

**VI. DESARROLLO INSTITUCIONAL**  
**E. CAPACIDAD DE GESTIÓN**  
**3. CALIDAD DE GESTIÓN**  
**a. Planificación y control de objetivos y metas**

<b>FECHA:</b> 15/02/2018	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DL-1000/2018</b>
<b>GPD</b>	<b>Asunto: Solicitud de aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI) período 2015 – 2019, revisión 2018.</b>
<p><b>DESCRIPCION SINTÉTICA:</b></p> <p>En fecha 6 y 7 de noviembre de 2014, se realizó el taller de Planificación Estratégica Institucional, en el marco de la Consultoría denominada "Apoyo y acompañamiento técnico para la formulación del Plan Estratégico FISDL 2015 – 2019 y Plan Operativo", la cual tuvo como objetivo, apoyar la formulación del Plan Estratégico Institucional del FISDL, para el período 2015 – 2019 bajo un enfoque de gestión para resultados en el desarrollo.</p> <p>El taller es desarrollado de manera participativa entre los miembros de las gerencias y jefaturas operativas de la institución, en dicho espacio se analizó el Plan Quinquenal del Gobierno 2014 – 2019 y su alineación con las acciones que realiza el FISDL. Además de revisar y ajustar la Filosofía Institucional compuesta por la misión, visión, principios y finalmente los resultados estratégicos que perseguirá la organización para dicho período.</p> <p>De lo anterior se obtuvo el documento de Planificación Estratégica Institucional 2015 – 2019. Dicho documento se revisa cada año con el propósito de hacer ajustes que respondan a la dinámica institucional y a las prioridades del gobierno central. En ese sentido, el 22 de noviembre de 2017, se llevó a cabo el taller anual de revisión, con la participación activa de gerentes, jefaturas y personal técnico, en el cual se propusieron ajustes al documento PEI, que recoge los principales resultados que la institución espera lograr para terminar el presente quinquenio.</p>	
<p><b>RESOLUCIÓN:</b></p> <p>El Comité Técnico Consultivo dando seguimiento a lo acordado en sesión DL-1084/2018 del 13 de febrero de 2018, solicita al Consejo de Administración la aprobación del <b>Plan Estratégico Institucional (PEI) período 2015 – 2019, revisión 2018</b>, el cual tiene como objetivo presentar los resultados institucionales en los que se trabajará en lo que resta del presente quinquenio.</p> <p><b>El Consejo de Administración aprobó lo solicitado.</b></p>	
<p><b>ANEXO: Plan Estratégico Institucional (PEI) período 2015 – 2019, revisión 2018.</b></p>	

Aprobado en Consejo de Administración

Sesión # DL-1000/18 Fecha 15/02/18



SC-CER202197

Recomendó  
Comité Técnico Consultivo  
FISOL



Recomendado en Comité Técnico Consultivo  
En Sesión No. DL-1084/18, de fecha 13/02/2018

Solicitó:   
ELENA CARDOZA DE GÓMEZ

GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL

Vo. Bo.:   
MARTA EUGENIA DE BOTTARI

GERENCIA GENERAL

Aprobado en Consejo de Administración

Sesión # DL-1000/18 Fecha 15/02/18

Aprobado en Consejo de Administración  
En Sesión No. DL-1000/18, de fecha 15/02/2018

*Visto Bueno*  
Comité Técnico Consultivo  
FISDL

GOBIERNO DE  
**EL SALVADOR**  
UNÁMONOS PARA CRECER

# Plan Estratégico Institucional

## 2015-2019

(Revisión 2018)

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Contenido

1. Presentación	3
2. Introducción	4
3. Principales logros de la Planificación Estratégica Institucional 2012-2014	6
4. Aspectos Conceptuales	9
5. FISDL y los Resultados en el Desarrollo	11
6. Pensamiento Estratégico	14
7. Oferta Programática	19
8. Planificación Estratégica Institucional 2015-2019	21
Resultado Estratégico 1	23
Resultado Estratégico 2	25
Resultado Estratégico 3	27
Resultado Estratégico 4	29
Resultado Estratégico 5	31
9. Marco de Resultados Estratégicos	33
10. Marco de Resultados del Fortalecimiento Institucional	34
11. Retos y Desafíos	37
APÉNDICE: Diagnóstico del Contexto Institucional	40
ANEXO: Aporte del FISDL al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	46



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Presentación

Vivimos en una época de cambio constante y a un ritmo acelerado, en la que es necesario tener, además de gran capacidad de adaptación, una visión clara del lugar en el que entendemos debemos posicionarnos en el futuro para alcanzar eficaz y eficientemente los resultados estratégicos institucionales y dar respuesta apropiada a los desafíos por venir. En ese sentido, el Plan Estratégico Institucional es la brújula que indica el camino hacia la consecución de esos resultados estratégicos como institución comprometida con la excelencia: una organización administrada estratégicamente es aquella que define dónde quiere estar y además gestiona el cambio a través de planes concretos y acciones coherentes para alcanzar ese futuro.

La planificación estratégica es el motor de la sinergia, pues sin planificación y sin estrategias se corre el riesgo de realizar esfuerzos improductivos y quizás, hasta inapropiados, perdiendo recursos y tiempo, y desviándonos del logro de los resultados que nos planteemos. Nuestro desafío es pensar en resultados valiosos a corto, mediano y largo plazo con lineamientos, pautas y acciones de desarrollo concreto, centradas en las personas y colectivos por quienes trabajamos y - en definitiva - garantizar nuestra contribución al logro de los objetivos y metas del gobierno central.

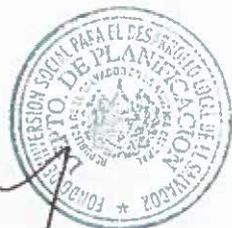
En este esfuerzo, el desarrollo local sostenible y todos los resultados valiosos que se plantean en este Plan Estratégico Institucional, requieren del apoyo y esfuerzo combinado, comprometido y oportuno de las y los actores que participan en el entorno del territorio, lo cual proporciona la integralidad para conseguirlos eficazmente.

El Plan Estratégico Institucional que aquí presentamos es el resultado de la revisión conjunta, la participación activa, la discusión y el consenso de los integrantes de los diferentes niveles de conducción del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), y expone los resultados y acciones estratégicas para ser la institución referente en la implementación de iniciativas para el desarrollo local.

Quiero reconocer y agradecer el compromiso y la actitud positiva de todas las personas participantes, personal técnico, jefaturas y cuerpo gerencial y de quienes contribuyeron en las diversas jornadas y talleres que se llevaron a cabo, siempre en un marco de respeto y aportación constructiva.

Finalmente, la planificación estratégica no termina con la revisión de este documento. Al contrario, se inicia ahora la etapa de implementación efectiva, que requiere redoblar el esfuerzo, el compromiso y la labor conjunta de todas las áreas de la institución. Saber que contamos con gente tan comprometida y talentosa, es lo que me da la convicción del efectivo logro de los resultados estratégicos propuestos.

**Gladis Eugenia Schmidt de Serpas**  
Presidenta



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Introducción

El FISDL ha venido transformando la forma de planificar, organizar, ejecutar y contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de los territorios, garantizando una mejora constante en el quehacer institucional y por tanto, en la calidad de vida de las personas, el entorno comunitario y los territorios en los que habitan.

Lo anterior tomando en cuenta un aspecto importante, el objetivo fundamental de la institución, como lo define su Ley de creación: *"Generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central, que implementen proyectos de infraestructura social y económica"*. Esto conlleva un proceso permanente de concertación entre actores que interactúan en el territorio para impulsar un proyecto común de desarrollo, con el fin de elevar de manera creciente y sistemática la calidad de vida de cada familia que viven en el mismo. Se trata de un proceso que incluye no solo la dimensión económica, sino también y de manera interrelacionada, las dimensiones social, ecológica, política y cultural, que no puede desplegarse con éxito si no se da en el marco del desarrollo nacional y articulado con él.

La planificación constituye uno de los pilares principales de toda institución, es por eso que el FISDL ha trabajado durante el quinquenio anterior bajo dos grandes líneas de acción formadas por los objetivos estratégicos, el primero definido para atender a la población ajena a la institución y que recibe los bienes o servicios que en ella se producen; y el segundo canaliza los bienes o servicios que refuerzan el que hacer institucional y al personal que dentro de ésta labora. Este quinquenio ha dejado buenos resultados y también lecciones que reforzarán la labor de diseño y elaboración de la planificación para el período 2015 – 2019.

El Plan Estratégico Institucional representa la propuesta del FISDL para contribuir al esfuerzo de *"convertir a El Salvador en un país incluyente, equitativo, próspero y solidario que ofrece oportunidades de buen vivir a toda su población, reconociendo las diferencias y las necesidades específicas de los diversos grupos poblacionales"*, según se declara en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. Así mismo, marca el compromiso institucional de *"priorizar el derecho de las personas a una vida digna, plena, feliz y libre de discriminación, pero también a que la realización humana ocurra de forma colectiva, igualitaria y solidaria, en un entorno de paz y equidad y en un contexto de profundo respeto y armonía con la naturaleza"*.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Este esfuerzo ha sido posible gracias al trabajo y reflexión de las personas que conforman el equipo ejecutivo y técnico de la institución, considerando como insumos principales el mandato del gobierno central, expresado en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 - 2019 y la Ley de creación del FISDL, lo que garantiza, por un lado, su alineación con los objetivos y prioridades nacionales, así como el cumplimiento del propósito de creación de la institución; y por otro, el apropiamiento de estos resultados en los miembros de la institución y el compromiso para su logro.

Una característica distintiva de este Plan Estratégico Institucional es su enfoque hacia resultados en el Desarrollo como metodología, lo cual marcará el énfasis y estructura de todas las propuestas contenidas en este documento.

Es así como se resumen los principales logros obtenidos del proceso de planificación 2012 – 2014. Además, se muestra el análisis realizado por el personal ejecutivo y técnico que llevó a modificar la filosofía institucional, es decir la misión y visión, de acuerdo al contexto social y económico, así como la priorización de acciones que la institución está realizando.

En ese sentido, este documento refleja el compromiso de la institución y lo que pretende alcanzar hacia el año 2019, en el marco de los cambios en el contexto del país y de las prioridades que se han planteado en el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD).



**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

# Principales logros de la Planificación Estratégica Institucional 2012 – 2014

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2009 - 2014 trazó el rumbo del país y las acciones sobre las cuales se enfocarían los esfuerzos de las diferentes instituciones gubernamentales y en las cuales el FISDL tendría intervención de forma directa. Luego de una revisión de los objetivos establecidos en el Plan Quinquenal orientados a lograr cambios a nivel social, político y económico; se alinearon las intervenciones del FISDL estableciendo dos objetivos estratégicos:

- 1. Desarrollar estrategias de reducción de la pobreza, bajo una perspectiva de procesos de desarrollo local.**
- 2. Promover la transformación y adaptabilidad institucional que asegure la calidad, transparencia y sostenibilidad de los procesos.**

En este período se obtuvieron los siguientes resultados para el **objetivo estratégico 1**:

Los servicios sociales básicos constituyen uno de los ejes más importantes en la labor del FISDL, como parte de este rubro la institución realizó proyectos principalmente en las tipologías de agua potable y saneamiento básico, electrificación, educación y salud. Para el período de 2012 – 2014 se mantuvo la estructura de planificación y fue posible hacer un consolidado de los resultados obtenidos en dicho período. Siendo los principales resultados los siguientes:

- 1) Se llevó acceso del servicio de agua potable a 7,907 hogares en los municipios de pobreza extrema severa y pobreza extrema alta; en los municipios de pobreza extrema moderada a 150 hogares. Lo anterior benefició a un total de 8,057 hogares a nivel nacional que cuentan con acceso del servicio de agua potable.
- 2) En la tipología de electrificación, 6,009 hogares cuentan con acceso al servicio de energía eléctrica, en municipios de pobreza extrema severa y alta; y 4,546 hogares en los municipios con pobreza extrema moderada y baja. En total se benefició a 10,555 hogares que ahora cuentan con el servicio de energía eléctrica.
- 3) Como parte de la intervención para brindar acceso a servicios básicos de salud y educación, el FISDL entregó 161 obras de infraestructura; de los cuales, 27 corresponden a centros de salud y 134 a centros escolares.

La contribución al capital humano se refleja en la entrega de pensión básica a las personas adultas mayores, a las personas veteranas del histórico Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, así como las capacitaciones realizadas a familias del programa



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Comunidades Solidarias Rurales y a participantes del Programa de Apoyo Temporal al Ingreso. Los principales resultados son:

1. Más de 480,000 entregas de pensión básica a personas adultas mayores y veteranas. Además, se realizaron 52,909 entregas de apoyos monetarios como parte del Programa de Apoyo Temporal Al Ingreso (PATI) Urbano y se ha beneficiado en el período 2012 – 2014 a más de 47,000 participantes con las intervenciones de PATI IDA (financiado con fondos de USAID en respuesta a los daños ocasionados por la tormenta IDA), PATI urbano (financiado con Banco Mundial) y PATI 2 y 3 (mismo PATI urbano, con fondos del Banco Mundial, pero con criterios de selección diferentes, priorizándose a más personas jóvenes).
2. Dentro de la misma línea de acción, se fortalecieron las capacidades y conocimientos de las personas, capacitando en diversos temas a más de 70,000 titulares de familias como parte del programa Comunidades Solidarias Rurales, y las capacitaciones para fortalecer habilidades para el trabajo con las cuales se benefició a más de 43,000 personas en situación de pobreza y vulnerabilidad.

El fortalecimiento de habilidades para la gestión local y comunitaria, es una de las líneas de acción que deja conocimiento en las municipalidades, y para lo cual el FISDL trabaja en su realización, entre los principales resultados se encuentran:

1. Se brindaron capacitaciones a 100 comités municipales de coordinación y a 64 entidades administradoras para operar proyectos con enfoque de sostenibilidad.
2. Se impartieron 159 asistencias técnicas como parte del fortalecimiento de capacidades gerenciales, administrativas y organizativas de los Gobiernos Locales, específicamente en temas de planificación, presupuestación, ciclo del proyecto y rendición de cuentas.

Los temas productivos son muy importantes para dinamizar la economía local, en este sentido el FISDL inició acciones con las municipalidades impartiendo asistencias técnicas para fortalecer los emprendimientos productivos y realizando proyectos de infraestructura para el fomento del desarrollo productivo, los resultados en esta línea de acción se mencionan en el siguiente párrafo:

1. Se finalizaron 10 asistencias técnicas para la implementación de socios públicos privados.
2. Se finalizaron 209.03 kilómetros de caminos vecinales mejorados o ampliados en los municipios de pobreza extrema severa, alta, moderada y baja.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Como parte de la infraestructura para la atención social, en la cual se busca dar atención a los grupos vulnerables a través de infraestructura de desarrollo social, se tienen los siguientes resultados:

1. 4 centros integrales para la mujer (Ciudad Mujer) finalizados en los municipios de San Martín, Santa Ana, San Miguel, Usulután.
2. 9 proyectos de infraestructura para prevención de violencia, entre ellos canchas deportivas, plazas y parques.

En el marco del **objetivo estratégico 2** se implementó el enfoque de gestión para resultados en el desarrollo para el control y seguimiento de productos institucionales y se elaboraron 11 documentos que recogen los principales lineamientos programáticos de la institución. Además se finalizaron 14 evaluaciones, entre ellas evaluaciones de resultado, de satisfacción, de seguimiento y líneas base de los programas que ejecuta el FISDL.

Se implementó el sistema integral de desarrollo del recurso humano, el sistema de higiene, salud y seguridad ocupacional. Además la institución obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2008, al cual se ha dado mantenimiento logrando las recertificaciones correspondientes. También como parte del esfuerzo por mantener controles de los procesos y procedimientos se identificaron los riesgos bajo el sistema de control interno para dos procesos institucionales. Y finalmente se fortalecieron los mecanismos de transparencia y los establecidos en la Ley de acceso a la Información Pública, formando la Oficina de Información y Respuesta, la cual ha estado operando desde 2012.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Aspectos Conceptuales

La misión genérica de toda institución pública es precisamente "generar valor público". Se partirá entonces de la convención de que la esencia del "valor" es la satisfacción de necesidades de las personas mediante el esfuerzo humano organizado. En ese sentido, en el proceso de Gestionar el Desarrollo, se tiene que ese esfuerzo humano organizado consiste en la transformación de unos ciertos recursos (materiales, tecnológicos, financieros y trabajo humano) en unos productos, bajo la premisa de que su uso o consumo por parte de la población destinataria producirá ese "valor público" a lo que se llamará Resultados en el Desarrollo.

Entonces, la producción de resultados es lo que justifica la existencia de las instituciones y, por lo tanto, debe ser el punto de partida de cualquier análisis sobre ellas y el fundamento de cualquier planificación estratégica. Sin embargo, en la práctica, suele no resultar tan obvio cuáles son o debieran ser sus productos, población destinataria, socios y resultados. Incluso las definiciones mismas de estos conceptos suelen ser objeto de interminables controversias. En lo que hay acuerdo es que en toda institución han de existir resultados "hacia fuera" y actores externos que los reciban y de que éste es el modo de formular la cuestión esencial de una planificación estratégica bajo el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo.

El concepto de "resultado" presupone que existen variables que intervienen e incertidumbre: las y los participantes del Programa de Apoyo Temporal al Ingreso (PATI) pueden no aprender en las capacitaciones aun con productos "acciones de enseñanza" de buena calidad, por factores tales como sus condiciones culturales previas, situación socioeconómica, de salud u otras; de la misma manera, algunos infantes que enferman podrían no sanar a pesar de ser usuarios de los productos "prestaciones de salud" correspondientes. Se presupone, no obstante, que debe existir una relación suficientemente adecuada entre productos y resultados esperados para que una organización sea exitosa. Cuando esto no ocurre, la producción institucional pierde sentido y no genera valor, por no satisfacer necesidades.

Debido a ello los "resultados" solo se pueden alcanzar cuando las acciones institucionales van complementadas por acciones de diferentes actores externos para darle integralidad a una intervención de desarrollo.

Los efectos, por su parte, son las consecuencias esperadas de los productos entregados, es decir, a los que se espera que éstos contribuyan. Por ejemplo mejorar el acceso a servicios



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

de salud producirá una mejora de la calidad de vida en la población, este es el efecto al que contribuye el producto de infraestructura de servicios de salud.

Dado que muchas otras variables, además de mejorar el acceso a servicios de salud, afectan la calidad de vida de la población -es decir, el efecto esperado-, la medida en que los productos contribuyen al logro de los "efectos", es un indicador de la eficacia de las estrategias de producción externa institucionales. De la misma manera, la medida en que, por su parte, los efectos incidan en el logro de "impactos" buscados en el largo plazo (en las directrices del gobierno central expresados en el Plan Quinquenal de Desarrollo, por ejemplo) es el indicador último del desempeño institucional, es decir, la efectividad en el Desarrollo.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## FISDL y los Resultados en el Desarrollo

Al hacer su declaración de visión y misión institucional, el FISDL define el rol que le ocupa en el desarrollo de los territorios y establece cuáles son los "cambios valiosos" que busca producir en las personas a quienes dirige sus intervenciones, los cuales se traducen en sus Resultados Estratégicos en el Desarrollo.

El FISDL es una institución compleja, a través de sus intervenciones atiende diferentes tipos de población, que va desde familias en condición de pobreza que habitan en los municipios predominantemente rurales y con mayores carencias, hasta personas en situación de vulnerabilidad que viven en asentamientos urbanos precarios, lo que requiere como complemento, apoyar a los Gobiernos Municipales en el fortalecimiento de sus capacidades de gestión, para alcanzar en asociación con ellos, mejores niveles de desarrollo de sus territorios. Así mismo, se tiene una variedad de intervenciones como: facilitar asistencias técnicas y capacitaciones a distintos actores locales, impulsar procesos para la construcción de capacidades en las personas participantes de programas sociales para el fortalecimiento de su ejercicio de ciudadanía, realizar proyectos de infraestructura y proporcionar transferencias monetarias.

Lo anterior, unido a que ha demostrado ser una institución eficiente, le han dado reconocimiento y credibilidad por múltiples actores de la sociedad a lo largo de más de 25 años de trabajo, obteniendo como resultado que el FISDL sea un referente en la implementación de programas y proyectos orientados al desarrollo de los territorios a nivel nacional para los socios cooperantes que apoyan con financiamiento estos esfuerzos.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el desarrollo local no se logra sin la participación coordinada y complementaria de múltiples actores. Así también, las intervenciones del FISDL no serían exitosas sin la participación activa de las personas que viven en los municipios, quienes conocen de manera más precisa las necesidades de sus territorios y las mejores formas de superarlas, insumos primordiales que dan origen a las iniciativas de desarrollo que son implementadas por el FISDL. Entre estos actores locales se pueden mencionar a las municipalidades, las comunidades organizadas, e instituciones del gobierno central y organizaciones sin fines de lucro que trabajan en el territorio, entre otros.

De la comprensión de lo anterior, se define otro tipo de intervención del FISDL, más sutil, pero crítica para el logro de resultados en el desarrollo: acciones de incidencia y



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Visto Bueno  
Comité Técnico Consultivo  
FISDL

articulación. El FISDL reconoce que el logro de mejores niveles de desarrollo, como consecuencia de sus propias intervenciones, depende en buena medida del cumplimiento de intervenciones complementarias, pertinentes y oportunas de los "otros" actores clave en los territorios. Por tanto, es necesario que el FISDL realice acciones planificadas y concretas de articulación interinstitucional y de incidencia con éstos otros actores para que los resultados en el desarrollo se puedan dar efectivamente.

En ese sentido, se plantean dos ámbitos clave de resultados: Estratégicos y de Fortalecimiento Institucional.

### Ámbito de los Resultados Estratégicos

Se entiende como Resultados Estratégicos a aquellos "logros valiosos" que se desea conseguir en las personas, como titulares de derechos, con equidad y considerando el ciclo de vida, reduciendo brechas en sus necesidades insatisfechas, en la igualdad de oportunidades y en su calidad de vida, como contribución al desarrollo integral de sus territorios y al buen vivir. Según el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo estos resultados conforman los "efectos" que se espera generar en la población como valor público.

Cada Resultado Estratégico se desglosa en Resultados Estratégicos Específicos, los cuales describen los efectos concretos que se espera obtener desde los programas, proyectos y acciones institucionales.

Del marco de los Resultados Estratégicos Específicos, se parte para establecer los Programas Operativos Anuales (POA), donde se detallan los distintos "proyectos institucionales" cuyos productos son los bienes y servicios que se entregan a la población como parte de la oferta programática del FISDL.

### Ámbito de los Resultados para el Fortalecimiento Institucional

Para generar cambios valiosos en la calidad de vida de las personas, es necesario que la institución se fortalezca continuamente en sus capacidades de gestión mediante la incorporación de las mejores prácticas utilizadas internacionalmente para procurar la Efectividad en el Desarrollo.

En ese sentido, se entiende como Resultados del Fortalecimiento Institucional a aquellos cambios relevantes a nivel de formación y desarrollo de capacidades en el personal, equipamiento, uso de tecnologías de información, implementación de metodologías y esquemas de trabajo, así como todas aquellas acciones de apoyo orientadas a mejorar la



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Visto Bueno  
Comité Técnico Consultivo  
FISDL

efectividad en el logro de los Resultados Estratégicos, de la Misión Institucional y acerque a la institución al cumplimiento de la Visión en el mediano plazo.

Al igual que con los Resultados Estratégicos, los Resultados del Fortalecimiento Institucional deben seguir un enfoque metodológico orientado a resultados, en este caso, se reflejará en el fortalecimiento de la organización. Además, las acciones realizadas para el logro de éstos resultados serán, de igual manera, detalladas en los Programas Operativos Anuales (POA) como "proyectos institucionales".



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

13

## Pensamiento Estratégico

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL) ha sido durante más de 25 años la cara de la inversión social del gobierno central en los territorios, lo que le ha valido para ganar su prestigio y admiración por su trabajo. Considerando su historia y luego de una revisión exhaustiva del quehacer institucional en el contexto actual, haciendo énfasis en las expectativas de los grupos poblacionales que se atienden y comprendiendo las potenciales necesidades que éstos puedan tener en el corto y mediano plazo, tomando de marco el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, se hace la declaración de la Visión y Misión Institucional, así como de los Principios que definen el carácter y la mística de su equipo de trabajo.

En años anteriores, la misión establecía la reducción de la pobreza como resultado deseado, sin embargo, se ha llegado a la comprensión que su logro es producto de un esfuerzo de país, de intervenciones combinadas y complementarias de prácticamente todas las instituciones del Estado y de la sociedad, donde cada actor tiene una cierta contribución.

En ese sentido, mejorar las condiciones de vida de la población en condición de pobreza y vulnerabilidad es, sin duda, una contribución muy importante para el logro de la reducción de la pobreza, especialmente, propiciando el desarrollo sostenible de los territorios, rol que se le ha reconocido al FISDL por parte de sus socios estratégicos, los gobiernos municipales y entidades cooperantes, así como por organizaciones externas e independientes que han evaluado las distintas intervenciones institucionales en los años recientes.

Considerando lo anterior, se enuncia una nueva Visión que declara el carácter de la institución, su aspiración en el mediano plazo y lo que la hace diferenciarse de otras instituciones y entidades que buscan reducir la pobreza e incrementar los niveles de desarrollo en la población como norte de sus intervenciones.

### VISIÓN

**“Ser la institución referente en la implementación de iniciativas para el desarrollo local al 2030”.**



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

De igual manera, después de realizar un proceso participativo de reflexión por parte de la alta dirección y miembros del equipo de trabajo del FISDL, se enuncia una nueva misión institucional que ofrece una mejor comprensión y una mayor claridad sobre su rol y funciones para la generación de valor público, estableciendo a la persona como sujeto de derechos y como el centro de sus acciones.

## MISIÓN

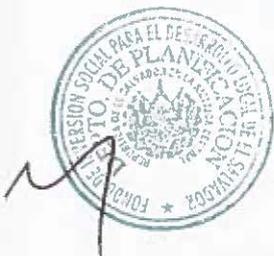
**“Mejorar la calidad de vida de las personas en condición de pobreza y vulnerabilidad, impulsando procesos de desarrollo local sostenible”.**

Es importante destacar, además, que se introduce en la misión el concepto de **vulnerabilidad**, que debe entenderse en su sentido amplio, es decir, aquellas características de una persona o grupo de población que limitan su capacidad para anticipar, sobrevivir, resistir y recuperarse del impacto de choques externos, como una crisis económica, social o bien ante desastres naturales.

Finalmente, la declaración de principios expresa las características que rigen la conducta y actuación de las personas que laboran en la institución hacia el logro de los resultados estratégicos institucionales. Estos se enuncian de la siguiente forma:

## PRINCIPIOS

1. **Transparencia:** actuamos con honestidad, rendimos cuentas sobre nuestro quehacer, facilitamos el acceso a la información y promovemos la participación de la ciudadanía en su rol contralor de la actuación pública.
2. **Trabajo en equipo:** buscamos resultados comunes a partir de la cooperación y la suma de capacidades individuales.
3. **Creatividad e innovación:** enfrentamos nuestros retos a partir de soluciones nuevas y dinámicas.
4. **Equidad:** atendemos sin discriminación a la población participante, dando un trato diferenciado cuando se amerite, de acuerdo a las brechas identificadas, que busque equiparar condiciones y oportunidades para alcanzar la igualdad.



15 FEB 2018

APROBADO  
Consejo de Administración FISDL

5. **Igualdad:** reconocemos las diferencias entre la población participante, sobre todo entre mujeres y hombres, para no discriminar, para cumplir con nuestra responsabilidad estatal y para dar un trato de igualdad conforme a la ley.
6. **Solidaridad:** respondemos a la causa superior de trabajar para que las personas en condiciones de pobreza sean sujetas de su propio desarrollo.
7. **Eficiencia y eficacia:** logramos nuestros resultados trabajando con calidad, productividad, eficiencia y haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.

### Enfoques Transversales

Para llevar a cabo sus diferentes intervenciones el FISDL ha incorporado, desde su planeación hasta su implementación, importantes enfoques que le dan un mayor sentido, en términos de Desarrollo, a cada una de ellas y poniéndolas en sintonía con la política social del gobierno central, expresada en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, así como en la Ley de Desarrollo y Protección Social. En el siguiente esquema se muestran los enfoques bajo los cuales la institución realiza sus diferentes intervenciones sociales.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## 1. Enfoque de Derechos Humanos:

El enfoque de derechos humanos es un marco que orienta la oferta de programas y servicios públicos hacia el cumplimiento de los derechos de las personas, determinando de qué manera la inversión pública y los modelos de intervención contribuyen a reducir brechas que afectan a la población en distintas áreas. Esto implica que la lógica del diseño de políticas públicas debe partir de la concepción de que las personas tienen derechos, y no de que deben ser asistidas<sup>1</sup>.

## 2. Enfoque de Género e Igualdad:

El enfoque de igualdad desde la perspectiva de género es una nueva forma de mirar la realidad de manera desagregada, teniendo en cuenta las necesidades e intereses específicos de mujeres y hombres que han sido determinados por sus roles tradicionales de género, su condición (referida al bienestar material) y su posición específica de género (alusivo a la valoración, reconocimiento y acceso al poder).<sup>2</sup> Además, toma en cuenta e identifica las causas y las consecuencias de las desigualdades entre mujeres y hombres, que han resultado en la discriminación de las mujeres como género a lo largo de la historia.

## 3. Enfoque de Sostenibilidad y Adaptación al Cambio Climático:

Con la implementación de la estrategia de gestión de riesgo y adaptación al cambio climático para un desarrollo sostenible, el FISDL pretende disminuir la vulnerabilidad en los proyectos que ejecuta y aumentar la resiliencia de las poblaciones rurales y urbanas, a través de una mejor gestión de riesgos y la aplicación de medidas de adaptación al cambio climático a nivel local, regional y nacional, para que las poblaciones lleguen a alcanzar un desarrollo productivo, sostenible y competitivo.<sup>3</sup>

## 4. Enfoque de Transparencia

Bajo este enfoque, el FISDL implementa en su gestión, mecanismos y medidas mediante las cuales se pretende asegurar la transparencia y contribuir a la legitimidad y credibilidad del ejercicio público, fortaleciendo su relación con la ciudadanía a través de una estrategia enmarcada en el plan de comunicación institucional. Estos mecanismos y medidas están orientados a garantizar la transparencia en el uso de recursos, el derecho de acceso a la

<sup>1</sup> El Salvador Productivo, Educado y Seguro. Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019. Secretaría Técnica y de Planificación. Página 29.

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> Estrategia de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático para un Desarrollo Local Sostenible. FISDL. Mayo 2014.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

información pública, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el marco de los proyectos y programas ejecutados por la institución<sup>4</sup>.

## 5. Enfoque de Desarrollo Humano

El desarrollo humano, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran<sup>5</sup>. En ese sentido, el Desarrollo Humano podría definirse como el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus miembros a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno social en el que respeten los derechos humanos de todos ellos. Así mismo, es una forma de medir la calidad de vida del ser humano en el medio en que se desenvuelve.

<sup>4</sup> Política de Transparencia del FISDL, Agosto 2013.

<sup>5</sup> Definición del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Oferta Programática del FISDL

En el marco del Sistema de Protección Social Universal, el FISDL posee un papel clave en la ejecución de los programas sociales que buscan atender a población en pobreza y vulnerabilidad. Los resultados estratégicos institucionales se manifiestan con la ejecución efectiva de estos programas. A continuación se muestra el detalle de programas sociales en los que el FISDL interviene:

Nombre del Programa/Proyecto de Protección y Promoción Social	Objetivos de los Programas Sociales	Intervención del FISDL	Vigencia
<p><i>Comunidades Solidarias Rurales</i></p> 	<p>Su objetivo es mejorar en forma integral las condiciones de vida de las familias en situación de extrema pobreza, con énfasis en el área rural, ampliando sus oportunidades y proveyendo los recursos necesarios, a través del mejoramiento de la red de servicios básicos, programas de desarrollo productivo, que permitan potenciar sus capacidades para aprovechar estas oportunidades y mejorar la calidad de vida personal, familiar y comunitaria.</p>	<p>EJE 1: Capital Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bono para la Salud y Educación</li> <li>▪ Pensión Básica Universal</li> </ul> <p>EJE 2: Servicios Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura Social Básica y Comunitaria</li> </ul> <p>EJE 3: Generación de Ingresos</p> <p>EJE 4: Gestión Territorial</p>	<p>Vigente durante el presente quinquenio</p>
<p><i>Comunidades Solidarias Urbanas</i></p> 	<p>Es un programa nacional que pretende dar un abordaje integral en atención y mejora a las condiciones de pobreza humana, habitabilidad y exclusión social en asentamientos urbanos precarios en un marco de coordinación y corresponsabilidad institucional del Gobierno Central como de gobiernos locales y organizaciones comunitarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de Apoyo Temporal al Ingreso</li> <li>▪ Bono de Educación Urbano</li> <li>▪ Pensión Básica Universal</li> </ul>	<p>Vigente durante el presente quinquenio</p>
<p><i>Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles"</i></p> 	<p>Con la implementación de la Estrategia se busca contribuir progresivamente a la erradicación de la pobreza, especialmente la pobreza extrema, a través del desarrollo de capacidades y mejora del ingreso a las personas en condición de pobreza en 262 municipios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañamiento socio familiar</li> <li>▪ Inclusión financiera y productiva.</li> <li>▪ Apoyo al ingreso</li> <li>▪ Infraestructura social</li> </ul>	<p>Vigencia inicia del 2017 en adelante</p>
<p><i>Plan El Salvador Seguro</i></p>	<p>Es un Plan integral y flexible que consta de cinco ejes y ciento veinticuatro acciones prioritarias, urgentes, de corto, mediano y largo plazo, para enfrentar la violencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Espacios Seguros de Convivencia para Jóvenes en El Salvador (CONVIVIR)</li> </ul>	<p>Vigente durante el presente quinquenio</p>



**APROBADO** 15 FEB 2018  
 Consejo de Administración FISDL

Visto Buzno  
Comité Técnico Consultivo  
FISDL

Nombre del Programa/Proyecto de Protección y Promoción Social	Objetivos de los Programas Sociales	Intervención del FISDL	Vigencia
	y la criminalidad, garantizar el acceso a la justicia y la atención y protección a víctimas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Apoyo Integral a la Estrategia de Prevención de la Violencia (BID)</li> </ul>	
<b>Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS)</b> 	Su objetivo general es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población a través de la provisión de servicios adecuados de agua potable y saneamiento básico en municipios con pobreza extrema alta, moderada y de la zona costera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura</li> <li>Fortalecimiento Institucional</li> </ul>	Vigente durante el presente quinquenio
<b>Proyectos para el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales</b> 	El objetivo general del programa es mejorar los procesos y sistemas administrativos, financieros y técnicos de los Gobiernos Locales, así como su capacidad para prestar servicios básicos priorizados por las comunidades locales y el desarrollo de procesos sostenibles, en el mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura</li> <li>Asistencia Técnica</li> <li>Fortalecimiento institucional</li> </ul>	Vigente hasta 2016
<b>Programa de Electrificación Rural de el Salvador</b> <b>PROERES</b>	Tiene como objetivo facilitar el acceso de los sectores rurales y los de menores ingresos a los servicios de energía eléctrica a través del Fondo de Inversión Nacional en Electrificación y Telefonía (FINET).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura de electrificación rural.</li> </ul>	Vigente durante el presente quinquenio
<b>Desarrollo Económico Local</b> <b>DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL</b>	El objetivo del programa es potenciar las iniciativas productivas que surgen de los territorios, promover el emprendedurismo y contribuir a la gestión del empleo, para contribuir al crecimiento económico y potenciar la competitividad territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento a los Gobiernos Locales</li> <li>Fortalecimiento de capacidades para generación de ingresos</li> <li>Apoyo a la creación de emprendimientos</li> </ul>	Vigente durante el presente quinquenio
<b>Programa Indemnizatorio a víctimas de graves violaciones a los Derechos Humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno</b>	Es un mecanismo de reparación a los daños sufridos durante el conflicto armado interno por medio de la entrega de transferencias monetarias con finalidad compensatoria, de carácter continuo y según la disponibilidad de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencias monetarias</li> </ul>	Vigente desde 2016



**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

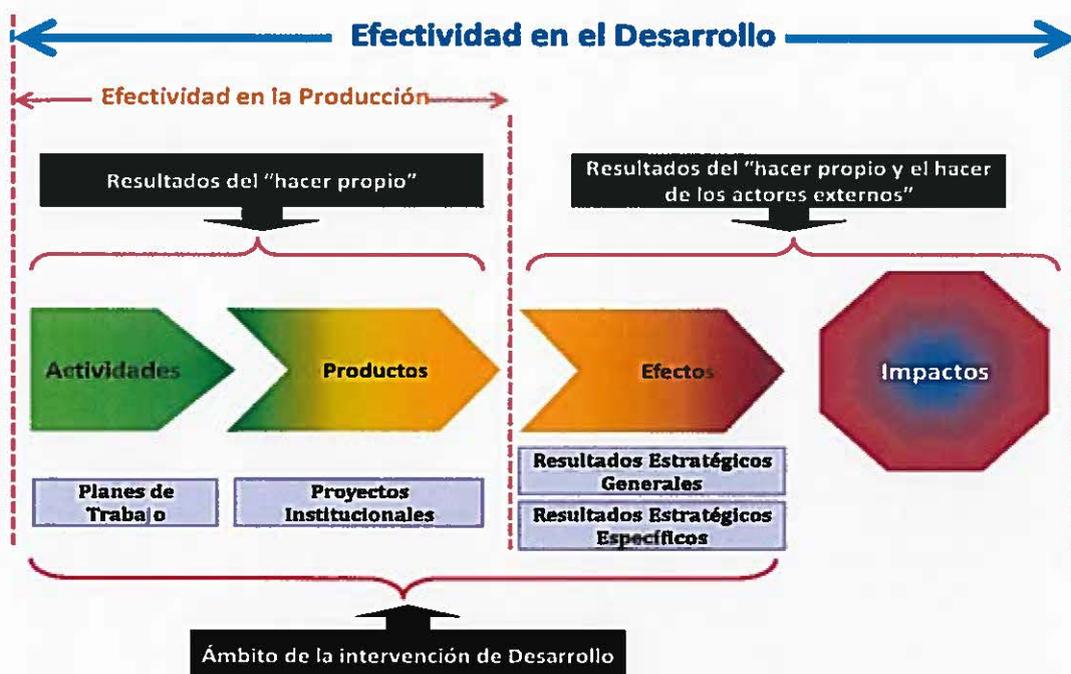
15 FEB 2018

# Planificación Estratégica Institucional 2015-2019

En los siguientes apartados se describen los Resultados Estratégicos que han sido definidos en el marco de la Planificación Estratégica Institucional, los cuales se desglosan en Resultados Estratégicos Específicos y, por otro lado, los Resultados del Fortalecimiento Institucional orientados a mejorar la efectividad de la gestión del FISDL en la generación de resultados en el Desarrollo.

Siguiendo la metodología de *Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)*, cada Resultado Estratégico resuelve una problemática que limita una determinada dimensión del Desarrollo (como efectos generales) en coherencia con las directrices planteadas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019 y en la Ley de creación del FISDL.

Los Resultados Específicos conforman el conjunto de efectos o "cambios valiosos" (más concretos) que se espera producir a partir de los bienes y servicios entregados a la población objetivo, con la ejecución de cada uno de los "proyectos institucionales" definidos en los Programas Operativos Anuales (POA) y que están relacionados a cada uno de dichos resultados. El siguiente esquema muestra el modelo de gestión que describe cómo se producen los resultados en el desarrollo desde el quehacer institucional:



15 FEB 2018

APROBADO  
Consejo de Administración FISDL

En ese sentido, según el enfoque de GpRD, los resultados a nivel de efecto son aquellos que producen cambios en el consumo, comportamiento, actitudes, o conocimientos de determinados grupos o instituciones que conducirán al logro de impactos.

En la tabla que se muestra a continuación se resumen los Resultados Estratégicos Institucionales en los cuales el FISDL enfocará sus esfuerzos para el período 2015 – 2019:

Resultados Estratégicos Institucionales	
Resultados Generales	Resultados Específicos
1. Ha mejorado la calidad de vida en los hogares que cuentan con servicios básicos	1.1 Se ha incrementado la cantidad de hogares que utilizan el servicio de <b>energía eléctrica</b> .
	1.2 Se ha incrementado la cantidad de hogares que utilizan el servicio de <b>agua potable</b> .
	1.3 Se ha incrementado la cantidad de hogares que utilizan el <b>saneamiento básico</b> .
2. Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social	2.1 Han mejorado las condiciones físicas de los <b>centros educativos</b> para la niñez y la juventud que reciben el servicio en las áreas de intervención de los proyectos.
	2.2 Han mejorado las condiciones físicas de los <b>centros de atención de salud</b> para las personas que reciben los servicios en las áreas de intervención de los proyectos.
	2.3 Han mejorado las instalaciones físicas para la prestación de <b>otros servicios públicos</b> en las áreas de intervención de los proyectos.
	2.4 Ha mejorado la infraestructura de <b>espacios para la convivencia y esparcimiento</b> en las áreas de intervención de los proyectos.
3. Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario	3.1 Ha mejorado el consumo de las <b>personas adultas mayores</b> que reciben apoyos monetarios.
	3.2 Ha mejorado el consumo de las <b>familias</b> que reciben apoyo monetario.
	3.3 Ha mejorado la <b>permanencia escolar</b> de los niños, niñas y jóvenes de las familias que reciben apoyo monetario
	3.4 Ha mejorado la <b>asistencia a controles de salud</b> de los niños y niñas cuya familia recibe apoyo monetario.
4. Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local.	4.1 Se han fortalecido las <b>capacidades</b> de las personas para generar ingresos.
	4.2 Se ha fortalecido el <b>tejido productivo</b> en el ámbito local.
	4.3 Ha mejorado la infraestructura que fomenta la <b>productividad</b> de las personas en los territorios.
5. Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión a nivel local.	5.1 Han mejorado las <b>competencias de gestión</b> de las administraciones municipales.
	5.2 Se ha promovido el fortalecimiento de <b>capacidades comunitarias</b> para la construcción de capital social a través de la autogestión.
	5.3 Familias participantes han recibido formación en temas para el <b>cambio de hábitos y actitudes</b> .



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## RESULTADO ESTRATÉGICO 1.

**Ha mejorado la calidad de vida en los hogares que cuentan con servicios básicos.**

### Problema al que se da solución.

La pobreza es de carácter multidimensional y uno de los elementos que la componen es la carencia de servicios básicos, como son: agua potable, saneamiento y energía eléctrica. La institución hará frente a estas carencias a través del resultado estratégico 1, con la ejecución de proyectos que permitan a las personas en situación de pobreza tener acceso a servicios de agua potable, saneamiento y energía eléctrica.

**El Resultado Estratégico 1 contribuye al logro de las siguientes apuestas estratégicas establecidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019.**

- a. L.1.5.1. Desarrollar de manera sustentable la franja costero-marina y velar por su protección para el aprovechamiento de los recursos en el mar territorial.
- b. L.5.2.2. Fortalecer el vínculo del Programa Comunidades Solidarias con la estrategia de desarrollo económico del país.
- c. L.6.2.1 Ampliar la cobertura de servicios básicos y equipamiento social en zonas urbanas y rurales, que garanticen la seguridad ciudadana y ambiental para el hábitat digno.
- d. L.7.2.1 Asegurar la cobertura y el derecho a agua suficiente y de calidad para garantizar el consumo humano y la seguridad alimentaria.

### Programas y proyectos que contribuyen al logro del Resultado Estratégico 1.

- a. Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles"
- b. Comunidades Solidarias Rurales
- c. Fondo de Agua y saneamiento
- d. Programa de Electrificación Rural de el Salvador

### Socios que intervienen para obtener el Resultado 1.

Se ha dicho anteriormente la importancia de la participación de diversos actores en la ejecución de los programas y proyectos. Este es el motivo principal de identificar alianzas estratégicas para la consecución del resultado planteado. Las instituciones que intervienen ya sea directa o indirectamente en el logro de este resultado se muestran a continuación:

- a. Ministerio de Hacienda, encargados de asignar y trasladar los fondos para disponer de estos y ejecutar los proyectos.
- b. Gobiernos Locales, gestionando sus proyectos, entregando las solicitudes de proyectos en el territorio y aportando contrapartida en efectivo o en especie.



15 FEB 2018

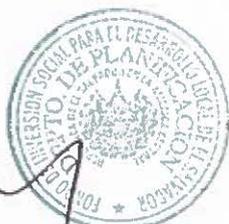
**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

- c. Comunidades, trabajan en conjunto para el desarrollo, operación y mantenimiento de proyectos.
- d. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia como ente coordinador y articulador.
- e. Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL (FANTEL).
- f. Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)
- g. Fondo de Inversión Nacional en Electrificación y Telefonía (FINET).
- h. Empresas Distribuidoras de energía eléctrica.
- i. Cooperantes.
- j. Consejo Nacional de Energía-CNE.
- k. Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones-SIGET.
- l. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).
- m. Ministerio de Salud (MINSAL).

**Resultados Específicos correspondientes al Resultado 1.**

Se han establecido tres campos de acción que definen al resultado 1:

- a. 1.1 Se ha incrementado la cantidad de hogares que utilizan el servicio de energía eléctrica.
- b. 1.2 Se ha incrementado la cantidad de hogares que utilizan el servicio de agua potable.
- c. 1.3 Se ha incrementado la cantidad de hogares que utilizan el saneamiento básico



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISOL

## RESULTADO ESTRATÉGICO 2.

### Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social.

#### Problema al que se da solución.

El limitado acceso a servicios sociales básicos como a la educación y a la salud, a otros servicios públicos para la atención social (p.e. Centros de Ciudad Mujer), así como a espacios para la convivencia y esparcimiento, se ve reflejado en un aumento de tasas de deserción escolar, desnutrición infantil, padecimiento de enfermedades crónicas, incremento en la inseguridad y aumento en casos de maltrato intrafamiliar. Considerando que darle respuesta a estas problemáticas es competencia de varias instituciones, la contribución del FISDL va dirigida principalmente a la población en condición de pobreza y vulnerabilidad por medio de la ejecución de proyectos de desarrollo que garanticen una mejora en su calidad de vida en éstos aspectos por medio del mejoramiento de infraestructura física.

El Resultado 2 contribuye al logro de las siguientes apuestas estratégicas establecidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019.

- a. L.2.2.1. Mejorar la infraestructura de los centros educativos, lo cual implica garantizar que las instalaciones eléctricas e hidrosanitarias estén en condiciones adecuadas, así como priorizar el mejoramiento de la infraestructura de los centros educativos en condiciones más críticas.
- b. L.2.2.2. Equipar los centros educativos con recursos tecnológicos y científicos que fomenten el conocimiento y la investigación, y con instalaciones para desarrollar actividades recreativas, deportivas y culturales.
- c. L.2.3.2. Desarrollar programas especiales que disminuyan las brechas educativas en poblaciones excluidas: niñez y adolescencia en situación de pobreza; indígenas; embarazadas; personas que trabajan, y personas con discapacidad.
- d. L.2.3.4. Mejorar la disponibilidad de centros educativos a nivel territorial, tomando como base la demanda y las tendencias demográficas y priorizando los niveles con más bajas coberturas y los territorios más aislados.
- e. L.3.1.2. Fortalecer —aplicando un enfoque preventivo— la cobertura y calidad de las políticas sociales relativas a la educación, salud, espacios públicos, empleo y empleabilidad, recreación y deporte, entre otras áreas.
- f. L.3.3.1. Fortalecer la articulación y actuación interinstitucional e intersectorial para la atención a víctimas y a personas que han sido testigos de violencia.
- g. L.4.2.3. Incrementar gradualmente la inversión en infraestructura, talento humano y equipamiento del sistema nacional de salud.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

- h. L.5.2.2. Fortalecer el vínculo del Programa Comunidades Solidarias con la estrategia de desarrollo económico del país.

#### Programas y proyectos que contribuyen al Resultado 2.

- a. Comunidades Solidarias Rurales
- b. Proyecto Ciudad Mujer
- c. Proyecto para el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales-PFGL
- d. Espacios Seguros de Convivencia para Jóvenes en El Salvador - CONVIVIR (KFW)
- e. Programa de Apoyo Integral a la Estrategia de Prevención de la Violencia (BID)

#### Socios que intervienen para obtener el Resultado 2.

Las instituciones que intervienen ya sea directa o indirectamente en el logro de este resultado son:

- a. Ministerio de Hacienda, encargados de trasladar los fondos para disponer de estos y ejecutar los proyectos.
- b. Gobiernos Locales, entregando los planes de inversión para priorizar los proyectos de inversión en el territorio y aportando contrapartida.
- c. Comunidades, trabajan en conjunto para el desarrollo, operación y mantenimiento de los proyectos.
- d. Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
- e. Ministerio de Educación.
- f. Ministerio de Salud.
- g. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia.
- h. Secretaría de Inclusión Social.
- i. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).

#### Resultados Específicos correspondientes al Resultado 2.

Se han establecido cuatro campos de acción que definen el resultado 2:

- a. 2.1 Han mejorado las condiciones físicas de los centros educativos para la niñez y la juventud que reciben el servicio en las áreas de intervención de los proyectos.
- b. 2.2 Han mejorado las condiciones físicas de los centros de atención de salud para las personas que reciben los servicios en las áreas de intervención de los proyectos.
- c. 2.3 Han mejorado las instalaciones físicas para la prestación de otros servicios públicos en las áreas de intervención de los proyectos.
- d. 2.4 Ha mejorado la infraestructura de espacios para la convivencia y esparcimiento en las áreas de intervención de los proyectos.

15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

26



### RESULTADO ESTRATÉGICO 3.

**Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario.**

#### Problema al que da solución el Resultado 3.

En contextos de crisis, los grupos de población en situación de vulnerabilidad como las personas adultas mayores, familias en condición de pobreza, las mujeres jefas de hogar y los jóvenes sin empleo y en situación de riesgo, son los más afectados, teniendo menos capacidad para hacer frente a dichas situaciones. Estos grupos corren el riesgo de caer en pobreza extrema o de que ésta se profundice aún más, afectando directamente su consumo de bienes y servicios básicos. Así mismo, la falta de recursos económicos limita las oportunidades de las familias para que los niños, niñas y mujeres embarazadas asistan a controles de salud o que los menores en edad escolar asistan regularmente a la escuela, perpetuando el círculo vicioso de la pobreza, principalmente en las zonas rurales donde los centros de atención están lejos de los hogares. De ahí la importancia de dirigir esfuerzos a este segmento de la población.

#### El Resultado 3 contribuye al logro de las siguientes apuestas estratégicas establecidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019.

- a. L.1.6.3. Impulsar programas de educación financiera para la ciudadanía.
- b. L.1.9.4. Promocionar la seguridad social y el acceso al sistema de pensiones para asegurar una vida laboral digna a los trabajadores y trabajadoras, y garantizar la inclusión de grupos marginados y excluidos.
- c. L.1.11.3. Asegurar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los subsidios que protegen el consumo de bienes y servicios esenciales para los sectores sociales excluidos.
- d. L.2.6.2. Fortalecer y ampliar los programas culturales, recreativos y deportivos que fomenten la convivencia y la cultura de paz.
- e. L.5.1.2. Impulsar un proceso concertado de reforma del sistema de pensiones que garantice progresivamente cobertura universal (especialmente a los sectores excluidos), que sea equitativo, brinde protección solidaria colectiva e individual y tenga sostenibilidad financiera.
- f. L.5.2.2. Fortalecer el vínculo del Programa Comunidades Solidarias con la estrategia de desarrollo económico del país.

#### Programas y proyectos que contribuyen al Resultado Estratégico 3.

- a. Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles"
- b. Comunidades Solidarias Rurales



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

- c. Comunidades Solidarias Urbanas
- d. Programa Indemnizatorio a víctimas de graves violaciones a los Derechos Humanos en el ocurridas en el contexto del conflicto armado interno
- e. Programa Especial de Transferencia Monetaria a Veteranos del Histórico FMLN

### Socios que intervienen para obtener el Resultado Estratégico 3.

Las instituciones que intervienen ya sea directa o indirectamente en el logro de este resultado son:

- a. Ministerio de Hacienda, encargados de trasladar los fondos para disponer de estos y ejecutar los proyectos.
- b. Gobiernos Locales, entregando los planes de inversión para priorizar los proyectos de inversión en el territorio.
- c. Comunidades, trabajan en conjunto para el mantenimiento de proyectos.
- d. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia.
- e. Secretaría de Inclusión Social.
- f. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)
- g. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- h. Ministerio de Salud.
- i. Ministerio de Educación.

### Resultados Específicos correspondientes al Resultado 3.

Se han establecido cuatro campos de acción que definen el resultado estratégico 3.

- a. 3.1 Ha mejorado el consumo de las personas adultas mayores que reciben apoyos monetarios.
- b. 3.2 Ha mejorado el consumo de las familias que reciben apoyo monetario.
- c. 3.3 Ha mejorado la permanencia escolar de los niños, niñas y jóvenes de las familias que reciben apoyo monetario.
- d. 3.4 Ha mejorado la asistencia a controles de salud de los niños y niñas cuya familia recibe apoyo monetario.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## RESULTADO ESTRATÉGICO 4.

**Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local.**

### Problema al que da solución el Resultado 4:

La escasa infraestructura productiva, capacidades técnicas y formación especializada limitan a los territorios para ser competitivos y conlleva a un bajo crecimiento económico local y a un débil tejido productivo. En vista de lo anterior, el FISDL ejecuta proyectos para apoyar y fortalecer los emprendimientos productivos, mejorar la capacidad instalada de los territorios y fortalecer las capacidades técnicas de las personas, con un enfoque de sostenibilidad.

El Resultado 4 contribuye al logro de las siguientes apuestas estratégicas establecidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019.

- a. L.1.1.1. Impulsar la transformación productiva: es decir, reconvertir, dinamizar y diversificar la industria y los servicios con potencial exportador y alto valor agregado, articulados al tejido productivo nacional.
- b. L.1.1.4. Desarrollar la movilidad, logística, transporte, puertos y aeropuertos.
- c. L.1.1.7. Fortalecer al sector cooperativo y a otras formas solidarias de la economía.
- d. L.1.5.1. Desarrollar de manera sustentable la franja costero-marina y velar por su protección para el aprovechamiento de los recursos en el mar territorial.
- e. L.1.5.2. Fortalecer la articulación e inclusión productiva de la zona norte del país.
- f. L.2.5.4. Apoyar a las empresas y a los socios público-privados con el fin de impulsar la innovación empresarial para el incremento de la productividad y competitividad.

### Programas y proyectos que contribuyen al Resultado 4.

- a. Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles"
- b. Comunidades Solidarias Rurales
- c. Comunidades Solidarias Urbanas
- d. Programa Emprendimientos Solidarios.
- e. FANTEL.

### Socios que intervienen para obtener el Resultado 4.

Las instituciones que intervienen ya sea directa o indirectamente en el logro de este resultado son:

- a. Ministerio de Hacienda, encargados de trasladar los fondos para disponer de estos y ejecutar los proyectos.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

- b. Gobiernos Locales, entregando los planes de inversión para priorizar los proyectos de inversión en el territorio.
- c. Comunidades, trabajan en conjunto para el mantenimiento de proyectos.
- d. Ministerio de Relaciones Exteriores
- e. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia.
- f. INSAFORP.
- g. CONAMYPE.
- h. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- i. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).
- j. CENTA.

**Resultados Específicos correspondientes al Resultado 4.**

Se han establecido tres campos de acción que definen el resultado estratégico 4.

- a. 4.1 Se han fortalecido las capacidades de las personas para generar ingresos.
- b. 4.2 Se ha fortalecido el tejido productivo en el ámbito local.
- c. 4.3 Se ha mejorado la infraestructura que fomenta la productividad de las personas en los territorios.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## RESULTADO ESTRATÉGICO 5.

### Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión a nivel local

#### Problema al que da solución el Resultado 5.

La limitada capacidad de gestión en los gobiernos municipales es una de las causas directamente relacionadas al bajo nivel de desarrollo de los territorios. Los gobiernos locales son quienes identifican las necesidades y prioridades de la población, lideran y coordinan acciones para su beneficio, son actores clave en la territorialización de las políticas sociales y quienes gestionan proyectos en conjunto con las comunidades. Reconociendo esta necesidad de tener como socios a gobiernos municipales fortalecidos y eficientes, el FISDL dirige intervenciones de asistencia técnica para mejorar las posibilidades de alcanzar el desarrollo de los territorios. Así mismo, las personas en las comunidades son fortalecidas en sus capacidades de autogestión y en habilidades para la vida para que puedan ejercer su ciudadanía plenamente en un marco del Desarrollo Humano.

#### El Resultado 5 contribuye al logro de las siguientes apuestas estratégicas establecidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019.

- a. L.3.3.1. Fortalecer la articulación y actuación interinstitucional e intersectorial para la atención a víctimas y a personas que han sido testigos de violencia.
- b. L.7.1.2. Fortalecer las capacidades de las municipalidades y las comunidades en el manejo integral del territorio con criterios ambientales.
- c. L.7.1.3. Fortalecer las capacidades institucionales para que, de manera eficiente, ejecuten los procesos para obtener permisos ambientales y aplicar sanciones.
- d. L.8.1.3. Desarrollar programas de prevención de violencia que utilicen métodos artísticos que fomenten autoestima, autodominio, inteligencia emocional y formación de valores en la niñez, adolescencia y juventud.
- e. L.11.4.2. Facilitar los mecanismos para que la población ejerza contraloría social de la gestión pública.

#### Programas y proyectos que contribuyen al Resultado 5.

- a. Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles"
- b. Comunidades Solidarias Rurales
- c. Comunidades Solidarias Urbanas
- d. Fondo de Agua y Saneamiento



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

- e. Proyecto para el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales-PFGL.
- f. Proyecto de Mejoramiento de Vida
- g. Programa Emprendimiento Solidario

#### Socios que intervienen para obtener el Resultado 5.

Las instituciones que intervienen ya sea directa o indirectamente en el logro de este resultado son:

- a. Ministerio de Hacienda, encargados de trasladar los fondos para disponer de estos y ejecutar los proyectos.
- b. Gobiernos Locales, entregando los planes de inversión para priorizar los proyectos de inversión en el territorio.
- c. Comunidades, trabajan en conjunto para el mantenimiento de proyectos.
- d. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia.
- e. Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.
- f. ISDEM.

#### Resultados Específicos correspondientes al Resultado 5

Se han establecido tres campos de acción que definen el resultado 5.

- a. 5.1 Han mejorado las competencias de gestión de las administraciones municipales.
- b. 5.2 Se ha promovido el fortalecimiento de capacidades comunitarias para la construcción de capital social a través de la autogestión.
- c. 5.3 Familias participantes han recibido formación en temas para el cambio de hábitos y actitudes.

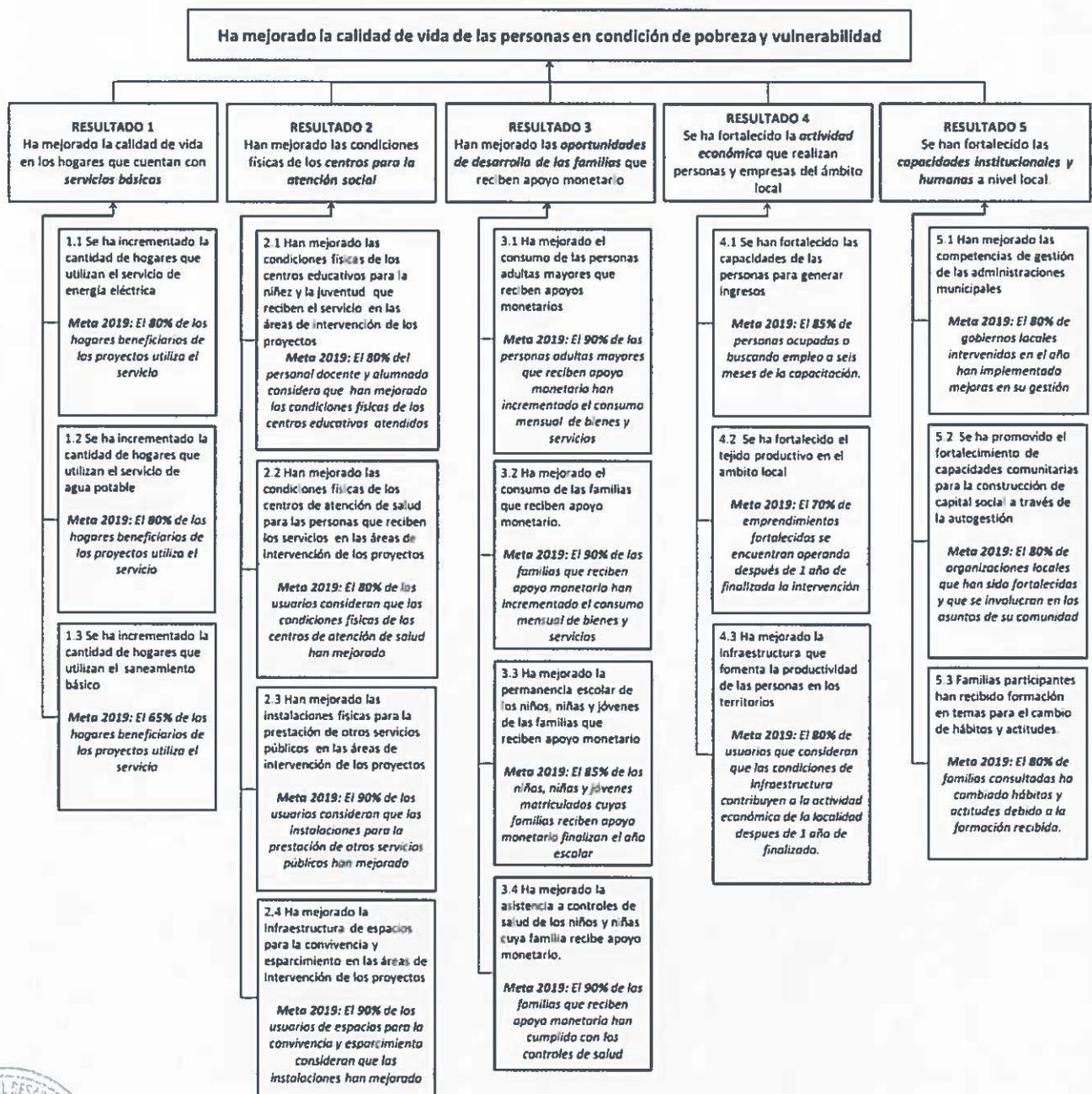


15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

# Marco de Resultados Estratégicos

En el siguiente esquema se muestra el marco de resultados estratégicos que configura la Planificación Estratégica Institucional, detallando sus indicadores y metas para ser cumplidos al finalizar el año 2019. A partir de estos resultados, se plantean los proyectos institucionales que generan los bienes y servicios producidos por la institución y que se expresan en los Planes Operativos Anuales.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

# Marco de Resultados del Fortalecimiento Institucional

Los resultados estratégicos responden a las necesidades de la población, es decir, el esfuerzo realizado para entregar productos, se hace con el fin de producir un efecto que se traduce en cambios en la calidad de vida, comportamientos y actitudes de las personas y en el entorno en el cual se desarrollan.

Sin embargo, la institución requiere ser eficiente y eficaz para lo cual debe estar fortalecida, capacitada y desarrollando permanentemente nuevas y mejores formas de trabajo con calidad y transparencia. Es por eso, que el fortalecimiento institucional es clave para el logro de los resultados en el desarrollo. Es importante que se promueva el uso eficiente de recursos, mantener los más altos estándares de calidad en sus procesos y procedimientos, mantener las mejores prácticas laborales con transparencia y ética, así como hacer uso de las mejores soluciones tecnológicas. Todo este trabajo se logra desde el esfuerzo conjunto de todas las unidades que forman parte de la estructura organizacional del FISDL.

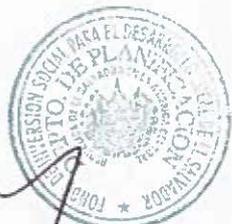
Es a través de dichas unidades que el fortalecimiento institucional obtiene resultados concretos que se enuncian a continuación:

## Resultado de Fortalecimiento Institucional 1

Trabajo institucional es más efectivo con la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo.

### Resultados Específicos:

- 1.1 Se han fortalecido las relaciones con los Socios para el Desarrollo.
- 1.2 Se han realizado acciones para evaluar la eficiencia y eficacia de las intervenciones.
- 1.3 Se han realizado acciones para mantener buenas prácticas de calidad y de mejora continua.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Resultado de Fortalecimiento Institucional 2

Gestión operativa fortalecida por la implementación de mejores prácticas en proyectos y programas.

### Resultados Específicos:

- 2.1 Se han realizado acciones comunicacionales que contribuyen al posicionamiento y visibilidad del quehacer institucional.
- 2.2 Se ha mejorado la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales.
- 2.3 Se han realizado acciones dirigidas al fortalecimiento del Talento Humano.

## Resultado de Fortalecimiento Institucional 3

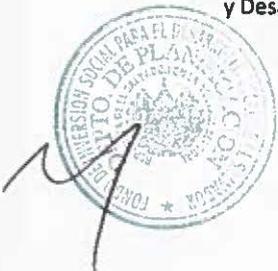
Enfoques transversales<sup>6</sup> institucionales fortalecidos y visibles en la gestión institucional.

### Resultados Específicos:

- 3.1 Se han Desarrollado mecanismos que facilitan la gestión del conocimiento y el aprendizaje institucional.
- 3.2 Se han promovido los mecanismos definidos en la Política de Transparencia institucional.
- 3.3 Se han implementado acciones orientadas a la gestión del medio ambiente y adaptación al cambio climático.
- 3.4 Se han implementado acciones orientadas a la incorporación del enfoque de género e igualdad.

Cada uno de estos resultados conlleva la realización de diferentes proyectos que buscan el fortalecimiento de las capacidades institucionales, las cuales garantizan el logro eficiente y eficaz de los resultados en el Desarrollo. En ese sentido, en este caso los resultados se verán reflejados en el desarrollo institucional con la mejora de las metodologías de trabajo, en el fortalecimiento de capacidades de los equipos técnicos y en la eficiencia en el uso de los recursos institucionales. En el siguiente esquema se muestra el Marco de Resultados

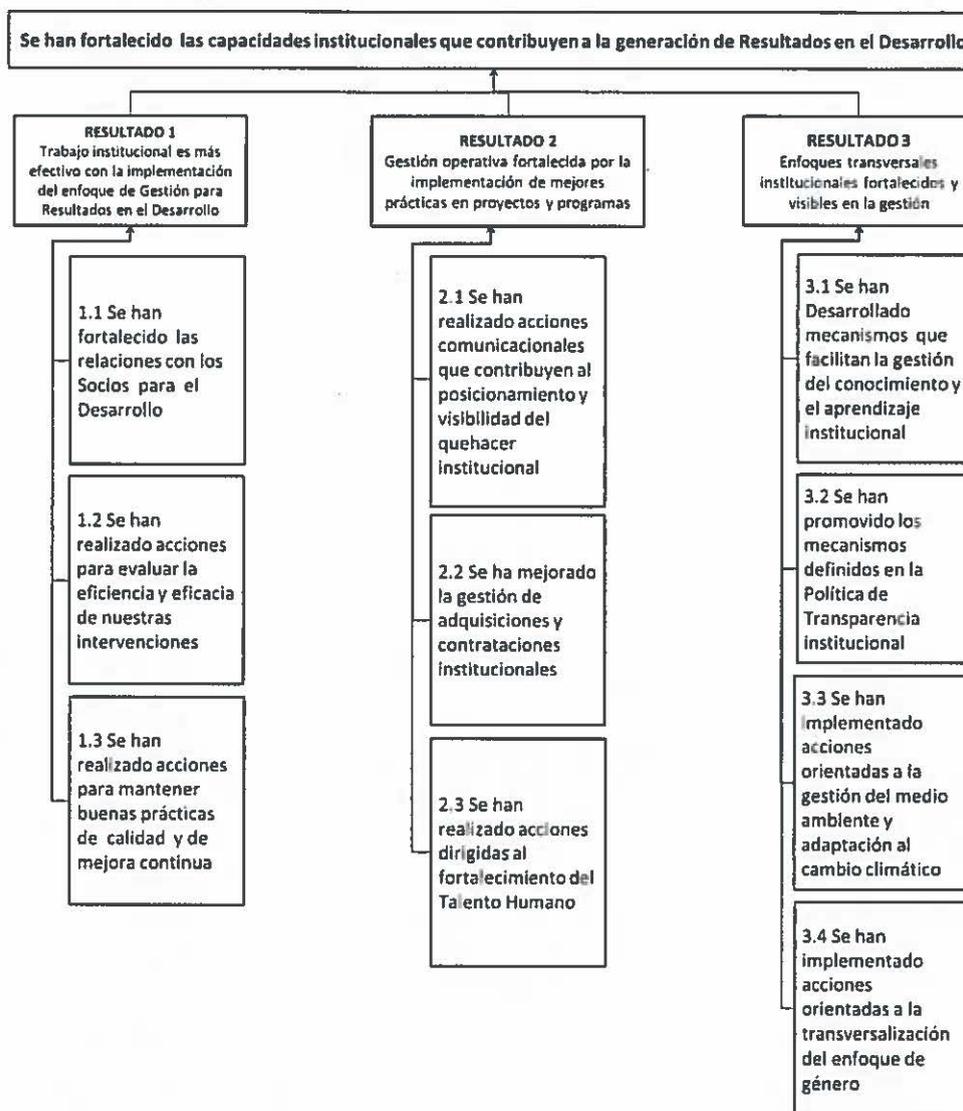
<sup>6</sup> Derechos Humanos, Género e Igualdad, Sostenibilidad y Adaptabilidad al Cambio Climático, Transparencia y Desarrollo Humano.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

esperado para el Fortalecimiento Institucional y como sus resultados generales y específicos contribuyen al logro del fortalecimiento de capacidades institucionales:



**NOTA IMPORTANTE PARA LA MEDICIÓN:**

Los Resultados del Fortalecimiento Institucional están orientados a aspectos cualitativos, por lo tanto, su logro debe ser valorado desde esta misma perspectiva. En ese sentido, su medición requerirá de un estudio valorativo adecuado para identificar mejoras en las capacidades institucionales a nivel de los efectos alcanzados en cada resultado general y en el caso de los Resultados Específicos, se deberán incluir en los programas operativos anuales (POA) sus respectivos proyectos y actividades como mecanismo de seguimiento y control.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## Retos y Desafíos

*"No hay ninguna receta que asegure el éxito en materia de desarrollo. Pero sí hay por lo menos dos afirmaciones ciertas: si el desarrollo se encuentra en nuestro futuro, no será con las ideas del pasado que lo alcanzaremos; si el desarrollo es un producto de la propia comunidad, no serán otros, sino sus propios miembros quienes lo construyan"* Sergio Boisier.

Partiendo del pensamiento anterior, el FISDL asume su compromiso de estar más cerca de los territorios y de sus actores, para ayudarles en la búsqueda de soluciones a sus problemáticas. Bajo ese esquema se plantean nuevos retos y desafíos para el logro de mejores niveles de desarrollo en los municipios con mayores carencias y elevar la calidad de vida de sus habitantes.

Para el período se presentan los siguientes retos y desafíos:

1. Ejecutar, con eficiencia y calidad, los cuatro componentes de Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles" en los municipios priorizados cada año, en coordinación con SETEPLAN, garantizando mejores niveles de desarrollo humano en las personas participantes.
2. Asumir la ejecución de nuevas intervenciones orientadas a mejorar la convivencia y cohesión social en los municipios con mayores índices de inseguridad como parte de las medidas para la prevención que impulsa el gobierno central.

### PROYECTOS PARA LA PREVENCIÓN DE VIOLENCIA:

- a. Espacios Seguros de Convivencia para Jóvenes (CONVIVIR).
  - b. Programa de Apoyo Integral a la Estrategia de Prevención de la Violencia (BID).
  - c. Proyectos en el marco de la Contribución Especial para la Seguridad y Convivencia Ciudadana (CESC).
3. Incorporar plenamente mejores prácticas y acciones orientadas a contribuir a preservar el medio ambiente y mitigar los efectos del cambio climático en asociación con los actores locales.
    - a. Alcanzar la acreditación como entidad implementadora ante el Fondo Verde del Clima (GCF, por sus siglas en inglés) con el propósito de acceder a financiamiento y asistencia técnica especializada.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

37

- b. Incorporación de criterios para disminuir el impacto negativo al medio ambiente y para reducir los efectos del cambio climático en las intervenciones de desarrollo ejecutadas por el FISDL en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos.
4. Promover nuevas y creativas intervenciones de Desarrollo Social que complementen a las existentes con el propósito de dar sostenibilidad a los efectos positivos alcanzados.
    - a. Proyecto Mejoramiento de Vida con apoyo de Agencia de Cooperación de Japón (JICA).
    - b. Adopción de buenas prácticas de gestión de programas sociales como resultado de proyectos de triangulación y cooperación sur-sur con organizaciones homólogas de otros países de América Latina y el Caribe (por ejemplo, FOSIS de Chile).
    - c. Explorar las oportunidades de ejecución de proyectos de inversión social apoyados por salvadoreños en el exterior (Iniciativa SALEX).
    - d. Retroalimentar las intervenciones institucionales con la Sistematización de experiencias y realización de estudios.
    - e. Implementar el proyecto de Emprendimiento Solidario orientado a las personas inmigrantes retornados, a las personas participantes de la Estrategia de Erradicación de la Pobreza, así como en el marco del Plan El Salvador Seguro - PESS .
  5. Realizar la transición y adaptar el Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la nueva norma ISO 9001:2015 a fin de mantener el certificado que garantiza que la institución ejecuta sus procesos teniendo en cuenta los estándares de calidad internacional para asegurar la satisfacción de los participantes de los programas y los aliados estratégicos.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Visto Bueno  
Comité Técnico Consultivo  
FISDL

## Más información sobre el FISDL:



[www.fisdل.gob.sv](http://www.fisdل.gob.sv)



[Facebook.com/fisdل](https://Facebook.com/fisdل)



[@fisdل](https://twitter.com/fisdل)



[oir@fisdل.gob.sv](mailto:oir@fisdل.gob.sv)



15 FEB · 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

39

## APENDICE:

# DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

## INTRODUCCIÓN

Una constante en el trabajo del FISDL y uno de sus grandes desafíos es encarar los cambios en su contexto. Por ello, en noviembre de 2017, a tres años del proceso de formulación del plan estratégico institucional (2015-2019), se realizó un taller de diagnóstico situacional que revelaría, de forma cualitativa, cuáles son los aspectos coadyuvantes y cuales los adversos del contexto actual del FISDL en cuanto al cumplimiento de los Resultados Estratégicos definidos en 2014.

Para ello, se utilizó una metodología para la evaluación de experiencias denominado Diagnostico ETPO, que busca determinar los elementos internos o externos que hasta el momento se consideran como Éxitos y aquellos que se consideran como Tropiezos. Del mismo modo, pero de cara al futuro, se busca determinar aquellos elementos que significan por un lado Potencialidades que pueden considerarse en un ajuste de estrategia, así como los Obstáculos que requerirán de acciones emergentes para eliminarlos o minimizarlos.

## PROPÓSITO

El presente documento tiene el propósito de establecer un diagnóstico actualizado del contexto del FISDL, considerando los éxitos, tropiezos, potencialidades y obstáculos en la ejecución de programas y proyectos institucionales de cara al logro de los Resultados Estratégicos, en base a los insumos obtenidos en el taller de revisión anual del Plan Estratégico realizado en noviembre 2017.

## REVISIÓN DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL EN 2018.

Los resultados más relevantes del diagnóstico se muestran a continuación:

- 1. Existe acuerdo en que los resultados estratégicos están siendo cumplidos satisfactoriamente.**

La mayoría de las personas participantes del taller de diagnóstico expresaron su satisfacción en cuanto al cumplimiento de lo esperado para cada uno de los 5 resultados



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

40

estratégicos, expresando el éxito de los esfuerzos institucionales. Entre los logros se mencionan:

- a. Se ha mejorado el acceso de la población a servicios básicos en las áreas de influencia de los proyectos, específicamente ampliando la cobertura del servicio de agua potable y energía eléctrica, así como a sistemas de saneamiento. Y efectivamente, los indicadores de cobertura de estos servicios, según el Plan Social del Gobierno muestran una evolución positiva y que se cumplirán las metas al año 2019.
- b. Se han realizado proyectos de infraestructura en educación, en salud y de otros servicios comunitarios que han mejorado el acceso de la población a mejores condiciones de infraestructura en escuelas, unidades de salud y casas comunales. Además, se han realizado proyectos de recuperación y acondicionamiento de espacios públicos como canchas y parques que contribuyen a que la población mejore sus niveles de convivencia social y recupere la confianza de utilizar estos espacios.
- c. Se tiene la percepción de que los programas de entrega de transferencias monetarias efectivamente han motivado a que la niñez reciba controles de salud y asista regularmente a la escuela, mejorando su capital humano, lo cual es confirmado por el monitoreo de cumplimiento de corresponsabilidades, así como por los hallazgos de estudios y evaluaciones realizadas en años anteriores. Por otro lado, las personas adultas mayores tienen la posibilidad de mejorar su consumo gracias a los apoyos monetarios que reciben.
- d. Con la implementación de intervenciones de fomento y apoyo al emprendedurismo, se percibe que ha mejorado la generación de ingresos de los participantes de este tipo de iniciativas y se asocia con el tema de prevención de la violencia como una herramienta de política que desincentiva el cometimiento de acciones delictivas al ofrecer nuevas oportunidades de auto-empleo. Es pertinente decir que aún no existen estudios nacionales o internacionales que evidencien esta aparente correlación entre apoyo al emprendedurismo y prevención de violencia.
- e. En cuanto a la construcción y fortalecimiento de capacidades, existe la percepción de que las capacitaciones entregadas a los participantes de los programas están brindando frutos, especialmente con la implementación del enfoque de mejoramiento de vida y la promoción de la inclusión financiera.

**2. Si bien se estiman éxitos en el cumplimiento de los resultados estratégicos, se reconoce que existen oportunidades de mejora en la forma en que se gestionan los productos entregados, su calidad y su seguimiento para su mejor aprovechamiento.**



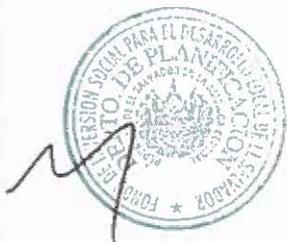
15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Cuando se hace referencia a los tropiezos experimentados, en las razones expresadas por los participantes del taller de diagnóstico, se muestra que en la mayoría de ellas se hace énfasis en debilidades de la institución y menos con factores externos. Estas debilidades están relacionadas con problemas de control, supervisión o coordinación, así como falta de acciones de incidencia en términos técnicos y políticos. Esto se evidencia con razones como las siguientes:

- a. Muchos proyectos tienen problemas debido a un mal desempeño de los contratistas, lo que en el fondo podría estar relacionado a controles inadecuados, supervisión ineficaz o incumplimiento de procesos.
  - b. Débil coordinación inter-institucional, lo que podría ser causado en parte por falta de acciones consientes de incidencia, toma de decisiones poco fundamentadas, inoportunas o por falta de ellas, así como limitado empoderamiento de mandos intermedios.
  - c. Se tiene la percepción de que existen buenas prácticas que contribuyen a la sostenibilidad y mejor aprovechamiento de los proyectos realizados, que no han sido capitalizados adecuadamente por la institución, como es el caso de la modalidad Proyectos Ejecutados por la Comunidad (PEC), donde la comunidad participa activamente en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Considerando las limitantes impuestas por la normativa legal aplicable a las adquisiciones y contrataciones institucionales, se podrían rescatar y aprovechar los elementos relacionados a la construcción de capacidades de los actores locales.
  - d. Las comunidades no hacen uso correcto de las instalaciones recibidas y se disminuye su aprovechamiento, lo que podría limitar el cumplimiento de los resultados estratégicos (cambios valiosos en las personas). Este es un reto para la institución en el tema de construcción de capacidades y habilidades de vida.
  - e. Factores externos han propiciado retrasos en la ejecución de proyectos de inversión social, especialmente, situaciones de inseguridad en muchas de las zonas donde se ejecutan proyectos y por otro lado, que la transferencia de recursos desde el Ministerio de Hacienda no es oportuna, lo cual causa problemas de liquidez.
- 3. Hay un reconocimiento general de que el FISDL es una institución con credibilidad y competencia técnica en la implementación de proyectos y programas de Inversión Social, característica que le permitiría enfrentar mayores retos en el futuro y acceder a nuevas fuentes de financiamiento.**

Existe evidencia sustancial de éste reconocimiento, otorgado por la ciudadanía, por otras instituciones del gobierno, por las municipalidades y por entidades cooperantes. Muestra de ello son los hallazgos de las distintas mediciones de satisfacción de los clientes,



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

42

realizadas en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2008 y las valoraciones que hacen los representantes de la cooperación internacional en espacios de intercambio y por los gobiernos municipales y comunidades durante las jornadas de rendición de cuentas en los territorios.

Algunas potencialidades identificadas por los participantes del taller de diagnóstico fueron:

- a. Hacer esfuerzos por culminar el proceso de acreditación con el Fondo Verde del Clima como entidad implementadora, lo que le permitiría al FISDL el financiamiento de importantes proyectos en el tema de resiliencia y adaptación al cambio climático.
- b. Incidir directamente en la efectividad del Desarrollo por medio de su participación protagónica en la implementación de programas de protección social del gobierno central como actualmente la Estrategia de Erradicación de la Pobreza "Familias Sostenibles".
- c. Utilizar todas sus competencias y experiencia institucional en la gestión, planificación e implementación de proyectos orientados a la prevención de la violencia y garantizar su sostenibilidad.
- d. Hacer un énfasis especial en perfeccionar sus competencias institucionales en el tema de construcción de capacidades con el propósito de elevar el capital social en los territorios como medio para la sostenibilidad de sus intervenciones para el Desarrollo.

**4. La falta de recursos financieros y la percepción de que hay una reducción de programas sociales para ser implementados por la institución se visualizan como los principales desafíos a enfrentar en el futuro.**

Durante los últimos dos años, el FISDL ha enfrentado una importante crisis de disponibilidad oportuna de recursos para financiar sus programas y proyectos, especialmente los relacionados directamente al Desarrollo Social, como son los apoyos monetarios a veteranos y personas adultas mayores y las transferencias condicionadas a las familias en el marco de Comunidades Solidarias. Esta situación ha causado algún grado de insatisfacción en los y las participantes de los programas mencionados, lo cual se ha visto reflejado en sus percepciones registradas en la medición de la satisfacción del cliente de 2017.

Por otro lado, y por consecuencia de lo antes expuesto, se tiene la percepción de que en el futuro se reduce la oportunidad de participación del FISDL en la implementación de nuevos programas y proyectos de la envergadura de los que ha ejecutado en los años anteriores. Sin embargo, esto podría ser una oportunidad para idear nuevas y creativas formas de contribuir al desarrollo social de las poblaciones con mayores necesidades.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

43

**5. Se debe hacer énfasis en fortalecer a la institución con la adopción de mejores prácticas y metodologías que le permita a la institución dar un salto de calidad y consolidar su imagen como referente del Desarrollo Local.**

Tomando como insumo las intervenciones de los participantes del taller de diagnóstico y la encuesta que se les pidió llenar durante la jornada, se concluye que la institución debería fortalecerse principalmente en tres áreas:

a. Gestión del Conocimiento.

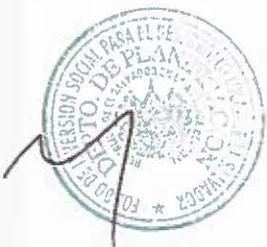
En 2010, el FISDL llevó a cabo una consultoría con el propósito de elaborar un plan de acción para la construcción de un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC). Si bien se obtuvo un documento al final del proceso de la consultoría, por diversos motivos, no llegó a concretarse su implementación. Ello hubiera brindado al FISDL mayores competencias en la identificación de su información relevante, en su selección, en su organización y en la comunicación efectiva a todo el personal como contribución clave a la mejora del desempeño colectivo y para lograr una "organización inteligente", lo que se ve reflejado en una eficaz resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y toma de decisiones. Considerando la importancia que tiene para las organizaciones contar con una herramienta de gestión como ésta, existe consenso en que debería retomarse la idea de adoptar un sistema de gestión del conocimiento como una mejor práctica de gestión.

b. Gestión de Proyectos.

En la gestión del Desarrollo Sostenible existen una serie de "mejores prácticas" que han sido adoptadas por entidades cooperantes y organizaciones implementadoras en todo el mundo. Con el propósito de garantizar la efectividad en el uso de los recursos, son cada vez mayores los requisitos que se les exigen a las instituciones como FISDL para concederles financiamiento a sus proyectos de Desarrollo. Actualmente, esto se puede observar en los requisitos del Fondo Verde del Clima (CGF, en inglés) para que una institución nacional pueda lograr su acreditación para poder ser receptora de financiamiento, en este caso, para hacer proyectos que contribuyan a la reducción de dióxido de carbono.

En ese sentido, se identifican algunas de esas "mejores prácticas" que pudieran ser adoptadas en el corto plazo por FISDL, las cuales se enumeran a continuación:

- I. Elaboración y resguardo de la documentación del proyecto: diseño técnico y conceptual, marco lógico o marco de resultados, planes de trabajo y plan de monitoreo y evaluación, entre otros.



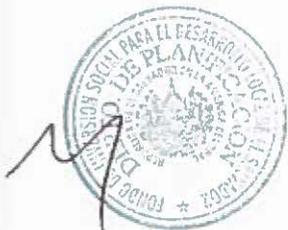
15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

- II. Elaborar procedimientos para levantar y dar seguimiento a salvaguardas sociales y ambientales.
- III. Incorporación de la gestión de riesgos en proyectos de gran envergadura.
- IV. Elaboración de planes de acción como respuesta a oportunidades de mejora y al desempeño sub-estándar de indicadores clave en el marco de proyectos.
- V. Establecer estándares en la gestión del control, seguimiento y supervisión de proyectos, así como en la gestión de las comunicaciones en el marco del proyecto (por ejemplo, podrían retomarse los recomendados por el Project Management Institute –PMI-).

c. Desarrollo Local

Por ser su principal característica y como ya se ha mencionado desde antes, el FISDL debe definir un marco conceptual consensuado sobre lo que es y lo que significa el Desarrollo Local, así como la forma de aclarar el sentido de todo lo que ya se hace en la práctica. En ese sentido, podría construirse un documento que especifique conceptos, ejes de acción, resultados deseados y metodologías que denoten cuales son los "procesos de desarrollo local sostenible" que la institución impulsa. Adicionalmente, deberá capacitarse continuamente a todo el personal sobre éste conocimiento de tal forma de que cada quien sepa como contribuye desde su posición. Contar con un sistema de gestión del conocimiento garantizaría la identificación y apropiamiento colectivo de éste tema.



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

## ANEXO: Aporte del FISDL al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo de Desarrollo Sostenible - ODS	Resultados Estratégicos y Resultados de Fortalecimiento Institucional relacionados
 <p><b>1 FIN DE LA POBREZA</b></p> <p>ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p>	<p>R.E. 1: Ha mejorado la calidad de vida en los hogares que cuentan con servicios básicos (Infraestructura de Agua Potable, Saneamiento y Energía Eléctrica).</p> <p>R.E. 2: Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social (Infraestructura de Salud y Educación).</p> <p>R.E. 3: Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario (Transferencia monetarias condicionadas y no condicionadas).</p> <p>R.E. 4: Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local (Infraestructura productiva, apoyo a emprendimientos y capacitación para generación de ingresos).</p> <p>R.E. 5: Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión a nivel local (Construcción de capacidades).</p>
 <p><b>2 HAMBRE CERO</b></p> <p>ODS 2: Poner fin al hambre lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.</p>	<p>R.E. 2: Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social (Infraestructura de Salud).</p> <p>R.E. 3: Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario (Transferencia monetarias condicionadas y no condicionadas).</p> <p>R.E. 4: Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local (Apoyo a emprendimientos y capacitación para generación de ingresos).</p>
 <p><b>3 SALUD Y BIENESTAR</b></p> <p>ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.</p>	<p>R.E. 2: Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social (Infraestructura de Salud).</p>
 <p><b>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</b></p> <p>ODS 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p>	<p>R.E. 2: Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social (Infraestructura de Educación).</p> <p>R.E. 3: Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario (Transferencias monetarias condicionadas).</p> <p>R.E. 5: Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión a nivel local (Construcción de capacidades).</p>
 <p><b>5 IGUALDAD DE GÉNERO</b></p> <p>ODS 5: Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas.</p>	<p>R.E. 3: Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario (Transferencia monetarias condicionadas y no condicionadas).</p> <p>R.F. 3: Enfoques transversales institucionales fortalecidos y visibles en la gestión institucional (Enfoque de Género e Igualdad).</p>



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Objetivo de Desarrollo Sostenible - ODS		Resultados Estratégicos y Resultados de Fortalecimiento Institucional relacionados
 <p><b>6</b> AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p>	<p>ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p>	<p>R.E. 1: Ha mejorado la calidad de vida en los hogares que cuentan con servicios básicos (Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento).</p>
 <p><b>7</b> ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>	<p>ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.</p>	<p>R.E. 1: Ha mejorado la calidad de vida en los hogares que cuentan con servicios básicos (Infraestructura de Energía Eléctrica).</p>
 <p><b>8</b> TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>	<p>R.E. 4: Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local (Infraestructura productiva, apoyo a emprendimientos y capacitación para generación de ingresos).</p>
 <p><b>9</b> INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	<p>ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>	<p>R.E. 4: Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local (Infraestructura productiva). R.F. 3: Enfoques transversales institucionales fortalecidos y visibles en la gestión institucional (Enfoque de Medio Ambiente y Adaptación al cambio climático).</p>
 <p><b>10</b> REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>	<p>ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>	<p>R.E. 3: Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario (Transferencia monetarias condicionadas y no condicionadas). R.F. 3: Enfoques transversales institucionales fortalecidos y visibles en la gestión institucional (Enfoque de Género e Igualdad).</p>
 <p><b>11</b> CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>	<p>ODS 11: Lograr que todas las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>	<p>R.E. 2: Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social (Casas comunales, canchas y parques). R.F. 3: Enfoques transversales institucionales fortalecidos y visibles en la gestión institucional (Enfoque de Medio Ambiente y Adaptación al cambio climático).</p>
 <p><b>12</b> PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	<p>ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p>	<p>R.E. 3: Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias que reciben un apoyo monetario (Transferencia monetarias condicionadas y no condicionadas). R.E. 4: Se ha fortalecido la actividad económica que realizan personas y empresas del ámbito local (Infraestructura productiva, apoyo a emprendimientos y capacitación para generación de ingresos). R.E. 5: Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para</p>



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL

Objetivo de Desarrollo Sostenible - ODS	Resultados Estratégicos y Resultados de Fortalecimiento Institucional relacionados
 <p><b>13</b> ACCIÓN POR EL CLIMA</p> <p>ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p>	<p>la gestión a nivel local (Construcción de capacidades).</p> <p>R.F. 3: Enfoques transversales institucionales fortalecidos y visibles en la gestión institucional (Enfoque de Medio Ambiente y Adaptación al cambio climático).</p>
 <p><b>16</b> PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p> <p>ODS 16: Promover las sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</p>	<p>R.E. 2: Han mejorado las condiciones físicas de los centros para la atención social (Casas comunales, canchas y parques).</p>



15 FEB 2018

**APROBADO**  
Consejo de Administración FISDL