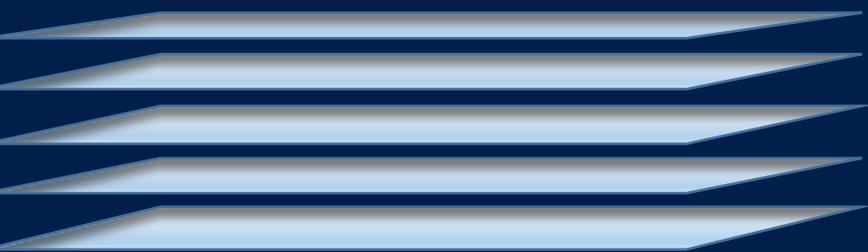


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2024



INSTITUTO SALVADOREÑO DE
TRANSFORMACIÓN AGRARIA



Aprobado por :



LIC. OSCAR ENRIQUE GUARDADO CALDERÓN
PRESIDENTE INSTITUCIONAL

ÍNDICE

	PÁGINA
PRESENTACIÓN _____	04
CONSIDERACIONES GENERALES _____	05
DEFINICIONES _____	06
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL _____	07
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL _____	08
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 – 2024 _____	19
PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA _____	21
PRESUPUESTO PLURIANUAL _____	28
SEGUIMIENTO Y MONITOREO AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL _____	29

PRESENTACIÓN

El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) es la Institución con amplia funcionalidad administrativa y rectora del proceso de transferencia de tierra, y por Ley le corresponde el procurar la adquisición de las tierras necesarias a sus fines, la debida adecuación de éstas y su adjudicación a los beneficiarios del proceso de la Reforma Agraria; también regula y ejecuta lo relacionado con la capacitación, promoción y organización campesina en coordinación con otras Instituciones del Estado tendiente a incrementar la producción y productividad.



Lic. Oscar Enrique Guardado Calderón
Presidente Institucional

En razón a lo anterior, se ha construido el presente Plan Estratégico del ISTA, enfocado en una nueva filosofía institucional, con lineamientos claros establecidos en los objetivos, retos y compromisos trazados para el quinquenio 2020 -2024.

Como misión principal contribuiremos a mejorar los niveles de vida de los/las beneficiarios/as mediante impactos positivos en sus condiciones materiales, por lo que una de las apuestas estratégicas es posicionar a la Institución como un ente dinamizador de la economía agraria, asegurando el desarrollo y la seguridad jurídica de la tenencia de la tierra que tanto anhela el sector al que nos debemos.

Así mismo, impulsaremos al ISTA en una institución transparente, más ágil y más eficaz, orientada a brindar un servicio óptimo y de calidad a nuestros/as usuarios/as.

CONSIDERACIONES GENERALES

El Plan Estratégico Institucional del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) para el período 2020 - 2024, es el resultado del esfuerzo participativo y creativo liderado por el Presidente Institucional, Licenciado Oscar Enrique Guardado por medio del personal que acompaña con sus capacidades la labor en esta nueva administración.

El Plan se ha elaborado atendiendo las directrices emanadas por el Señor Presidente de la República, Nayib Bukele en el Plan Cuscatlán y la nueva gobernanza que plantea "*...un aparato de Gobierno más eficiente, más compacto, más efectivo, más ciudadano, menos político y más técnico*".

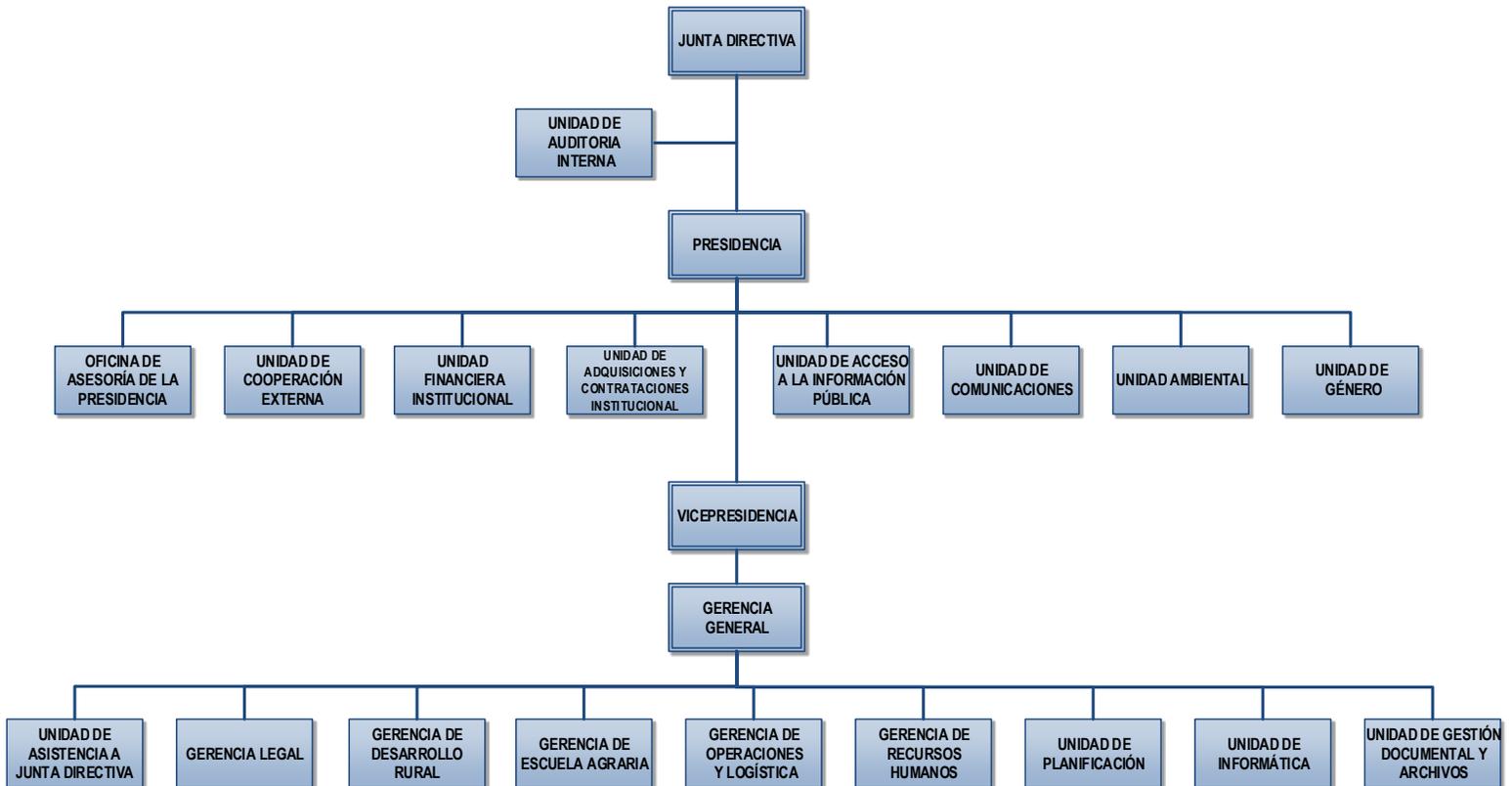


En tal sentido, el presente plan estratégico es clave para el ISTA, ya que será el mapa que orientará el quehacer en estos cinco años de grandes retos y que nos guiará hacia la consecución de los resultados esperados, haciendo historia para nuestro sector de atención y para nuestro país.

DEFINICIONES

- **Actividades:** Son las acciones claras desde donde se partirá para cumplir con las estrategias propuestas, los objetivos planteados y cada uno de los aportes que deberán efectuar los trabajadores de la Institución en busca de cumplir lo establecido.
- **Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
- **Indicadores:** Unidad de medida que permite cuantificar una acción y que, cuando se aplica, produce un número.
- **Retos estratégicos:** Son los grandes macro acciones o líneas estratégicas de impulso que deben concretarse para el logro del posicionamiento estratégico.
- **Metas:** Lo que se desea alcanzar, realizando determinadas acciones, actividades o trabajos para poder lograrlo.
- **Plan:** Cualquier diagrama o una lista de pasos, tiempos y recursos, que se utilizan para lograr un objetivo.
- **Planificación estratégica:** Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Además, constituye una herramienta de gestión, que permite apoyar la toma de decisiones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios.
- **PAO:** Plan Anual Operativo.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Aprobado y ratificado en Sesión Ordinaria No. 24-2019 de fecha 01 de octubre de 2019.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional fue llevado a cabo en diversos talleres de trabajo sostenidos con equipos multidisciplinarios de las distintas unidades organizativas de la Institución, haciendo uso de tres metodologías de investigación: la primera, para identificar el problema, las causas y efectos de la situación actual se utilizó el análisis del árbol de problemas y objetivos. Esta metodología consistió en un ejercicio altamente participativo, reflexivo y analítico para así conocer con mayor profundidad la realidad institucional. En el tronco del árbol se ubicó el problema central, las raíces se refieren a las causas y las ramas a los efectos que impactan la institución.

Una vez identificados los problemas, las causas y efectos derivados, estos se transforman en escenarios positivos (diseño de un árbol de objetivos) los cuales contribuyen a validar las acciones para abordar la solución del problema.

La segunda metodología utilizada fue el análisis interno y externo para identificar los factores sobre los cuales la institución se ve influenciada y afectada directamente.

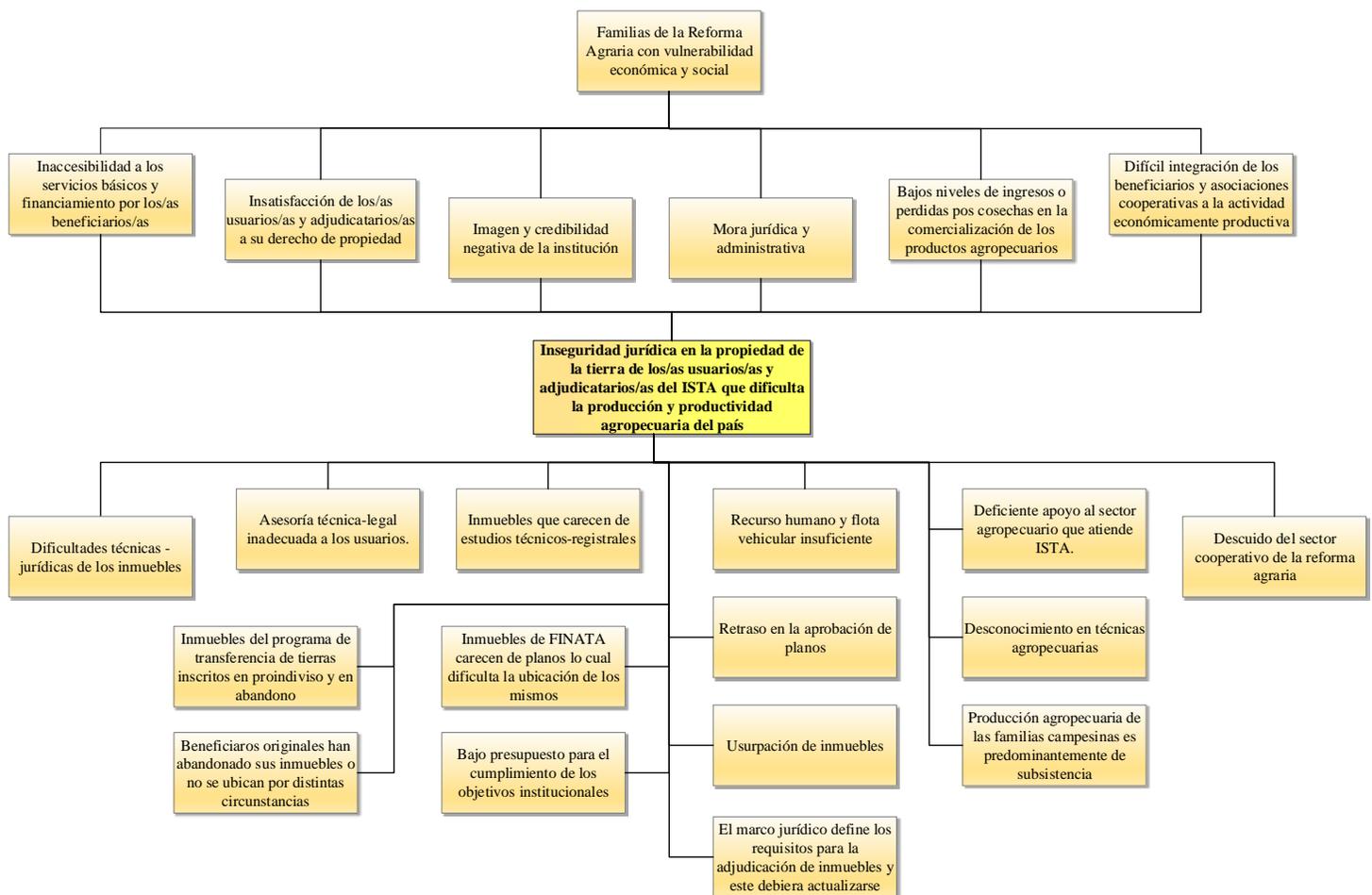
La tercera metodología empleada fue el análisis FODA como herramienta para identificar la relación existente entre las fortalezas y oportunidades visualizadas frente al abordaje de las debilidades y amenazas, para con ello tomar las decisiones estratégicas más oportunas y así mejorar el funcionamiento de la Institución.

Árbol de Problemas

El problema central fue definido como:

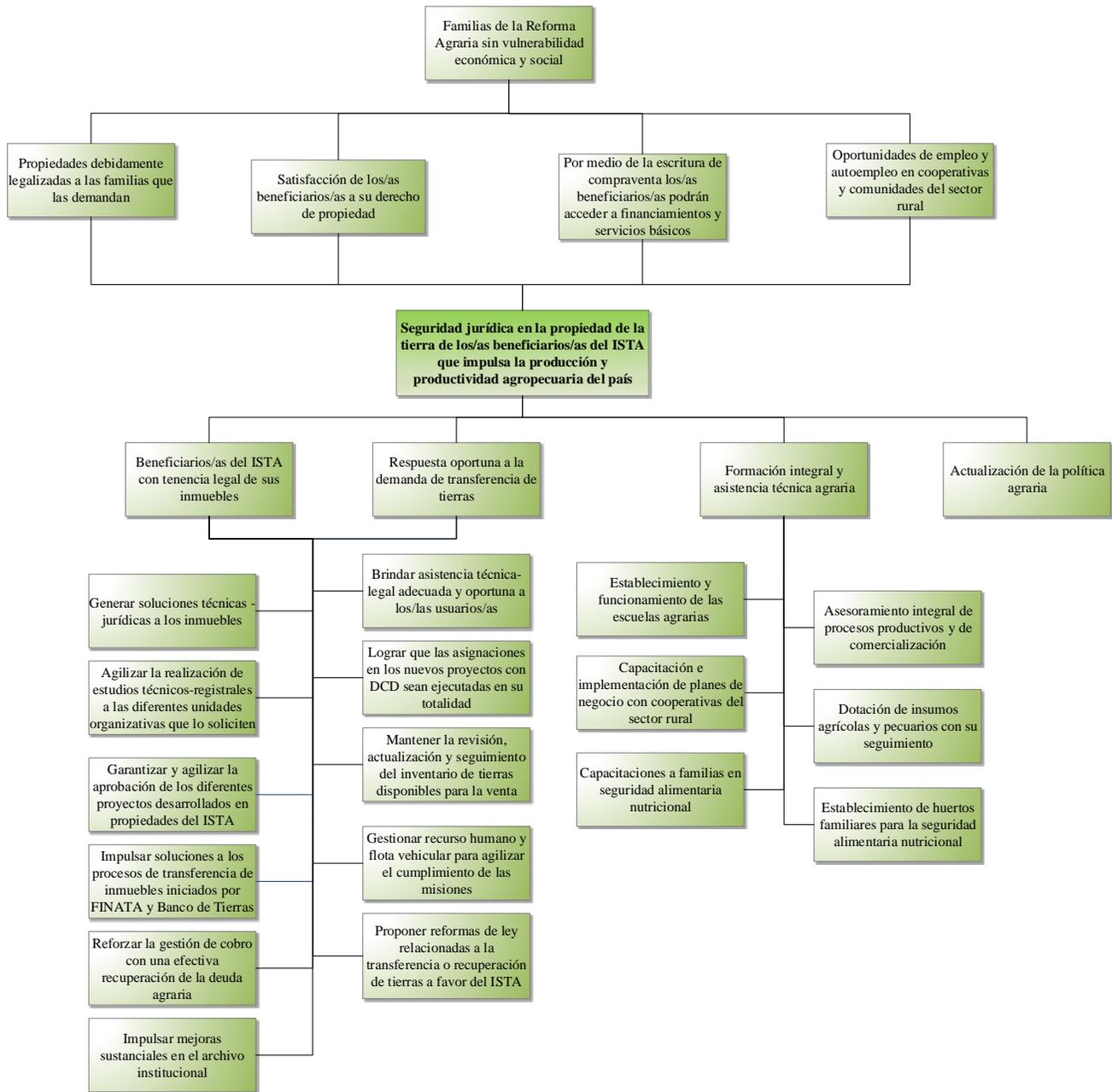
"Inseguridad jurídica en la propiedad de la tierra de los/as usuarios/as y adjudicatarios/as del ISTA que dificulta la producción y productividad agropecuaria del país"

El esquema que define las causas y efectos del problema se muestra a continuación:



Árbol de Objetivos

En el árbol de objetivos se establece la visión positiva del árbol de problemas para facilitar la identificación de las áreas críticas de intervención a nivel institucional.



Análisis del Entorno Interno

Fortalezas
Lineamientos y orientaciones más claras y definidas por parte de las autoridades.
Apoyo de las autoridades para el proceso de modernización del ISTA.
Conocimiento de las áreas a intervenir.
Equipos de trabajo multidisciplinarios.
Personal con experiencia.
Por las distintas oficinas regionales se cuenta con cobertura a nivel nacional y el contacto cercano con la gente que implica.
Personal de campo equipado.
Se está prestando atención para disminuir burocracia interna y agilizar los casos.
Se está agilizando la atención y acompañamiento técnico-jurídico y administrativo de los casos de asociaciones cooperativas.
Impulso e invitación del ISTA a las asociaciones cooperativas para potenciar el estado colectivo y productivo de sus tierras.
Coordinaciones más efectivas con el departamento de asociaciones agropecuarias del MAG.
Transferencia de inmuebles a alcaldías e instituciones del Estado para el desarrollo de las comunidades.
Proyecto de reingeniería del archivo institucional.
Unidades organizativas de reciente creación para impulsar el cumplimiento de los objetivos.
Contactos iniciados con entidades nacionales e internacionales.
Adecuada estructura de control interno.
Buen manejo en la ejecución presupuestaria.

Debilidades
Presupuesto limitado.
Flota vehicular limitada., obsoleta y en mal estado.
Propiedades con problemas técnicos, registrales y jurídicos.
Casos de FINATA y Procuración complejos para resolver.
Cuerpo normativo actual que limita la transferencia de tierras.
Descuido en la transparencia en el servicio que en su momento brindo la institución.
Deficiente aplicación de la gestión ambiental institucional.
Software de dibujo técnico obsoletos
Registro desactualizado de beneficiarios (SIIE)
Equipos y sistemas informáticos con capacidad limitada para los usuarios
Personal limitado y algunos con deficiente formación.
Inadecuado resguardo de archivo institucional
Baja recaudación de los ingresos propios, generados por la gestión de cobros.
Equipo técnico con bajo conocimiento en planes de agro negocios
Respuestas no oportunas que en su momento no se brindaron
ISTA no figura en base de datos de entidades nacionales e internacionales.
Equipo técnico con bajo conocimiento en planes de agro negocios

Análisis del Entorno Externo

Oportunidades
Creación de mesas de trabajo a nivel interinstitucional.
Generación de reformas de ley para transferencia de la Tierra, incluyendo los decretos vigentes.
Credibilidad en la nueva administración de la institución por parte de nuestros beneficiarios.
Coordinaciones con entidades públicas, ONG's, ADESCOS, entre otras.
Coordinación más efectivas entre funcionarios de diferentes entidades y carteras del Estado
Oportunidades para la formación y capacitación del personal.
Apoyo con el MARN sobre las guías para realizar una buena gestión ambiental.
Inmuebles pendientes de transferir.
Adquisición de tierras con la reactivación del remanente de los bonos de la reforma agraria.
Convenios, cartas de entendimiento interinstitucionales
Institución por medio de sus oficinas regionales con cobertura a nivel nacional
Existencia de beneficiarios disponibles para la transferencia de tecnología agropecuaria
Gestiones en relación al financiamiento y acompañamiento técnico de la Gerencia de Escuela Agraria
Las escuelas agrarias tienen una buena aceptación tanto de cooperantes, como de los beneficiarios.
Renovación tecnológica: nos encontramos frente a un cambio de aceptación a la informática y al uso de la tecnología en el sector público.

Amenazas
Usurpación de propiedades.
Dificultades para resolver casos por procesos jurídicos externos.
Repercusiones por el incumplimiento en respuestas por los plazos establecidos de Ley.
Terminación de convenios y decretos.
Inseguridad social en las propiedades.
Recorte presupuestario.
Baja liquidez para la inversión por parte de las asociaciones cooperativas.
Solicitantes no cumplen con la documentación requerida, otros han emigrado o fallecido.
Condiciones ambientales que provocan la disminución en la productividad, debido a la variación climática.
Eventuales procesos contenciosos administrativos en contra de la Institución.
Efectos e imagen negativa por acciones de pasadas administraciones de la Institución.
Inestabilidad de la energía eléctrica.
Evaluación constante de aplicativos externos al desarrollo de sistemas institucionales que crean incompatibilidad con estas últimas.
Falta de capitalización por aplicación de decretos de condonación de la deuda agraria.
Dificultades en la integración de los sistemas Comprasal II y SAFI.

La matriz FODA ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas detectadas en la Institución. Para ello se hizo uso del siguiente esquema:

Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos		
Oportunidades externas (O)	Estrategia FO: maxi-maxi <i>Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades</i>	Estrategia DO: mini-maxi <i>Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades</i>
Amenazas externas (A)	Estrategia FA: maxi-mini <i>Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas</i>	Estrategia DA: mini-mini <i>Para disminuir las debilidades y ser más capaces para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas</i>

La formulación de las estrategias institucionales para el quinquenio 2020- 2024 se realizó sobre la base del problema central, las diferentes variables que impactan el quehacer institucional y la capacidad de gestión, todo ello en miras para el cumplimiento de nuestra misión, visión y objetivo institucional. Dichas estrategias se enmarcaron bajo **“Retos Estratégicos”**, los cuales se desarrollan a continuación:

Reto Estratégico: Transferencia de Tierras y Seguridad Jurídica

Transferir y legalizar la tierra de las familias beneficiarias, generando oportunidades para el desarrollo de sus capacidades productivas, sociales y económicas.

- 1 Brindar asistencia técnica-legal adecuada y oportuna a los/las usuarios/as
- 2 Mantener la revisión, actualización y seguimiento del inventario de tierras disponibles para la venta
- 3 Generar soluciones técnicas - jurídicas a los inmuebles
- 4 Agilizar la realización de estudios técnicos-registrales a las diferentes unidades organizativas que lo soliciten
- 5 Garantizar y agilizar la aprobación de los diferentes proyectos desarrollados en propiedades del ISTA
- 6 Reforzar la gestión de cobro con una efectiva recuperación de la deuda agraria
- 7 Proponer reformas de ley relacionadas a la transferencia o recuperación de tierras a favor del ISTA
- 8 Lograr que las asignaciones en los nuevos proyectos con DCD sean ejecutadas en su totalidad
- 9 Impulsar soluciones a los procesos de transferencia de inmuebles iniciados por FINATA y Banco de Tierras
- 10 Impulsar mejoras sustanciales en el archivo institucional
- 11 Gestionar recurso humano y flota vehicular para agilizar el cumplimiento de las misiones

Reto Estratégico: Escuelas Agrarias

1

Impulsar las escuelas agrarias como ente dinamizador de la economía agropecuaria de las asociaciones cooperativas y comunidades rurales del país.

2

Territorializar la política agraria del ISTA a fin de incidir positivamente en la estructura y actividad agraria del país.

Reto Estratégico: Fortalecimiento Institucional y Desempeño Financiero

1

Gestionar y fortalecer las relaciones bilaterales-multilaterales con instituciones y organizaciones nacionales e internacionales que contribuyan a los objetivos de la Institución.

2

Coordinar y supervisar de manera eficiente los recursos financieros institucionales.

3

Garantizar la adquisición y contratación de los insumos y servicios necesarios en coordinación con las unidades organizativas solicitantes para el óptimo y normal funcionamiento de la Institución.

Reto Estratégico: Percepción de la ciudadanía

1

Reforzar los servicios que presta la institución a fin de brindar una atención de calidad a los usuarios.

2

Garantizar el buen manejo de las solicitudes de información a fin de proporcionar el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información pública por la ciudadanía.

Reto Estratégico: Gestión ambiental

Institucionalizar la gestión ambiental como medio para el establecimiento de acciones relacionadas con la protección y conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos.

Reto Estratégico: Enfoque de Género

Fortalecer y transversalizar el enfoque de género que contribuyan al impulso de la igualdad en los diferentes ámbitos de la institución.

Reto Estratégico: Desarrollo Organizacional

Crear, mantener y desarrollar dentro del ISTA condiciones para administrar el recurso humano y sus prestaciones, a fin de que potencie sus capacidades y habilidades, así también, genere una adecuada cultura organizacional en la que fomente una vinculación dinámica entre el personal y la Gerencia.

Reto Estratégico: Aplicación de la tecnología de la información y comunicación.

1

Realizar campañas comunicacionales con el objeto de divulgar los alcances, los servicios y actividades que se desarrollan, así como mantener una imagen externa positiva de la institución.

2

Fomentar el uso adecuado de las tecnologías de la información y comunicación en los diversos procesos institucionales.

Reto Estratégico: Infraestructura Institucional

Administrar eficientemente la infraestructura, equipos y bienes muebles institucionales para incrementar el nivel de eficiencia operativo.

Reto Estratégico: Procesos Internos

- 1 Promover el cumplimiento de los controles internos mediante el desarrollo de auditorías de conformidad a la normativa institucional.
- 2 Fortalecer la eficiencia y mejora de los procesos en la gestión institucional.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 – 2024

MISIÓN

AGILIZAR EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE TIERRAS A FAVOR DE LOS/AS BENEFICIARIOS/AS DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS QUE EJECUTA EL ISTA, ACOMPAÑANDO PROTAGONICAMENTE AL SECTOR PRODUCTIVO AGROPECUARIO EN SU DESARROLLO SOSTENIBLE.

VISIÓN

SER UNA INSTITUCIÓN GARANTE DE LA SEGURIDAD JURÍDICA DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA Y DINAMIZADORA DE LA ECONOMÍA AGROPECUARIA, COMPROMETIDA ANTE EL DESAFÍO DE LA INNOVACIÓN, LA TRANSFORMACIÓN Y LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS VERDADERAMENTE SIGNIFICATIVOS EN BENEFICIO DE LAS FAMILIAS SALVADOREÑAS.

VALORES

TRANSPARENCIA

ACTUAMOS SIEMPRE CON ETICA, RESPONSABILIDAD Y HONESTIDAD ANTE NUESTROS USUARIOS.

ESPÍRITU DE SERVICIO

TRABAJAMOS POR SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS USUARIOS, CON CORTESÍA, OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA.

VALORES
(Continuación)

TRABAJO EN EQUIPO

PRACTICAMOS LA INTEGRACIÓN, EL ESFUERZO, LA COMUNICACIÓN Y LA SOLIDARIDAD PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

MEJORA CONTINUA

APLICAMOS LA INNOVACIÓN, LA CREATIVIDAD Y FOMENTAMOS LAS ACCIONES DE ÉXITO EN CADA UNA DE NUESTRAS ACTIVIDADES.

RESPETO

RECONOCEMOS LA DIGNIDAD QUE SE MERECE NUESTROS USUARIOS EN IGUALDAD DE CONDICIONES, ASÍ COMO EN TODO NUESTRO PERSONAL.

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO**

DESARROLLAR UNA GESTIÓN INSTITUCIONAL QUE FORTALEZCA A LAS FAMILIAS SALVADOREÑAS CON LA SEGURIDAD JURÍDICA DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA, E IMPULSE LAS CAPACIDADES DE AGREGACIÓN DE VALOR EN LA PRODUCTIVIDAD AGROPECUARIA, EN ARMONÍA CON EL MEDIO AMBIENTE E IGUALDAD DE GÉNERO.

PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA

La planificación anual operativa constituye el umbral táctico para alcanzar el direccionamiento estratégico que se plantea la Institución. Para cada reto estratégico antes desarrollado se identifican las acciones, sus parametros de medición, las unidades organizativas ejecutoras y las metas asociadas para el quinquenio 2020 - 2024.

 INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)		PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024							
		PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES							
RETO ESTRATÉGICO: TRANSFERENCIA DE TIERRAS Y SEGURIDAD JURÍDICA	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	2020	2021	2022	2023	2024	
	Elaborar dictamen para la donación o venta de inmuebles al Estado de El Salvador, Alcaldías o personas jurídicas	Dictámen elaborado	GERENCIA LEGAL	DEPARTAMENTO DE ANALISIS JURÍDICO	12	12	12	12	12
	Elaborar dictamen para aprobación de proyectos ISTA	Dictamen elaborado			22	22	22	22	22
	Elaborar dictámen para la adjudicación y readjudicación de lotes y solares en proyectos con DCD	Adjudicación y readjudicación realizada			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	Elaborar dictámenes e informes de casos varios para conocimiento de Junta Directiva Institucional	Dictamen o informe elaborado			12	12	12	12	12
	Elaborar cancelación de hipoteca y cancelación de vinculo de bien de familia a beneficiarios/as que lo requieran por el pago de su deuda agraria.	Cancelación elaborada		120	120	120	120	120	
	Coordinar con los departamentos correspondientes para que provean los documentos necesarios que permita una fluidez en colaboración, confrontación en la impresión de escrituras públicas.	Escritura individual elaborada		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
	Identificar en coordinación con el Departamento de Registro, escrituras con observación por el CNR para corrección y seguimiento de las mismas.	Informe elaborado		12	12	12	12	12	
	Realizar la entrega de testimonio de escritura pública de Acto o Contrato, al Departamento de Registro para ser presentados y tramitados su inscripción en el CNR: (DCD, reuniones de inmuebles, remediones, permutas, rectificaciones)	Escritura intermedia elaborada		36	36	36	36	36	
	Elaborar estudios registrales según solicitudes recibidas.	Estudio registral elaborado		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
	Recomendar la elaboración de escritura de cancelación de hipoteca y cancelación de vinculo de bien de familia	Recomendación realizada		180	180	180	180	180	
	Recomendar la elaboración de escritura de actos intermedios (desmembración simple, remedición, reunión de inmuebles, DCD).	Recomendación realizada		36	36	36	36	36	
	Mantener la aplicabilidad del Convenio de Cooperación Institucional celebrado entre el CNR e ISTA y hacerle las adendas de conformidad a los requerimientos en materia de registro.	Documento presentado en CNR		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
		Documento inscrito en CNR		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	

 INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)		PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024							
RETO ESTRATÉGICO: TRANSFERENCIA DE TIERRAS Y SEGURIDAD JURÍDICA	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES					
				2020	2021	2022	2023	2024	
	Actualizar base de datos de beneficiarios según Decretos 207-839-713, atendiendo la demanda de información.	Beneficiarios/as atendido/as	GERENCIA LEGAL (Continuación)	DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE INMUEBLES FINATA-BANCO DE TIERRAS	900	900	900	900	900
	Coordinar con los departamentos involucrados, el proceso de inscripción de los inmuebles para la solución de casos.	Procesos impulsados			300	300	300	300	300
	Atender casos de asociaciones cooperativas de la reforma agraria y de producción agropecuaria	Casos atendidos			12	12	12	12	12
	Elaborar respuestas a peticiones solicitadas por diferentes instituciones u oficinas internas.	Informe elaborado		DEPARTAMENTO DE PROCURACIÓN	36	36	36	36	36
	Calendarizar de manera continua las visitas a los diferentes Tribunales a nivel nacional para presentar demandas y dar seguimiento a las ya promovidas.	Caso tramitado			72	72	72	72	72
	Brindar atención y asesoría a los/las usuarios/as del ISTA, mediante servicios de información.	Usuarios/as atendido/as			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	Elaborar respuestas a requerimientos de información de beneficiarios/as de las distintas unidades organizativas y de los Decretos 207, 713 y 839 EXFINATA	Respuestas emitidas		DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS	600	600	600	600	600
	Generar políticas de cobro para contar con una oportuna acción administrativa de cobro con un sistema moderno, ampliando las opciones en las cuales los beneficiarios puedan cancelar la deuda agraria.	Dólares en créditos recuperados		SECCIÓN DE COBROS	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
		Gestión de cobro realizada			4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
	Elaborar valúos de inmuebles para donación.	Hoja de valúo realizada	DEPARTAMENTO DE ASIGNACIÓN INDIVIDUAL Y AVALÚOS	25	25	25	25	25	
	Realizar las asignaciones de inmuebles en los proyectos que tienen DCD.	Asignación realizada		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
	Elaborar informe técnico para aprobación de proyecto ISTA	Informe técnico elaborado	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE PARCELACIÓN	24	24	24	24	24	
	Elaborar informe técnico para autorización de transferencia de inmuebles propiedad de asociaciones cooperativas	Informe técnico elaborado		8	8	8	8	8	
	Realizar la medición de los proyectos en propiedades a favor del ISTA.	Plano de perímetro presentado en CNR		50	50	50	50	50	
		Plano de DCD presentado en CNR		36	36	36	36	36	
	Atender en forma regionalizada a las/os usuarias/os para atender peticiones e informar sobre los proyectos.	Usuarios/as atendido/as	OFICINAS REGIONALES	12,607	12,607	12,607	12,607	12,607	
	Completar solicitud de adjudicación de inmueble para Proyectos con DCD	Solicitud completada		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
	Realizar entrega material de inmuebles	Inmueble entregado		2,840	2,840	2,840	2,840	2,840	
Realizar inspecciones de campo según demanda de las/os usuarias/os	Inspección realizada	1,344		1,344	1,344	1,344	1,344		
			GERENCIA DE DESARROLLO RURAL						

 INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)		PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024						
		ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES			
2020	2021				2022	2023	2024	
RETO ESTRATÉGICO: TRANSFERENCIA DE TIERRAS Y SEGURIDAD JURÍDICA	Resguardar y entregar escrituras de acuerdo a requerimiento	Escritura entregada	UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVOS	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	Proporcionar la documentación solicitada por las unidades productoras	Solicitudes resueltas		500	500	500	500	500
	Dar seguimiento a las unidades productoras en el Archivo de Gestión en ordenación y descripción documental	Informe elaborado		4	4	4	4	4
	Dar seguimiento a la selección y eliminación de documentos de las unidades productoras (Archivos de Gestión) Archivos periféricos, central y especializado	Informe elaborado		4	4	4	4	4
	Realizar la digitalización de escrituras de propiedad del ISTA (compraventas inscritas).	Informe elaborado		12	12	12	12	12
RETO ESTRATÉGICO: ESCUELAS AGRARIAS	Capacitar a familias en seguridad alimentaria nutricional a través de las Escuelas Agrarias	Familias del sector rural beneficiadas	GERENCIA DE ESCUELA AGRARIA	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Establecer huertos familiares para la seguridad alimentaria nutricional a través de las Escuelas Agrarias	Familias del sector rural beneficiadas		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Capacitar a cooperativas del sector rural con planes de negocio para la reactivación del sector agropecuario	Plan de negocio realizado		20	20	20	20	20
	Implementar y dar seguimiento a los planes de negocio de las cooperativas del sector rural para la reactivación del sector agropecuario	Informe de seguimiento		20	20	20	20	20
RETO ESTRATÉGICO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Elaborar Informe sobre labores de la Clinica Empresarial	Informe elaborado	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	12	12	12	12	12
	Elaborar Informe sobre labores de la Clinica Odontológica	Informe elaborado		12	12	12	12	12
	Elaborar Informe sobre la administración del personal en relación a permisos, falta de marcaciones, llegadas tardías y ausencias.	Informe elaborado		12	12	12	12	12
	Elaborar informe de constancias de salarios y tiempos de servicios según lo requerido durante el mes	Informe elaborado		12	12	12	12	12
	Elaborar el Plan de Capacitación del ISTA 2020	Plan elaborado		1	1	1	1	1
	Elaborar Informe de Entrega de Paquete Alimenticio	Reporte elaborado		12	12	12	12	12
	Gestionar la formación del personal del ISTA mediante las capacitaciones internas, interinstitucionales e INSAFORP	Empleados/as capacitados/as		110	110	110	110	110
	Elaborar informe de pago de viáticos	Informe elaborado		12	12	12	12	12
	Elaborar informe del control y resguardo de expediente del personal del ISTA.	Informe elaborado		12	12	12	12	12

 INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)		PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024							
		ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES				
2020	2021				2022	2023	2024		
RETO ESTRATÉGICO: INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Administrar y hacer mediciones de rendimiento del combustible para los vehículos de la Institución.	Reporte elaborado	GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	12	12	12	12	12
	Reportar el consumo mensual de combustible por cada Unidad.	Reporte elaborado			12	12	12	12	12
	Elaborar reporte de movimientos de caja chica de la Gerencia de Operaciones y Logística requerido por las unidades organizativas	Reporte elaborado			12	12	12	12	12
	Supervisar y garantizar la seguridad Institucional	Informe elaborado			12	12	12	12	12
	Elaborar plan de mantenimiento preventivo a vehículos.	Plan elaborado		DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES	1	1	1	1	1
	Elaborar plan de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, equipo y mobiliario de oficina.	Plan elaborado			1	1	1	1	1
	Evaluar el nivel de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo a vehículos.	Informe elaborado			12	12	12	12	12
	Evaluar el nivel de cumplimiento del Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, equipo y mobiliario de oficina.	Informe elaborado			12	12	12	12	12
	Realizar inventario de Bodega de Suministros	Inventario elaborado			2	2	2	2	2
	Realizar las liquidaciones de los artículos en bodega general	Liquidación elaborada			12	12	12	12	12
	Elaborar el inventario físico de mobiliario y equipo.	Inventario elaborado			2	2	2	2	2
	Administrar y hacer reportes de consumo de los lubricantes para los vehículos de la Institución.	Reporte elaborado			12	12	12	12	12
	Realizar limpieza en bodega sitio del niño, bodegas de Archivo y UFI	Reporte elaborado			4	4	4	4	4
	Supervisar el Ornato Institucional (Oficinas centrales y regionales)	Informe elaborado			12	12	12	12	12
	Garantizar un adecuado rendimiento de los Encargados de Área del Departamento de Servicios Generales	Informe elaborado			12	12	12	12	12

 INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)		PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024						
		ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES			
2020	2021				2022	2023	2024	
RETO ESTRATÉGICO: APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	Elaborar informe de creación, modificación, incidencias y capacitación de sistemas informáticos en funcionamiento por los usuarios y usuarias del ISTA.	Informe elaborado	UNIDAD DE INFORMÁTICA	12	12	12	12	12
	Realizar reporte de ejecución de respaldo o backup de bases de datos, sistemas y carpetas de trabajo de usuarios y usuarias del ISTA.	Reporte realizado		12	12	12	12	12
	Elaborar plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos para oficinas centrales y regionales	Plan elaborado		1	1	1	1	1
	Realizar mantenimiento preventivo de equipos informáticos para oficinas centrales y regionales	Mantenimiento realizado		3	3	3	3	3
	Elaborar reporte de monitoreo, administración y soporte técnico de servicios informáticos e infraestructura tecnológica	Reporte realizado		12	12	12	12	12
	Elaborar reporte de requerimiento de atención a las/los usuarias/os del ISTA a nivel nacional (soporte técnico por fallas de hardware y software de equipos informáticos asignados a los/las usuarios/as)	Informe elaborado		12	12	12	12	12
	Divulgar y promover la imagen y marca institucional	Informe elaborado	UNIDAD DE COMUNICACIONES	12	12	12	12	12
	Administrar y divulgar información a través de las redes sociales y pagina web	Actualización realizada		12	12	12	12	12
	Modernizar y agilizar los procesos de comunicaciones	Informe elaborado		12	12	12	12	12
RETO ESTRATÉGICO: ENFOQUE DE GÉNERO	Promover el empoderamiento de las mujeres por medio de la formación, reconocimiento de sus derechos y fortalecimiento de los espacios de organización.	Informe elaborado	UNIDAD DE GÉNERO	4	4	4	4	4
	Revisar, adecuar y dar seguimiento al plan de acción de la política institucional de igualdad y no discriminación del ISTA.	Informe elaborado		4	4	4	4	4
	Sensibilizar a usuarios/as en los proyectos institucionales a través de procesos de formación sobre igualdad y equidad de género.	Informe elaborado		4	4	4	4	4
	Sensibilizar al personal Institucional a través de procesos de formación sobre igualdad y equidad de género.	Informe elaborado		4	4	4	4	4

		INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA) PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024						
	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES				
				2020	2021	2022	2023	2024
RETO ESTRATÉGICO: GESTIÓN AMBIENTAL	Dar seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión Ambiental.	Informe elaborado	UNIDAD AMBIENTAL	4	4	4	4	4
	Elaborar dictamen en el que se recomienda aprobar la transferencia a favor del Estado de El Salvador, en el ramo de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Dictamen elaborado		5	5	5	5	5
	Realizar los procedimientos y gestiones necesarias para agilizar la transferencia de las ANP.	Recomendación de Acta		5	5	5	5	5
RETO ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO	Elaborar informes mensuales de gestiones de compras recibidas de las unidades solicitantes y tramitadas por la UACI, referente al nivel de ejecución y estado de cada proceso de compra.	Informe realizado	UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL (UACI)	12	12	12	12	12
	Elaborar informe trimestral sobre las adquisiciones y contrataciones institucionales para la Junta Directiva, UAIP, Gerencia General y UNAC.	Informe realizado		4	4	4	4	4
	Elaborar la Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) de obras, bienes y servicios, según las necesidades para el ejercicio 2021.	Plan elaborado		1	1	1	1	1
	Realizar las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras y servicios de acuerdo a la asignación presupuestaria por cualquiera de las modalidades o procesos (Libre Gestión, Licitación Pública o Concurso Público, Contratación Directa y Compras a través de BOLPROS).	Compra realizada		252	252	252	252	252
	Consolidar la información de los recursos necesarios de las unidades organizativas, que garanticen el normal funcionamiento del Instituto, a efecto de satisfacer las necesidades en cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la formulación y presentación del proyecto de presupuesto.	Formulación del Presupuesto	UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL (UFI)	2	2	2	2	2
	Elaborar y presentar a Presidencia Institucional un Informe de Seguimiento, Control y Ejecución de las disponibilidades presupuestarias contenidas en los recursos financieros asignados y ejecutados mensualmente a cada Unidad Organizativa.	Informe presentado		12	12	12	12	12
	Realizar el Cierre Contable de las operaciones del periodo que permita elaborar y presentar los Estados Financieros a las instancias correspondientes, dentro del tiempo establecido para ello.	Cierre contable presentado		12	12	12	12	12
	Realizar el seguimiento a las deficiencias reportadas por los diferentes Departamentos de la UFI, que afectan el control interno.	Informe presentado		12	12	12	12	12
	Realizar un seguimiento a las obligaciones pendientes de pago por el Departamento de Tesorería e informar a las autoridades superiores para la toma de decisiones	Informe presentado		12	12	12	12	12
	Generar informe sobre los ingresos propios de la institución en las distintas fuentes de financiamiento para sostenibilidad presupuestaria	Informe presentado		12	12	12	12	12
	Determinar el comportamiento y clasificación de los gastos generados mediante el Fondo Circulante de Monto Fijo para la toma de decisiones de las autoridades superiores	Informe presentado		12	12	12	12	12
	Verificar análisis de disponibilidades bancarias en las diferentes cuentas institucionales, así como Ingresos, requerimientos de fondos y pagos en cumplimiento de obligaciones institucionales.	Informe elaborado		12	12	12	12	12
	Coordinar, supervisar, integrar y planificar la gestión financiera institucional, por medio de reuniones con las jefaturas de los departamentos, a fin de garantizar la eficiencia y eficacia en la misma.	Reunión realizada		24	24	24	24	24

 INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA (ISTA)		PLANIFICACIÓN ANUAL OPERATIVA 2020 - 2024						
		ACTIVIDAD ESPECÍFICA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD EJECUTORA	PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES			
2020	2021				2022	2023	2024	
RETO ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO	Gestionar apoyo para el desarrollo de proyectos institucionales con entidades nacionales e internacionales	Informe elaborado	UNIDAD DE COOPERACIÓN EXTERNA	12	12	12	12	12
	Apoyar unidades de la institución en temas técnicos para el desarrollo de programas y proyectos en beneficio de la institución cuando estas lo requieran.	Informe elaborado		1	1	1	1	1
	Realizar reuniones con entidades nacionales o internacionales para impulsar proyectos en materia agropecuaria y fortalecimiento educativo del personal institucional	Reuniones realizadas		4	4	4	4	4
	Dar seguimiento a los proyectos o convenios en ejecución para la presentación de informe a las autoridades competentes.	Informe elaborado		4	4	4	4	4
RETO ESTRATÉGICO: PROCESOS INTERNOS	Formular el Plan Anual Operativo de la Institución.	Plan autorizado	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	1	1	1	1	1
	Dar seguimiento al PAO Institucional.	Seguimiento realizado		12	12	12	12	12
	Formular el Plan de Trabajo Institucional.	Plan autorizado		1	1	1	1	1
	Dar seguimiento al Plan de Trabajo Institucional.	Seguimiento realizado		12	12	12	12	12
	Brindar apoyo técnico a las diferentes unidades organizativas para la revisión y actualización de los manuales, normativos, procedimientos e instructivos internos.	Informe de actividades realizadas		12	12	12	12	12
	Examen Especial de Auditoría (Diferentes áreas institucionales)	Auditoría	UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	9	9	9	9	9
	Examen Especial de Seguimiento a informes de Auditoría Interna	Auditoría		1	1	1	1	1
	Examen Especial de Seguimiento a informes de la Corte de Cuentas	Auditoría		1	1	1	1	1
	Otras actividades de auditoría	Reportes y/o actas		4	4	4	4	4
	Brindar apoyo en lo relacionado a la asistencia de Junta Directiva Institucional	Informe elaborado	UNIDAD DE ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA	12	12	12	12	12
RETO ESTRATÉGICO: PERCEPCIÓN DE LA CIUDADANÍA	Realizar la publicación de información oficiosa en portal de transparencia	Informe de actualización	UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	4	4	4	4	4
	Elaborar índice de información reservada	Informe de envío al IAIP		2	2	2	2	2

PRESUPUESTO PLURIANUAL

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto anualizado por línea presupuestaria para el período 2020 – 2024 necesario para la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Tipo de presupuesto- fuente de financiamiento/ línea presupuestaria	AÑO				
	2020	2021	2022	2023	2024
PRESUPUESTO ESPECIAL	\$ 7,139,508	\$ 7,149,508	\$ 7,149,508	\$ 7,149,508	\$ 7,149,508
FONDO GENERAL	\$ 7,079,508	\$ 7,079,508	\$ 7,079,508	\$ 7,079,508	\$ 7,079,508
01-01-Dirección Superior y Apoyo Administrativo Financiero	\$ 5,487,651	\$ 5,487,651	\$ 5,487,651	\$ 5,487,651	\$ 5,487,651
01-02-Igualdad Sustantiva y Vida Libre de Violencia para las Mujeres	\$ 57,445	\$ 57,445	\$ 57,445	\$ 57,445	\$ 57,445
02-01-Transferencia de Tierras y Seguridad Jurídica	\$ 1,534,412	\$ 1,534,412	\$ 1,534,412	\$ 1,534,412	\$ 1,534,412
RECURSOS PROPIOS	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000
01-01-Dirección Superior y Apoyo Administrativo Financiero	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000
PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO	\$ 441,715.70	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
RECURSOS PROPIOS	\$ 441,715.70	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
41-01-Producción Agropecuaria y Agroindustrial	\$ 441,715.70	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00
Total	\$ 7,581,223.70	\$ 7,549,508.00	\$ 7,549,508.00	\$ 7,549,508.00	\$ 7,549,508.00

SEGUIMIENTO Y MONITOREO AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para hacer del Plan Estratégico Institucional un instrumento dinámico, que proporcione información suficiente y relevante para retroalimentar a la administración superior sobre el cumplimiento de las acciones y metas, se requiere implementar un sistema de seguimiento y monitoreo.

Este sistema tendrá por objetivo facilitar la toma de decisiones correctivas para encauzar las acciones hacia el cumplimiento de las metas en forma oportuna. La implementación de éste sistema brindará alertas tempranas a la administración superior, gerentes y jefaturas de las unidades organizativas a fin de tomar las acciones correctivas pertinentes.

Las alertas tempranas se establecerá con el método de colorimetría (semáforos), siendo este un proceso ordenado, metódico y consolidado de avisos sobre las desviaciones de los resultados obtenidos frente a las metas programadas. El sistema de alertas tempranas no será una calificación de desempeño, ni mucho menos un mecanismo sancionatorio, sino un instrumento de apoyo a la gestión para el logro de mejores resultados.

Colorimetría: La colorimetría es la base para la determinación de las alertas tempranas. Funciona clasificando los resultados obtenidos con base a rangos de desviación respecto de la meta, ubicando dicho resultado en una de tres posibilidades: rojo, amarillo o verde.

Estos colores son usados en los semáforos y en otro tipo de señales, porque tienen una connotación psicológica especial. El rojo tiene una visibilidad muy alta, por lo que suele utilizarse en avisos importantes y llamadas de precaución. El amarillo es un reclamo de atención. El verde tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad y el logro.

Teniendo en cuenta lo anterior, el significado de los colores para el sistema de alertas se muestra a continuación:

Estado	Alerta
Verde 	Iguala o supera la meta esperada
Amarillo 	Situación de atención, pero gestionable
Rojo 	Precaución, se aleja de la meta esperada

Por su parte, los rangos para clasificar el resultado obtenido en uno de los tres estados representados en los colores señalados anteriormente se presenta a continuación.

Semaforo		Alerta
Verde		Resultado obtenido > al 95% de la meta
Amarillo		80% < Resultado obtenido ≤ 95% de la meta
Rojo		0% < Resultado obtenido ≤ 80% de la meta

Retroalimentación a la administración superior:

El seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico Institucional debe servir fundamentalmente para retroalimentar a la administración superior, generando un proceso de análisis y reflexión sistemático sobre los resultados obtenidos y las acciones correctivas que deben ser tomadas para alcanzar las metas programadas.

La base para realizar esta retroalimentación será la presentación de informes periódicos que serán elaborados por la Unidad de Planificación Institucional. En este proceso, cada unidad organizativa proporcionará la información vía *Sistema PAO* sobre los resultados de los que son responsables para aplicar oportunamente la metodología de la colorimetría. Con base en los resultados, cada unidad hará un análisis de las causas que explican la situación encontrada y las acciones que deberán ser tomadas para corregirla.

La metodología utilizada para el seguimiento del Plan Estratégico Institucional es parte fundamental del proceso de la mejora continua la cual se promoverá en todos los niveles del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) para el quinquenio 2020- 2024.

ISTA

Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria

**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020 -2024**

