

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2018

INSTITUTO DEL SEGURO AGRARIO

INSTITUTO DEL SEGURO AGRARIO

Oficina: Av. Mariscal Santa Cruz No. 2150, Edificio Esperanza
Piso 3. Teléfonos 2148288 / 2147825/2148346
Correo electrónico: info@insa.gob.bo
Sitio Web: www.insa.gob.bo



2014
Año Internacional de la
Agricultura Familiar

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA INSA N° 049
La Paz, 20 MAY 2014

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que mediante Ley N° 144, promulgada en fecha 26 de junio del año 2011, se dispuso 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, creando a su vez el Instituto del Seguro Agrario (INSA) como una institución pública, autárquica, con patrimonio propio, autonomía de gestión técnica, económica, operativa, administrativa y legal, con ámbito de competencia en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, constituyéndose en una instancia operativa y normativa del Seguro Agrario Universal "Pachamama".

Que el Decreto Supremo N° 0942 de fecha 2 de agosto del año 2011 reglamenta parcialmente el Seguro Agrario Universal Pachamama, mediante la implementación del Seguro Agrario para Municipios con mayores niveles de Extrema Pobreza SAMEP, así como la naturaleza y financiamiento institucional, el rol y atribuciones de la Máxima Autoridad Ejecutiva del Instituto del Seguro Agrario - INSA.

Que el Artículo 14 de la Resolución Suprema N° 225557 de fecha 1 de diciembre de 2005, prevé que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y Normas Básicas - Sistema de Programación de Operaciones proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles.

Que mediante Resolución Administrativa INSA N° 047/2013 de fecha 07 de junio 2013 se aprueba el Plan Estratégico Institucional del INSA 2013-2018.

Que a través de Resolución Ministerial N° 440 de fecha 14 de mayo de 2014 se aprueba el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Que mediante Informe Técnico INSA/CDGE/N° 010/2014 de fecha 16 de mayo de 2014, emitido por el Encargado de Planificación se recomienda la emisión de Resolución Administrativa para la aprobación de la adecuación del PEI del INSA a los mandatos y líneas estratégicas incorporadas al PEI del MDRyT.

Que la Unidad de Asesoría Jurídica del INSA emitió informe legal INSA/AJ/ N° 028/2014 en fecha 20 de mayo de 2014, recomendando la emisión de Resolución Administrativa que disponga la adecuación del PEI del INSA a los mandatos y líneas estratégicas del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Desarrollo Rural Y Tierras.

Que mediante Resolución Suprema N° 07330 de 11 de abril del 2012, se designó como Director General Ejecutivo del Instituto del Seguro Agrario - (INSA) al Ing. Erik Bernardo Murillo Fernández.

Que el Art. 19 incisos e) del D.S. N° 0942, facultan al Director General Ejecutivo del INSA a emitir Resoluciones Administrativas y realizar las acciones que correspondan para el cumplimiento de sus funciones.

Que desde el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras emanan las políticas gubernamentales del sector.

POR TANTO:

El Director General Ejecutivo, sin entrar en mayores consideraciones de orden legal y en uso de las atribuciones conferidas por el D.S. N° 0942.

INSTITUTO DEL SEGURO AGRARIO
Oficina: Av. Mariscal Santa Cruz No. 2150, Edificio Esperanza
Piso 3. Teléfonos 2148288 / 2147825/2148346
Correo electrónico: info@insa.gob.bo; Sitio Web:
www.insa.gob.bo



2014
Año Internacional de la
Agricultura Familiar





RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- Aprobar la adecuación del Plan Estratégico Institucional del INSA a los mandatos y líneas estratégicas del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

ARTICULO SEGUNDO.- Se deja establecido que la citada adecuación no interrumpe la ejecución del PEI del INSA 2013-2018 aprobado por Resolución Administrativa INSA N° 047/2013 de fecha 07 de junio 2013, ni invalida las acciones realizadas hasta la fecha en el marco de este instrumento de planificación, en tal en razón al no haber sufrido modificaciones queda plenamente vigente la referida Resolución Administrativa.

ARTICULO TERCERO.- Se encomienda el cumplimiento de la presente Resolución a la Coordinación de Dirección General Ejecutiva.

Regístrese. Comuníquese y Archívese.



Erik Bernardo Mujillo Fernández
DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO
INSTITUTO DEL SEGURO AGRARIO
INSA

INSTITUTO DEL SEGURO AGRARIO
Oficina: Av. Mariscal Santa Cruz No. 2150, Edificio Esperanza
Piso 3. Teléfonos 2148288 / 2147825/2148346
Correo electrónico: info@insa.gob.bo; Sitio Web:
www.insa.gob.bo



2014
Año Internacional de la
Agricultura Familiar



INDICE

ESTADO DE SITUACION INSTITUCIONAL MARCO ESTRATEGICO MARCO OPERATIVO

ESTADO DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL

1. DIAGNÓSTICO

- 1.1. Diagnóstico Institucional
- 1.2. Trayectoria histórica institucional
- 1.3. Mandato político, social y económico

Mandato político
Mandato social
Mandato Económico

1.4. Estado de situación de la entidad

- a) Análisis interno INSA y de entorno
- b) Análisis de los productos institucionales que genera el INSA

MARCO ESTRATÉGICO

2. PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

- 2.1. Principios y valores
- 2.2. Misión Visión y Ejes Estratégicos Institucionales
- 2.3. Ejes Estratégicos Institucionales
- 2.4. Objetivos Estratégicos

MARCO OPERATIVO

3.- Plan de acción (Programa de Operaciones)

- 3.1. Seguimiento del PEI
 - a) Seguimiento de avances y resultado
 - b) Seguimiento financiero
- 3.2. Evaluación del PEI
 - a) Evaluación de gestión
 - b) Evaluación de medio término
 - c) Evaluación de efectos e impactos
 - d) Instrumentos

ESTADO DE SITUACION INSTITUCIONAL

MARCO ESTRATEGICO

MARCO OPERATIVO

ESTADO DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL

2. DIAGNÓSTICO

2.5. Diagnóstico Institucional

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.

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 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 demandar 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.

La primera campaña de ejecución del seguro agrario efectuada durante 2012-2013 sirvió de experiencia operativa y metodológica, a partir de la misma, 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.

2.6. Trayectoria histórica institucional

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

2.7. Mandato político, social y económico

Mandato político

En el marco del Plan del Sector Desarrollo Agropecuario 2014-2018 “Hacia el 2025” y, 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”.

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.

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.

Mandato social

El mandato social está adscrito al marco general de políticas y programas del Plan Sectorial para la Revolución Rural, Agraria y Forestal del actual MDRyT, correspondientes a la Política 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.¹

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.

Mandato Económico

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”.

¹ Plan de Revolución Agraria y Forestal MDRyT

- 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.

2.8. Estado de situación de la entidad

c) Análisis interno INSA y de entorno

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite concluir sobre la situación del INSA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El INSA cuenta con un equipo multidisciplinario con profundo conocimiento de la realidad nacional, comprometida 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.
DEBILIDADES	AMENAZAS
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 generada en probables problemas de gobernabilidad, 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.

Cruce de variables según Ámbitos Estratégicos

A partir de ello se ha realizado el cruce de variables obteniéndose nuevas variables como Potencialidades, Riesgos, Desafíos y Limitaciones; aquí un resumen de las mismas:

POTENCIALIDADES = Fortalezas vs Oportunidades

Ámbito	POTENCIALIDADES
Organizacional	Los recursos humanos son aptos para el desarrollo de la gestión institucional eficaz y eficiente.
Político	Las capacidades de coordinación al interior del INSA y de la institución con otras instancias de gobierno son suficientes como para desarrollar una gestión eficiente.
Financiero	Los organismos financiadores están dispuestos a brindar recursos para fortalecer la intervención del INSA.
Del Valor Público	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas y planes nacionales constituyen un marco estratégico favorable al accionar del INSA. Los productores se constituyen en la base de gestión institucional del INSA.

DESAFIOS = Fortalezas vs Amenazas

Ámbito	DESAFIOS
Organizacional	Las falencias relacionadas con la voluntad política, pueden ser vencidas a partir del alto grado de compromiso institucional de los funcionarios del INSA.
Político	Es importante aprovechar el compromiso de los funcionarios del INSA, para neutralizar cualquier inconveniente de origen político vinculado a autoridades municipales o departamentales.
Financiero	Es necesario afrontar el constante crecimiento de la demanda por el servicio de seguro agrario, tanto desde el punto de vista operativo que demanda cada vez mayores recursos, como desde el punto de vista logístico debido a un incremento de demanda regional.
Del Valor Público	Se debe garantizar la condición de productor al habitante del área rural, damnificado por la ocurrencia de fenómenos climáticos adversos que afecten sus cultivos.

LIMITACIONES = Oportunidades vs Debilidades

Ámbito	LIMITACIONES
Organizacional	Los recursos humanos del INSA requerirán del establecimiento de programas de capacitación y actualización técnica, particularmente en el área de evaluación.
Político	Existen dificultades para aprovechar adecuadamente la existencia de un marco legal que provee de capacidades de regulación y operación al INSA.
Financiero	La labor del INSA al ser poco ortodoxa en términos de operación de proyectos, no permite una asignación de recursos financieros, suficientes como para cubrir sus operaciones previas a la indemnización.
Del Valor Público	Si bien el mandato de atención a productores existe y esta normado por Ley, las capacidades del INSA todavía deben desarrollarse.

RIESGOS = Debilidades vs Amenazas

Ámbito	RIESGOS
Organizacional	El ritmo distinto de desarrollo institucional y de crecimiento de la demanda, se constituye en un riesgo que puede manifestarse mediante una eventual incapacidad de atención a la demanda.
Político	Las relaciones entre el INSA y los niveles subnacionales podrían desarrollarse insuficientemente, si es que no se cuenta con mayores capacidades de acercamiento institucional.
Financiero	La baja asignación de recursos del TGN puede incidir en la generación de deficiencias de atención a la demanda de productores por cobertura de seguro y evaluación de daños en cultivos.
Del Valor Público	Eventualmente la calidad y la oportunidad de atención a los productores podrían verse afectadas en el corto plazo.

d) Análisis de los productos institucionales que genera el INSA

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,² 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.

La calidad de institución rectora del Seguro Agrario en Bolivia, que tiene el INSA, le faculta para desarrollar dos tipos e tareas: La primera vinculada a la generación de normas que se expresan en la generación de instrumentos de gestión del seguro agrario. La segunda vinculada a los servicios que

² Decreto Supremo N° 0942

provee el INSA como consecuencia del proceso de aseguramiento a productores registrados y afectados por eventos climáticos adversos.

NORMAS	Normas vinculadas a la operación de modalidades de seguro comercial traducidas en directivas e instrumentos de seguimiento a los operadores privados del seguro agrario en su modalidad comercial.
	Reglamento y manuales de operación para la aplicación de la metodología de intervención del INSA en la modalidad de administración Directa del seguro agrario conocida como Pirwa.

SERVICIOS	Registro de planes de siembra y superficie de cultivos, en los municipios seleccionados para la intervención del INSA.
	Capacitación a municipios en tareas de evaluación de daños en cultivos afectados por eventos climáticos adversos.
	Evaluación de daños a cultivos afectados por eventos climáticos adversos.
	Indemnización a productores cuyos cultivos han sido afectados por eventos climáticos adversos.

a) Actores que generan productos de acuerdo a sus competencias

A partir de la siguiente matriz de competencias se han identificado a los Actores Responsables de generar los diferentes productos institucionales en función a sus atribuciones y facultades:

	Productos de la institución	Responsables
NORMAS	Normas vinculadas a la operación de modalidades de seguro comercial traducidas en directivas e instrumentos de seguimiento a los operadores privados del seguro agrario en su modalidad comercial.	Dirección de Estudios Productos y Riesgos. Dirección de Seguros y Subsidios.
	Reglamento y manuales de operación para la aplicación de la metodología de intervención del INSA en la modalidad de administración Directa del seguro agrario conocida como Pirwa.	
SERVICIOS	Registro de planes de siembra y superficie de cultivos, en los municipios seleccionados para la intervención del INSA.	Dirección de Estudios Productos y Riesgos. Dirección de Seguros y Subsidios. Dirección Administrativa y Financiera.
	Capacitación a municipios en tareas de evaluación de daños en cultivos afectados por eventos climáticos adversos.	
	Evaluación de daños a cultivos afectados por eventos climáticos adversos.	
	Indemnización a productores cuyos cultivos han sido afectados por eventos climáticos adversos.	

MARCO ESTRATÉGICO

3. PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.1. Principios y valores

El personal del Instituto del Seguro Agrario desarrollará sus actividades bajo los siguientes valores:

- **Orientación al productor y a las empresas aseguradoras**
- **Compromiso con los resultados.**
- **Sostenibilidad**
- **Solidaridad con los productores y transparencia.**

3.2. Misión Visión y Ejes Estratégicos Institucionales

MISION DEL INSA

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.

VISION DEL INSA

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.

3.3. Ejes Estratégicos Institucionales

Con el propósito de estructurar las actividades estratégicas del INSA comenzando desde proporcionar las condiciones óptimas a su personal hasta llegar a los productos que genera en beneficio de los productores agropecuarios y rurales, se ha establecido cuatro Dimensiones Institucionales sobre los cuales se formularon los Objetivos Estratégicos Institucionales, las Líneas de Acción, Indicadores y Metas.

Los ejes estratégicos son los siguientes:

Desarrollo de Modalidades de Seguro Catastrófico. 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.

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.

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 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.

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.

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.

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.

3.4. Objetivos Estratégicos

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos
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.
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.
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.
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.
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.
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.

MARCO OPERATIVO

3.- Plan de acción (Programa de Operaciones)

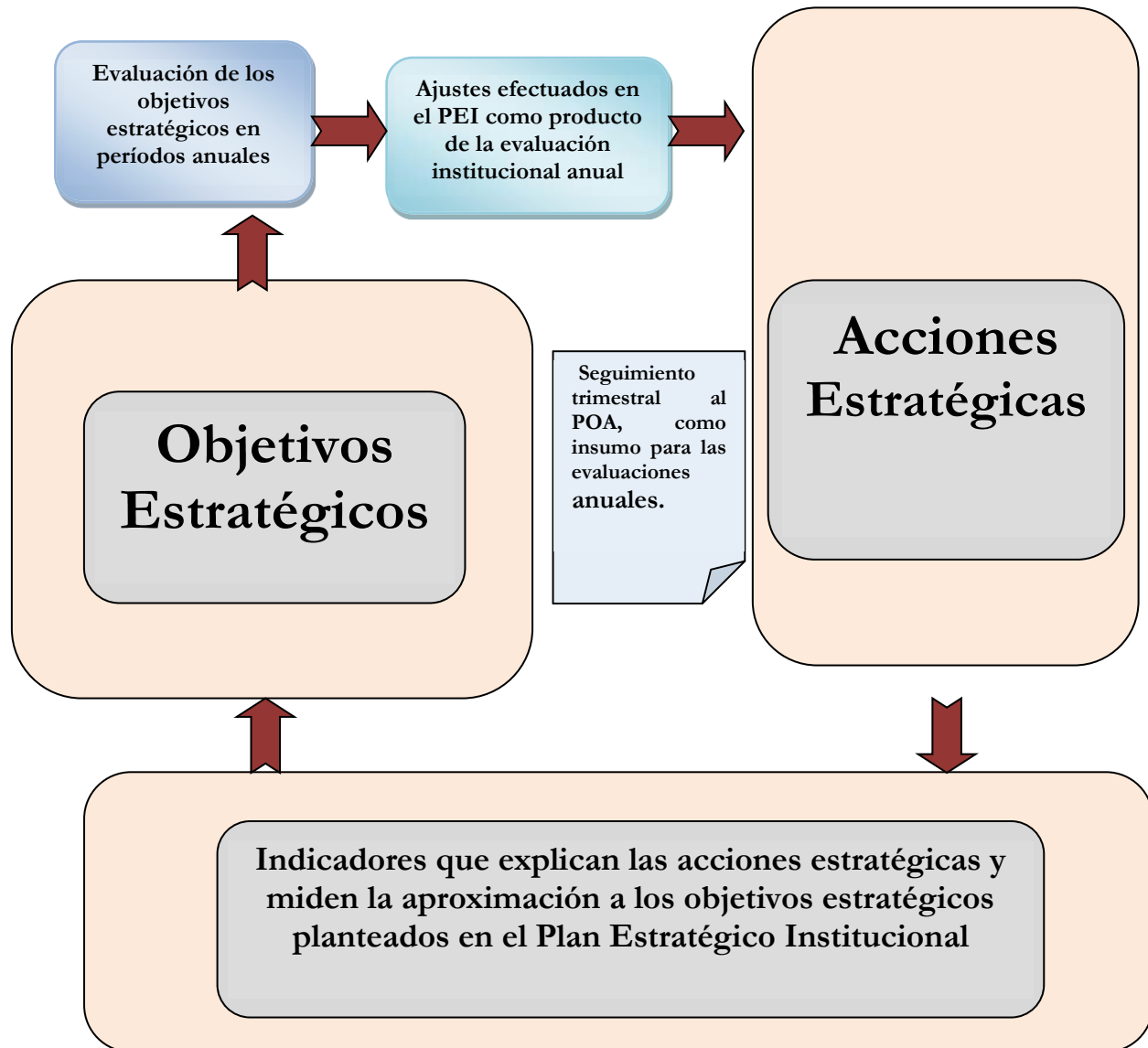
Los planes de acción se realizan una vez que están claras cuáles serán las acciones estratégicas (estrategias) que permitirán alcanzar las líneas estratégicas (objetivos estratégicos) superando las dificultades encontradas en el ejercicio del diagnóstico.

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.

Seguimiento y Evaluación

MEJORAMIENTO CONTINUO INSTITUCIONAL



3.1. 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.

e) 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 causas 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 Públicas y Planificación del Desarrollo: SIGMA y SISIN, debiendo la Dirección Administrativa y Financiera emitir reportes trimestrales de ejecución presupuestaria.

3.2. Evaluación del PEI

b) Evaluación de gestión

La evaluación del Plan estratégico Institucional, es un evento básicamente participativo y se realizará 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.

f) 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.

g) 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.

