógica del proceso de institucionalización las oficinas regionales responden a una línea de fortalecimiento institucional con sistemas establecidos en una cadena de mando y no a factores personales. En este sentido es necesario puntualizar que este objetivo de institucionalización está en desarrollo.

En relación a la dimensión de investigación y desarrollo, el desempeño resulta relativamente alto, aun cuando al interior de la institución este proceso no esté plenamente internalizado. La

ruta de investigación y desarrollo se inicia en el acopio de información referida a experiencias externas de implementación de seguro agrario, este proceso dio lugar a la adaptación de instrumentos para la notificación, el registro y la verificación o peritaje. Durante este proceso el INSA generó un volumen considerable de información, misma que fue procesada y en la actualidad es la base de sus operaciones. En el proceso de conocimiento de experiencias acerca del seguro agrario, el INSA logró desarrollar metodologías que sirven de sustento a la generación de los instrumentos de levantamiento de información, los mismos que han sufrido adaptaciones y mejoras que se traducen en instrumentos cada vez más simples. En este camino de generación de metodologías e instrumentos, es posible reconocer todavía la existencia de limitaciones que no constituyen frenos a la evolución del INSA, de hecho son más bien el elemento de dinamicidad para profundizar la investigación y el desarrollo de nuevos productos de seguro agrario. No obstante, el proceso de investigación y desarrollo adoptado por el INSA, no es fruto de un programa concreto, de hecho este proceso es más bien la consecuencia de una serie de necesidades de conocimiento e instrumentalización del mandato institucional, en este sentido es claro que la definición de una línea de investigación y desarrollo, dotará de capacidades adicionales a la institución, en la perspectiva de constituirse, en el largo plazo, en una entidad reguladora del seguro agrario en el Estado Plurinacional de Bolivia.

En resumen, es posible mencionar que el INSA es una institución con un capital humano muy valioso, considerado desde dos puntos de vista, el primero relacionado con la experiencia profesional y la formación en un área nueva de conocimiento como es el seguro agrario, y el segundo vinculado al compromiso institucional de sus miembros. Sus capacidades de generación, sistematización y administración de información específica constituyen un capital técnico apreciable y las acciones de investigación y desarrollo han generado potencialidades para el diseño de nuevos productos de seguro agrario. No obstante, aun cuando sus capacidades de organización interna para la operación de sus competencias son adecuadas al tamaño de sus operaciones actuales, es claro que en el mediano plazo resultarán insuficientes e incidirán definitivamente en la eficiencia de las operaciones del INSA. Otro elemento es el proceso de institucionalización del INSA, en la medida en que la implementación del SAMEP avance, se requerirá de mayores capacidades instaladas en las regiones, no solo en términos físicos, sino también en recursos humanos con iguales capacidades técnicas y operativas de la oficina nacional, ello supone un incremento presupuestario en los rubros de gastos de administración y operación. En definitiva, es claro que la institución todavía tiene un camino que transitar en lo referido a dotarse de capacidades de seguimiento a los operadores privados una vez que se implementen las modalidades comerciales del seguro agrario y la regulación normativa correspondiente, una vez que el seguro agrario se universalice.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
El INSA cuenta con un equipo multidisciplinario con profundo conocimiento de la realidad nacional, comprometido con los objetivos de la institución, hecho que facilita la organización de sus tareas y le permite contar con capacidades de generación y procesamiento de información, para la implementación plena del Seguro Agrario Universal Pachamama.	La vigencia de una Ley específica de creación del INSA y su carácter de única institución pública de seguro agrario en el país, le provee de oportunidades de acceso a recursos de cooperación externa, desarrollo y consolidación institucional.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
El INSA aún no ha logrado perfeccionar sus mecanismos de programación de operaciones y el ajuste de metodologías todavía está en proceso. Los recursos para capacitación de personal son insuficientes y la logística para operaciones debe completarse.	La conflictividad social, la voluntad política de autoridades de gobiernos municipales y departamentales, eventualmente podrían retrasar las operaciones del INSA. La demanda podría eventualmente, superar las capacidades de respuesta del INSA.

#### 5.4. Objetivos Estratégicos

##### a) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros catastróficos

El INSA desarrollará modalidades de seguros orientados a cubrir medios de subsistencia de las y los productores más pobres. En ese sentido no sólo se espera limitarse a la reglamentación parcial establecida por el Decreto Supremo 0942, sino también habilitar la posibilidad de utilizar la atribución de administración directa para la operativización de la cobertura de seguro en casos que el riesgo no pueda ser transferido a un tercero.

##### b) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros comerciales

El INSA generará modalidades financieras que tengan capacidad de transferir el riesgo agrícola en base a características propias de cultivos y particularidades de regiones. Estas serán operadas por aseguradoras privadas y responderán a demandas de los productores. Los seguros comerciales de cultivos varios deberán tender a generar una cultura del seguro entre los productores, a través de una oferta permanente.

##### c) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros especiales

La diversidad ecológica y geográfica plurinacionalidad de Bolivia implica importantes diferencias en las formas de producción agropecuaria. En ese sentido se hace necesario el diseño de modalidades de seguro que abarquen no solo el ámbito catastrófico o el ámbito comercial. En este sentido el INSA podrá, en los siguientes años, desarrollar

<sup>7</sup> Resumen de análisis foda basado en taller participativo

esquemas de seguros que permitan la atención de productores “especiales” como pueden ser los productores ecológicos, productores de zonas determinadas o de productos no tradicionales ni extensivos.

#### **d) Articulación con Enfoque Territorial (Desconcentración y Gobiernos Autónomos).**

El desarrollo de modelos de seguros acordes a diferentes eco regiones del país así, como la desconcentración del INSA que implica apertura y consolidación de sus oficinas regionales deberá prever, además la incorporación de criterios, metodologías y líneas de trabajo en municipios y gobernaciones, a partir de acciones de capacitación técnica y orientación metodológica, hecho que permite la operación del INSA a través de entidades en los niveles subnacionales con un apreciable ahorro de costos de operación. La adopción, por parte de municipios y gobernaciones, de las prácticas institucionales del INSA expresadas en eficiencia y compromiso con los resultados de sus acciones, tendrá un efecto financiero inmediato, a través de los mecanismos financieros por parte de las entidades subnacionales.

#### **e) Fortalecimiento Institucional**

El fortalecimiento institucional del INSA pasa necesariamente por dos aspectos, el primero vinculado con el soporte financiero que no solo deberá provenir del TGN, sino también de cofinanciar el seguro con Gobernaciones y Municipios, de hecho es imprescindible iniciar una tarea de atracción de fondos provenientes de la cooperación internacional a través de transferencias presupuestarias directas y en forma de apoyo técnico. El otro aspecto relevante para el fortalecimiento institucional del INSA, está relacionado con la generación de capacidades adicionales en su personal a través de programas de capacitación e intercambio internacional; adicionalmente, la transferencia de capacidades a los niveles subnacionales debería dar lugar en el mediano plazo, a la generación de un centro de capacitación en seguros, bajo el concepto de entrenamiento, formación y capacitación, dotando a este proceso de sostenibilidad y posibilidades de réplica.

#### **f) Investigación y Desarrollo**

Las capacidades institucionales del INSA, todavía están en desarrollo, esta es una buena oportunidad para iniciar acciones de investigación relacionadas con el campo de los seguros, sus modalidades, sistemas de registro y sistemas de peritaje. El resultado de la investigación dará lugar al desarrollo de nuevos productos de seguro, tomando en cuenta que el universo de potenciales usuarios del seguro es muy grande en el país, la variedad de productos resulta importante en la universalización del seguro agrario. Complementariamente, la recuperación de saberes ancestrales relacionados con la producción, el clima y el manejo del agua darán pautas para el desarrollo de los productos de seguro, como un apoyo importante de contribución a la seguridad

alimentaria. Está claro que la implementación plena del seguro agrario tiene como efecto directo precautelar la producción agrícola, y por consiguiente, garantizar niveles de producción que satisfagan la demanda alimentaria en el Estado Plurinacional de Bolivia.

## **5.5. Acciones estratégicas**

### **a) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros catastróficos**

- ✓ Facilitar el acceso al Seguro Agrario Universal “Pachamama” a través del despliegue de una agresiva campaña de información entre municipios y gobernaciones y la implementación plena del SAMEP.
- ✓ Atender a productores en riesgo, de manera directa, en caso de que el riesgo no pueda ser transferido a terceros.

### **b) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros comerciales**

- ✓ Universalizar el Seguro Agrario a través del desarrollo de modalidades alternativas de seguro comercial, acelerando el diseño y operación de estas modalidades.

### **c) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros especiales**

- ✓ Diseñar instrumentos financieros y operativos para facilitar el acceso de productores especiales como los ecológicos y de zonas con particularidades climáticas y/o productivas.

### **d) Articulación con Enfoque Territorial (Desconcentración y Gobiernos Autónomos).**

- ✓ Consolidar las oficinas departamentales, con condiciones adecuadas de infraestructura, y recursos humanos altamente calificados
- ✓ Internalizar la cultura institucional del INSA en niveles subnacionales a través de la participación de las Entidades Territoriales Autónomas (ETAs) en el desarrollo de las modalidades de seguro comercial y los ajustes efectuados al SAMEP.

### **e) Fortalecimiento Institucional**

- ✓ Apertura de fuentes de financiamiento alternativas al TGN, mediante gestiones directas con entidades de cooperación y gestiones ante el Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- ✓ Capacitación interna del personal y externa a funcionarios subnacionales, a través del diseño y operación de programas de entrenamiento, formación y capacitación a personal de INSA y funcionarios en el nivel subnacional bajo la modalidad de capacitación en cascada.

## f) Investigación y Desarrollo

- ✓ Investigar, sistematizar y adecuar metodologías de aseguramiento en el ámbito agrario, ajustando las existentes y recopilando información de experiencias en curso.
- ✓ Desarrollar nuevos productos de seguro agrario, a partir de la implementación del SAMEP y la operación de las modalidades comerciales.
- ✓ Revalorizar saberes agrícolas ancestrales, particularmente en lo que hace al clima y cultivos, como complemento de la información recogida en el trabajo de campo, levantada en el proceso de evaluación.
- ✓ Desarrollar normativa técnica y metodologías de peritaje.

### 5.6. Metas

Para describir las metas consignadas en el marco lógico del Plan Estratégico Institucional, es importante establecer cuál es el vínculo entre las metas, las acciones estratégicas y los objetivos estratégicos, en un direccionamiento desde la base hacia los objetivos estratégicos.

Objetivos Estratégicos Acciones Estratégicas	Metas (Indicadores)
Desarrollo e implementación de modalidades de seguros catastróficos	Los indicadores consignados para las acciones estratégicas, tratan de explicar y medir en el tiempo, la evolución del desarrollo de las modalidades de seguros catastróficos y el desarrollo de capacidades de atención directa por parte del INSA, a productores que no tiene condiciones para la transferencia del riesgo a terceros; de modo tal que se cumpla el objetivo estratégico vinculado a la implementación de las modalidades de seguro catastrófico.
Facilitar el acceso al Seguro Agrario Universal “Pachamama” a través del despliegue de una agresiva campaña de información entre municipios y gobernaciones y la implementación plena del SAMEP.  Atender a productores en riesgo, de manera directa, en caso de que el riesgo no pueda ser transferido a terceros.	
Objetivos Estratégicos Acciones Estratégicas	Metas (Indicadores)
Desarrollo e implementación de modalidades de seguros comerciales	La metas fijadas hasta 2015 para el desarrollo e implementación de modalidades de seguros comerciales, brindarán la posibilidad de medir el progreso de la universalización del seguro agrario, en la perspectiva de hacer de la adquisición de un seguro que proteja su producción, se convierta en práctica común entre los productores.
Universalizar el Seguro Agrario a través del desarrollo de modalidades alternativas de seguro comercial, acelerando el diseño y operación de estas modalidades.	
Objetivos Estratégicos Acciones Estratégicas	Metas (Indicadores)
Desarrollo e implementación de modalidades de seguros especiales	La meta para la inclusión de productores distintos de los tradicionales y de zonas geográfico-productivas con características particulares, está prevista entre 2015 y 2016 y medirá los progresos en el desarrollo de esta modalidad especial que completa el conjunto de modalidades que convertirán el seguro agrario
Diseñar instrumentos financieros y operativos para facilitar el acceso de productores especiales como los ecológicos y de zonas con particularidades climáticas y/o productivas.	

	en un instrumento de uso universal entre los productores agropecuarios de Bolivia.
<b>Objetivos Estratégicos Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas (Indicadores)</b>
Articulación con Enfoque Territorial (Desconcentración y Gobiernos Autónomos). Consolidar las oficinas departamentales, con condiciones adecuadas de infraestructura, y recursos humanos altamente calificados  Internalizar la cultura institucional del INSA en niveles subnacionales a través de la participación de las Entidades Territoriales Autónomas (ETAs) en el desarrollo de las modalidades de seguro comercial y los ajustes efectuados al SAMEP.	Los indicadores seleccionados para medir el grado de articulación con enfoque territorial a través de procesos de desconcentración, harán incidencia en la preparación interna relacionada con materiales de capacitación y orientación, acompañados de proceso de capacitación para el manejo del material producido. Esta es una primera etapa que deberá necesariamente desembocar en un proceso pleno de desconcentración del INSA, acompañada de articulaciones con el nivel subnacional entre 2015 y 2016.
<b>Objetivos Estratégicos Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas (Indicadores)</b>
<b>Fortalecimiento Institucional</b> Apertura de fuentes de financiamiento alternativas al TGN, mediante gestiones directas con entidades de cooperación y gestiones ante el Ministerio de Planificación del Desarrollo.  Capacitación interna del personal y externa a funcionarios subnacionales, a través del diseño y operación de programas de entrenamiento, formación y capacitación a personal de INSA y funcionarios en el nivel subnacional bajo la modalidad de capacitación en cascada.	El fortalecimiento institucional estará medido en dos dimensiones, la primera en el ámbito técnico administrativo, generando sistemas de administración desconcentrada y procesos de entrenamiento, formación y capacitación técnica, la segunda referida a la generación de fuentes de financiamiento complementarias al financiamiento del Tesoro General de La Nación, entre 2015 y 2016.
<b>Objetivos Estratégicos Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas (Indicadores)</b>
<b>Investigación y Desarrollo</b> Investigar, sistematizar y adecuar metodologías de aseguramiento en el ámbito agrario, ajustando las existentes y recopilando información de experiencias en curso.  Desarrollar nuevos productos de seguro agrario, a partir de la implementación del SAMEP y la operación de las modalidades comerciales.  Revalorizar saberes ancestrales productivos agrícolas, particularmente en lo que hace al clima y cultivos, como complemento de la información recogida en el trabajo de campo, levantada en el proceso de evaluación.  Desarrollar normativa técnica y metodologías de peritaje.	Investigación y Desarrollo definido como objetivo estratégico, y sus acciones relacionadas con la sistematización de experiencias, el desarrollo de nuevos productos y el rescate de conocimientos tradicionales, esta medida por indicadores que muestran el estado de situación de nuevas metodologías para temas técnicos como el peritaje y la evaluación y la adaptación de conocimientos tradicionales a los requerimientos de desarrollo de modalidades de seguro.

## 5.7. Marco Lógico PEI INSA 2013

<b>Misión</b>		
Contribuir en la protección de la producción agraria y los medios de subsistencia de los productores agropecuarios frente a eventos climáticos adversos, a través del desarrollo e implementación de mecanismos de transferencia del riesgo, en un ámbito democrático, de universalidad, equidad e inclusión, respetando usos y costumbres.		
<b>Visión</b>		
Ser una entidad pública confiable, eficiente e inclusiva con trascendencia nacional e internacional, por la innovación y solidez en la aplicación de mecanismos de transferencia de riesgo, que benefician directamente a productores agropecuarios bolivianos e indirectamente a todos los bolivianos. Hasta 2018, el INSA es una entidad operadora, normadora y de investigación en el campo del seguro agrario, cuenta con capacidades de regulación de estos servicios y su cobertura es nacional.		
<b>Valores</b>		
Orientación al productor y a las empresas aseguradoras; compromiso con los resultados; sostenibilidad; solidaridad con los productores y transparencia.		
Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas (Estrategias)	Indicadores
a) Desarrollo de Modalidades de Seguro Catastrófico.	Facilitar el acceso al seguro universal Pachamama a través del despliegue de una agresiva campaña de información entre municipios y gobernaciones y la implementación plena del SAMEP. Atender a productores en riesgo, de manera directa, en caso de que el riesgo no pueda ser transferido a terceros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hasta finales de 2014, SAMEP consolidado en 120 municipios del país.</li> <li>❖ A finales de 2014, Metodologías de seguimiento a peritaje de aseguradoras en operación.</li> <li>❖ Hasta finales de 2014 sistema de atención directa a casos en los que el riesgo no pueda ser transferido a terceros, consolidado y establecido.</li> </ul>
b) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros comerciales	Universalizar el Seguro Agrario a través del desarrollo de modalidades alternativas de seguro comercial, acelerando el diseño y operación de estas modalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A mediados de 2015, Seguro comercial para maíz desarrollado y en operación.</li> <li>❖ Hasta el tercer trimestre de 2015, Seguro comercial para soya desarrollado y en operación.</li> <li>❖ Hasta finales de 2015 Seguro comercial para arroz desarrollado y en operación.</li> </ul>
c) Desarrollo e implementación de modalidades de seguros especiales	Diseñar instrumentos financieros y operativos para facilitar el acceso de productores especiales como los ecológicos y de zonas con particularidades climáticas y/o productivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A partir de 2016 Seguro a productores ecológicos desarrollado.</li> <li>❖ A partir de mediados de 2015, Seguro en Zonas de características especiales Desarrollado.</li> </ul>

<p>d) <b>Articulación Intersectorial con Enfoque Territorial</b> (Desconcentración y Gobiernos Autónomos).</p>	<p>Consolidar de oficinas departamentales, que supone dotar a las mismas no solo de condiciones de infraestructura, sino también de recursos humanos altamente calificados.</p> <p>Internalizar la cultura institucional del INSA en niveles subnacionales a través de la participación de las ETAs en el desarrollo de las modalidades de seguro y los ajustes efectuados al SAMEP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manuales y guías de operación en temas de registro y peritaje, distribuidos y explicados entre funcionarios de nivel subnacional, entre 2014 y 2015.</li> <li>❖ Convenios de cofinanciamiento de subsidios de seguros suscritos con Gobernaciones y Municipios en 120 municipios, hasta finales de 2015.</li> <li>❖ Cursos de Entrenamiento, formación y capacitación a funcionarios de niveles subnacionales en metodologías e instrumentos para la operación del seguro agrario, realizados en 9 departamentos entre 2015 y 2016.</li> <li>❖ 6 oficinas departamentales instaladas y en operación, hasta mediados de 2015.</li> </ul>
<p>e) <b>Fortalecimiento Institucional</b></p>	<p>Apertura de fuentes de financiamiento alternativas al TGN, mediante gestiones directas de contacto con entidades de cooperación y gestiones ante el Ministerio de Planificación del Desarrollo.</p> <p>Capacitar al personal del INSA ya funcionarios subnacionales, que consiste en el diseño y operación de programas de entrenamiento, formación y capacitación a personal de INSA y funcionarios en el nivel subnacional bajo la modalidad de capacitación en cascada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hasta el primer trimestre de 2015, Sistemas de administración y contabilidad en oficinas departamentales, consolidadas y en operación.</li> <li>❖ Al menos el 50% de los funcionarios en oficinas departamentales capacitados en temas de peritaje y evaluación y seguimiento a aseguradoras privadas, hasta el tercer trimestre de 2015.</li> <li>❖ Hasta el primer semestre de 2016 se ha efectuado la transmisión de conocimientos a Funcionarios de los niveles subnacionales..</li> <li>❖ Convenios de cofinanciamiento de primas suscritos entre los niveles subnacionales, el INSA y Productores.</li> <li>❖ Hasta mediados de 2015, Convenios de financiamiento externo suscritos y en ejecución</li> </ul>
<p>f) <b>Investigación y Desarrollo</b></p>	<p>Investigar, sistematizar y adecuar metodologías de aseguramiento en el ámbito agrario, ajustando las existentes y recopilando información de experiencias en curso.</p> <p>Desarrollar nuevos productos de seguro agrario, a partir de la implementación del SAMEP y la operación de las modalidades comerciales.</p> <p>Revalorizar saberes ancestrales productivos agrícolas, particularmente en área de clima y cultivos, como complemento de la información recabada en el trabajo de campo, levantada en la verificación de parcelas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Metodologías y procedimientos técnicos en registro y peritaje ajustados.</li> <li>❖ Procedimientos e instrumentos para el seguimiento a empresas aseguradoras diseñados y en operación, hasta finales de 2013.</li> <li>❖ Una base de datos e información pública en operación a partir de 2014.</li> </ul>

## 5.8. Plan de acción (Programa de Operaciones)

Los planes de acción se realizan una vez que están claras cuáles serán las acciones estratégicas (estrategias) que permitirán alcanzar las líneas estratégicas (objetivos estratégicos) superando las dificultades encontradas en el ejercicio del diagnóstico.

Estos planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las Direcciones del INSA, incluida la Dirección General Ejecutiva, es claro que estas direcciones tiene a su cargo la responsabilidad de un producto final, para este cometido es necesario establecer los requerimientos de personal y los recursos financieros que permitirán finalmente, formular el presupuesto, estos planes de acción o programas de operación, como es posible observar se desprenden del Plan Estratégico Institucional.

Para definir los pasos a seguir, es necesario tomar en cuenta, la competencia de cada dirección, de modo tal que tome responsabilidad sobre la implementación de una o más líneas estratégicas, o alguna parte de ellas. A partir de esta definición tomada en base a la competencia de cada dirección, se definirán las acciones estratégicas mediante las cuales se alcanzarán los planteamientos de las líneas. Es importante remarcar que se debe tomar en cuenta la variable tiempo para la implementación de las acciones, de modo tal que su implementación este en función de las previsiones del INSA en un período de cinco años.

## CAPITULO VI

### 6.- SEGUIMIENTO Y EVALUACION



## 6.1. Seguimiento del PEI

Se propone realizar dos tipos de evaluación y seguimiento con la participación de las Direcciones de área y responsables de área. La primera es de gestión e implica la realización de seguimientos y evaluaciones trimestrales o semestrales; tienen como objetivo determinar el avance de los programas y proyectos anuales (POA's). La segunda busca reorientar las estrategias contempladas en el presente Plan, a través de evaluaciones anuales que permitan redefinir algunos objetivos estratégicos o incorporar algunos nuevos de acuerdo a la coyuntura.

### a) Seguimiento de avances y resultados

El seguimiento de avances y resultados se realiza a través del seguimiento a la ejecución del Programa de Operaciones Anuales (POA), en este sentido, es necesario contar con un instrumento básico de seguimiento que mida el desarrollo y cumplimiento de las actividades y el nivel de avance de las metas. Para este efecto, es necesario contar con una hoja de seguimiento trimestral. La estructura de la hoja de seguimiento medirá el cumplimiento de las actividades en los tiempos programados, identificará las causas de la desviación y las medidas correctivas aplicadas.

Actividad	Inicio	Finalización	Nivel de Cumplimiento	Causas de la desviación	Medidas correctivas
Se consigna la actividad a realizar	Se consigna fecha de inicio	Se consigna fecha de finalización	Se mide el porcentaje de cumplimiento	Se identifican las causa de desviación de la actividad	Se consignan las medidas correctivas de la desviación.

### b) Seguimiento financiero

El seguimiento Financiero se realizará a través de los sistemas informáticos establecidos por los Ministerio de Economía y Finanzas Publicas y Planificación del Desarrollo: SIGMA y SISIN, debiendo la Dirección Administrativa y Financiera emitir reportes trimestrales de ejecución presupuestaria.

## 6.2. Evaluación del PEI

### a) Evaluación de gestión

La evaluación del Plan estratégico Institucional, es un evento básicamente participativo y se realizara en una reunión durante la última semana de Diciembre de cada gestión, esta evaluación verificará los logros alcanzados en la ejecución del POA y los contrastará con los objetivos estratégicos del PEI, de modo tal que se obtenga una aproximación de su avance y se recogerán recomendaciones para ajustes en el PEI.

## **b) Evaluación de medio término**

Evaluación de medio término del PEI, se realizará en la gestión 2015 y consistirá en la evaluación de los POAs 2013 y 2014, relacionando sus logros con los objetivos estratégicos planteados en el PEI. Esta evaluación, permitirá detectar posibles desviaciones internas y/o externas y definir las medidas correctivas correspondientes. Las conclusiones de ésta evaluación permitirán realizar ajustes y reorientaciones tanto en los objetivos estratégicos, como en las respectivas acciones y en los indicadores definidos durante la formulación del PEI.

## **c) Evaluación de efectos e impactos**

Para efectuar la evaluación de efectos e impactos es necesario incorporar en el análisis algunas categorías que permitirán identificar los efectos de la ejecución del PEI, es decir, los cambios operados a partir de dicha ejecución y los impactos referidos a la presencia de efectos permanentes en el tiempo. Un ejemplo claro de estas acepciones puede fijarse de la manera siguiente, un efecto de la actividad del INSA está vinculado con el pago de indemnizaciones a productores por daño probado en su cultivo registrado, en cambio el impacto de la actividad del INSA es la construcción de una cultura de seguro en la cual el productor convierta en parte de su plan de producción la adquisición de un seguro para protección de su cultivo.

En este sentido la evaluación de efectos e impactos, tomará en cuenta categorías de eficiencia, eficacia, pertinencia y viabilidad.

Eficiencia que contrastará los resultados esperados con los resultados obtenidos, mediados por el uso de los recursos financieros.

Eficacia que medirá las capacidades técnicas y operativas del INSA para alcanzar los objetivos propuestos en el PEI.

Pertinencia, que permitirá analizar si los objetivos y resultados del PEI corresponden con la problemática detectada en un inicio; siendo importante, tener en cuenta los cambios de contexto que se hayan producido desde el inicio hasta el momento de la evaluación.

Viabilidad y sostenibilidad, que medirá las posibilidades reales del INSA para lograr que su actividad y los logros alcanzados permanezcan en el tiempo con las mismas características de calidad que cuando fueron implementadas, es decir si el valor público de las acciones del INSA se mantiene en el tiempo.

La evaluación se realizará a finales de 2018 y servirá para la formulación del PEI 2018-2023.

**d) Instrumentos:**

Hojas de reporte trimestral

Reuniones de seguimiento trimestral

Informe semestral

Evaluación anual.

Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa, SIGMA.

Sistema de Información Sobre Inversiones, SISIN.

Auditorías internas y externas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Planificación estratégica Herramienta de planificación estratégica por Janet Shapiro (e-mail: nellshap@hixnet.co.za)
2. Planeación Estratégica Aplicada LEONARD D., COODSTEIN, PH. D  
TIMOTHY M. NOLAN, PH. D. J. WILLIAM PREFFER, PH. D. Editorial  
MCGRAWHILL. Colombia, noviembre de 1997.
3. Planeación estratégica Gerencia empresarial. Márketing. Valores. Operaciones.  
Estrategia de negocio. Enfoques. Cultura organizacional, Editorial Mcgrawhill.  
Colombia 2005
4. H. Mintzberg, J.B. Quinn (1993); El Proceso Estratégico; Editorial Prentice  
Hall Hispanoamericana, México.
5. Hax, y N. Majluf (1996); Gestión de Empresa con una Visión Estratégica;  
Editorial Dolmen, Chile.
6. Ministerio de Planificación y Cooperación (1994); Métodos y Técnicas de  
Planificación Regional; Editores Asociados Ltda., Santiago.