

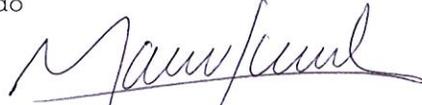
Fondo de Inversión
Social para el Desarrollo
Local (FISDL)

VI. DESARROLLO INSTITUCIONAL

A. SISTEMAS Y ORGANIZACIÓN

1. REVISIÓN CONTÍNUA

a. SISTEMAS-PROCESOS-PROCEDIMIENTOS

FECHA: 22/12/2011	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DL- 690/11
DPL Solicitud de aprobación de la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), para el período 2012-2014.	
<p>DESCRIPCIÓN SINTÉTICA:</p> <p>En el marco de los objetivos propuestos por el Gobierno en el Plan Quinquenal de Desarrollo para el período 2012-2014, el FISDL realizó el proceso de revisión del Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente, con el objetivo de verificar el cumplimiento de la misión institucional a través de las acciones y metas propuestas en dicho documento.</p> <p>Entre los desafíos institucionales que se tomaron en cuenta para la revisión y posterior modificación se encuentran: Calidad de la obra, Rehabilitación y Reconstrucción, Coordinación interinstitucional, Transparencia, Gestión Territorial, Gestión de la Calidad y Gestión para Resultados en el Desarrollo.</p> <p>La modificación obedece principalmente al ajuste del quehacer del FISDL para el periodo establecido, en sintonía con los cambios económicos, ambientales, políticos y sociales, que garantice una ejecución más eficiente y eficaz de la inversión en favor de la población más necesitada del país.</p>	
<p>RESOLUCIÓN:</p> <p>El Comité Técnico Consultivo, dando seguimiento a lo acordado en sesión DL-768/11 del 19/12/2011, solicita al Consejo de Administración la aprobación de la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), para el período 2012-2014.</p> <p>La modificación obedece principalmente al ajuste del quehacer del FISDL para el periodo establecido, en sintonía con los cambios económicos, ambientales, políticos y sociales, que garantice una ejecución más eficiente y eficaz de la inversión en favor de la población más necesitada del país.</p> <p>El Consejo de Administración aprobó lo solicitado.</p>	
ANEXO: Plan Estratégico Institucional (PEI) del FISDL 2012-2014.	
Presentado  Ing. Mauricio Wilfredo Sandoval Jefe de Planificación	Vo. Bo.  Lic. Paulino Delgado Valle Gerente General

Fondo de Inversión
Social para el Desarrollo
Local (FISDL)



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2011 - 2014

(REVISIÓN Y VALIDACIÓN PARA EL PERÍODO 2012 – 2014)

San Salvador, 22 de Diciembre de 2011

CONTENIDO

I.	PRESENTACIÓN.....	3
II.	ENFOQUE Y ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA EL FISDL EN EL PERIODO 2010-2014	4
III.	ANÁLISIS FODA	8
IV.	DESAFÍOS ESTRATÉGICOS.....	10
V.	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	11
VI.	ACCIONES ESTRATEGICAS POR OBJETIVO	12
VII.	ACCIONES ESPECIFICAS POR ACCIONES ESTRATEGICAS	12
VIII.	METAS GLOBALES PARA LAS ACCIONES ESPECÍFICAS.....	14
IX.	AGENDA INSTITUCIONAL DE TRANSFORMACIONES ESTRATÉGICAS	18
X.	GLOSARIO	19
XI.	ANEXOS	20
1.	De la Planificación 2010 - 2014	20

I. PRESENTACIÓN

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) está consciente de los grandes desafíos que el país enfrenta de cara a profundizar la democracia y avanzar hacia un nuevo tipo de desarrollo que, asumiendo una clara perspectiva territorial, involucre como sujetos y beneficiarios a todos los ciudadanos y ciudadanas de El Salvador, así como de las prioridades del nuevo gobierno presidido por Mauricio Funes entre las cuales destacan las políticas sociales orientadas a superar la pobreza, generando las condiciones para que el país se enrumbe hacia un nuevo tipo de desarrollo que incluya todas sus dimensiones y se construya con todos los actores y los territorios.

En esa perspectiva, el FISDL reiterando su compromiso con el impulso de una cultura de gestión estratégica en la institución y partiendo de su acumulación lograda en 18 años de trabajo, ha impulsado un proceso de planeación estratégica para poder, desde su misión y naturaleza institucionales, contribuir creadoramente a los grandes objetivos y metas del actual gobierno nacional en el campo de las políticas sociales, el combate frontal a la pobreza y la puesta en marcha de una perspectiva de desarrollo territorial que incorpore a los municipios y departamentos como protagonistas de las mismas.

El nuevo Plan estratégico Institucional (PEI) parte de que el período 2009 – 2014 será clave para la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo de nuestro país, lo que demanda interpretar adecuadamente el entorno internacional y nacional.

No obstante que el presente PEI define el quehacer del FISDL para los próximos cinco años, es importante señalar que se trata de una carta de navegación abierta y flexible y que por tanto, se mantendrá sujeta a una evaluación anual, que permita tomarle el pulso y realizar los ajustes necesarios, en sintonía con los cambios económicos, políticos y sociales que se produzcan, los impactos que puedan generar los desastres naturales como la reciente tormenta tropical “Ida” y con nuevos lineamientos que emanen de los organismos superiores de gobierno.

En el proceso de planeación estratégica se desplegó una profunda reflexión sobre el enfoque conceptual del FISDL que articula la reducción de la pobreza con la promoción del desarrollo local y de un nuevo rol de los territorios en el desarrollo del país, se revisaron y enriquecieron visión, misión y valores Institucionales, se realizó un riguroso análisis FODA, se replantearon los objetivos estratégicos y, en consecuencia, se ha iniciado la construcción y afinamiento de los indicadores de medición del desempeño institucional y del personal.

A partir de este nuevo PEI se procederá al diseño e implementación de los Planes Operativos Anuales, que son los que permitirán alinear los esfuerzos de todo el personal como un solo cuerpo hacia un mismo fin.

Dr. Héctor Silva
Presidente del FISDL

II. ENFOQUE Y ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA EL FISDL EN EL PERIODO 2010-2014

Reducir la pobreza por medio de la promoción de procesos de desarrollo local, es la misión a la que el FISDL orienta sus acciones. En éste enfoque de trabajo se identifican dos elementos fundamentales, por una parte, el concepto de pobreza, el cual involucra más elementos además de la falta de ingresos y por otra, la promoción el desarrollo local, que involucra la participación de todos los actores de un territorio. Todo lo anterior, enmarcado dentro de las directrices del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010 – 2014, donde se establecen los objetivos que debemos lograr como país.

La pobreza es un fenómeno que afecta a varios países en América Latina y en El Salvador aún existe un amplio porcentaje de la población que vive bajo esa condición, producto en buena medida, de los desequilibrios ocasionados por los modelos de desarrollo socio-económico que han prevalecido y a la poca capacidad de respuesta para mitigar sus efectos negativos. Por ello, la apuesta por un desarrollo sustentable¹ e incluyente debe asumirse como algo inherente a la reducción de la pobreza.

Esto queda reforzado en la orientación social del nuevo gobierno “que recoge por primera vez en la gestión gubernamental una opción preferencial por los pobres desde una vocación y una práctica reconciliatoria e incluyente de toda la sociedad, en la que se asume efectivamente a la persona humana como principio y fin de la actividad del estado, de la economía y de la política”².

Para el FISDL, la pobreza es una condición en que viven las personas, que no solo está relacionada con lo que tienen o no tienen, sino con lo que hacen o pueden hacer con sus limitadas capacidades debido a las restricciones que el medio les impone. La pobreza deriva de una falta de acceso o de un acceso restringido a la propiedad, de bajos ingresos, de limitadas oportunidades sociales, políticas y laborales, de bajos niveles en educación, de acceso restringido a la atención en salud y nutrición, y del nulo o poco acceso al uso y control sobre los recursos naturales y a otras áreas del desarrollo.

Se habla entonces de en una visión de la vida como una combinación de varios "quehaceres y seres", en los que la calidad de vida debe evaluarse en términos de la capacidad para lograr funcionamientos valiosos, a lo que Amartya Sen denomina "enfoque de capacidades". Bajo dicho enfoque se ha construido un nuevo concepto de pobreza, considerando la incidencia de múltiples variables. Esto significa que la pobreza es multidimensional³, abarcando tres grandes dimensiones: salud, educación y calidad de vida.

¹ El desarrollo es sustentable cuando se satisfacen las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. (Informe Brundtland, 1987).

² Programa de Gobierno 2009 - 2014. Cambio en El Salvador para Vivir Mejor. El modo democrático de Gobernar. No. 3. Pág. 10.

³ Concepto incorporado por el PNUD en el Informe de Desarrollo Humano 2010.

El FISDL retoma los aspectos de la pobreza multidimensional, en tanto que contribuye a cubrir las necesidades de acceso a salud, educación y a servicios básicos, apoyo al ingreso y fortalecimiento de habilidades, entre otras, con lo cual busca mejorar la calidad de vida de las personas y generar capacidades para realizar un mínimo de actividades, que les permitan obtener, por sus propios medios, los recursos necesarios y ejercer su derecho a participar en la sociedad y en el desarrollo de su territorio y del país.

Por otro lado, existe un porcentaje de la población que aún no es pobre pero se encuentra en situación de riesgo y puede llegar a tener condiciones suficientes para ingresar a ésta categoría, es por ello que el FISDL incorpora también a sus acciones el concepto de vulnerabilidad, entendido como el riesgo de estar en situación de pobreza y abarca tanto a los hogares que actualmente están en ese estado, como a los que pueden estarlo en el futuro. Se trata de un concepto más dinámico y amplio, destinado a identificar, no sólo a grupos familiares pobres o que sin serlo pueden ser vulnerables, sino además, a los miembros de la familia que viven las mayores fragilidades, como son los niños y niñas, los adultos mayores, las personas discapacitadas, las madres adolescentes, las mujeres jefas de hogar.

El carácter multidimensional y complejo de la pobreza y la vulnerabilidad, que va mucho más allá de la falta de ingreso o consumo, y la experiencia acumulada a lo largo de 21 años, es lo que ha llevado al FISDL a comprender y plantear que la mejor **ruta para superar la pobreza y la vulnerabilidad es el impulso de procesos de desarrollo local** que abran paso y aseguren la generación de dinámicas permanentes de mejora en las condiciones de vida de las personas y las comunidades, no solo a través de la infraestructura sino también de la creación de condiciones favorables para el desarrollo económico local, el trasladado de conocimientos y tecnología, la construcción y recuperación de espacios públicos, que permitan desarrollar el territorio desde sus propias potencialidades e iniciativas.

El desarrollo local para el FISDL es un proceso permanente de concertación de los actores que interactúan en un territorio determinado –gobierno local, gobierno central, sociedad civil y sector empresarial⁴, para impulsar un proyecto común de desarrollo, con el fin de elevar de manera creciente y sistemática la calidad de vida de cada familia y de los ciudadanos y ciudadanas en general.

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 y que no puede desplegarse con éxito si no se da en el marco del desarrollo nacional y articulado con él.

Otras características fundamentales del desarrollo local son:

- a. Incluye como clave para su sostenibilidad el fortalecimiento creciente de las capacidades de sus actores.
- b. Asume como ejes transversales: medio ambiente, gestión de riesgo y adaptación al cambio climático, equidad de género y descentralización.
- c. Requiere de la articulación con otras instituciones del Estado para focalizar juntos los objetivos. Así también de la generación de espacios que propicien la articulación de los

⁴ Los actores del desarrollo local deben diferenciarse entre determinantes o estratégicos (gobiernos locales, gobierno central, comunidades, empresa) y contribuyentes o facilitadores (organismos no gubernamentales, cooperación internacional, instituciones del gobierno nacional).

actores locales (comités municipales), y la capacidad de un territorio sobre la base de sus actores articulados.

Para el FISDL en conclusión, la reducción de la pobreza y su erradicación no puede desligarse de los procesos de desarrollo de los territorios que a su vez deben ser un componente fundamental del desarrollo del país. En este marco, tal como se establece en el Mapa de Pobreza de El Salvador⁵ “una política social enfocada en la reducción sistemática y permanente de la pobreza se transforma, cuando asume una dimensión territorial, en una efectiva política de desarrollo local”. Solo avanzaremos hacia un El Salvador sin pobreza cuando los procesos de desarrollo local sean un hecho en todo el país y que todas las personas sean sujetos del desarrollo de sus territorios y del país.

Es importante tomar en cuenta que este enfoque del FISDL es coherente y responde adecuadamente a la visión, las apuestas estratégicas y las líneas del gobierno central, que además las enriquecen y respaldan.

El FISDL deberá trabajar ahora como parte de un gobierno que busca la superación de las dificultades en las áreas establecidas como prioritarias en el Plan Quinquenal de Desarrollo y en las cuales la institución interviene de forma directa:

- ✓ La reducción significativa y verificable de la pobreza, la desigualdad económica y de género y la exclusión social.
- ✓ La gestión eficaz de riesgos ambientales con perspectiva de largo plazo y la reconstrucción de la infraestructura y la recuperación del tejido productivo y social dañado por efectos de la tormenta Ida, así como por otros fenómenos naturales y acciones humanas.

En cuanto a los objetivos establecidos en el plan quinquenal de desarrollo, el FISDL contribuirá de manera directa al logro de los siguientes:

- Revertir la tendencia del aumento de la pobreza registrada en los últimos años y ampliar la cobertura de los servicios sociales básicos tanto en las zonas rurales como en las urbanas, en especial para la población en condición de mayor vulnerabilidad, y sobre todo para las mujeres.
- Reconstruir el tejido social y productivo dañado por fenómenos naturales y desplegar en todo el territorio nacional el sistema de protección civil y un efectivo sistema de alerta temprana y de prevención y de manejo de riesgos.
- Ampliar la infraestructura económica y social, sobre todo en las zonas rurales del país.

Como parte del enfoque de su trabajo, el FISDL, también busca convertirse en pieza fundamental de la puesta en marcha del Sistema de Protección Social Universal, una estrategia de política social sustentada en un *enfoque de derechos* que potencia el desarrollo humano de las personas, que busca el *carácter integral* y la visión holística, que se sustenta en el *ciclo de vida* de las personas y concibe a las comunidades y familias como sujetos activos del desarrollo, y los involucra en la identificación y solución de sus problemas. Se propone garantizar a todos los ciudadanos y ciudadanas un *piso social básico* en el acceso a: educación, salud, nutrición, seguridad alimentaria,

⁵ FISDL-FLACSO: Mapa de Pobreza: Tomo I. Política Social y Focalización. San Salvador. El Salvador. Septiembre de 2005.

salud, vivienda, servicios básicos, infraestructura comunitaria, generación de ingreso y protección social.

Finalmente, el FISDL asume la transparencia como un principio rector y eje fundamental de su quehacer institucional, con el propósito de fundamentar la credibilidad ante gobiernos municipales, ciudadanía proveedores y contratistas, así como de fortalecer el sentido de probidad y honradez de funcionarias, funcionarios y servidores públicos al procurar cuentas claras en el manejo de los recursos gubernamentales, en los procesos de adquisición y contratación y en general en toda la gestión institucional.

III. ANALISIS FODA

La metodología FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite identificar elementos internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) de las instituciones, como punto de partida y paso inicial de los procesos de planeación estratégica.

En el caso del FISDL, el análisis FODA fue formulado a partir de insumos obtenidos de la lectura de documentos relevantes, entrevistas a actores claves y grupos focales en los que participaron personal técnico y administrativo de la institución como alcaldes, funcionarios del gobierno nacional y representantes de agencias de cooperación internacional vinculados al quehacer del FISDL. Los elementos obtenidos en estas actividades fueron utilizados procesados en una matriz inicial de FODA que fue posteriormente analizada y validada en un taller en el que participó la Presidencia, asesores, la Gerencia General y las gerencias y jefaturas del FISDL.

En la validación del POA se suprimieron y agregaron nuevos factores en un taller con la participación de gerentes y jefes.

F ortalezas		D ebilidades	
F1	Potencial para tener presencia nacional , con intervenciones en temas claves y población en situación de pobreza	D1	Dependencia de recursos financieros externos (préstamos, donaciones, etc.).
		D2	Inadecuada medición del desempeño institucional efectuada a partir del criterio inversión. Aspectos claves como pre inversión, gestión, seguimiento y otros vinculados a procesos no se consideran.
F2	Personal comprometido, con mística de trabajo, acumulación (experiencia y formación) y capacidad de adaptación a los cambios.	D3	Dificultades de personal: asesores municipales sobrecargados y con insuficientes respaldos para desarrollar su trabajo (transporte, equipos, soporte técnico-administrativo); procesos formativos y de inducción del personal asistemáticos e insuficientes.
F3	Capacidad de responder con agilidad a diversas demandas a nivel nacional (emergencias, programas especiales de gobierno, etc.).	D4	Concepción de trabajo: prevalece visión centralizada y paternalista, proyectos e inversión convertidos en fin y no en medio para promover desarrollo local, poco seguimiento en temas transversales como género, medio ambiente, gestión de riesgo, gobernanza.
F4	Dirección superior con acumulación, liderazgo y compromiso con el desarrollo local.	D5	Capacidad instalada institucional (recursos, procesos, tecnologías), no permite responder a los retos inmediatos.
F5	Efectividad en la consecución de la misión institucional.	D6	Sistemas y procedimientos: no son amigables para los usuarios, insuficiente apropiación y aplicación limitada.
F6	Desarrollo institucional en relación a	D7	Débil transparencia y dudas sobre la probidad en procesos de adquisición y contratación, así

F ortalezas		D ebilidades	
	sistemas, procedimientos, manuales.		como en el banco de contratistas.
F7	<u>Credibilidad y confianza</u> ante la cooperación, el gobierno central y buena parte de las municipalidades.	D8	<u>Procesos de auditoría interna</u> , conflictivos, desgastantes, percibidos como persecutorios (no orientados a gestión de riesgos) y poco efectivos en relación a áreas claves de la institución (procesos de adquisiciones y contrataciones).
F8	<u>Capacidad de innovar en programas</u> , metodologías de trabajo y resolución de problemas.		

O portunidades		A menazas	
O1	<u>Lineamientos de política pública y nueva institucionalidad</u> con enfoques y prioridades favorables para el trabajo del FISDL: territorialidad, descentralización, intersectorialidad, protección social universal, plan anticrisis.	A1	<u>Poco avance en la definición de políticas públicas y estrategias</u> específicas, así como en la articulación del gobierno relacionada con el desarrollo local y pobreza.
		A2	<u>Debilidades en instituciones y actores/socios claves</u> para el desarrollo local (ISDEM, Alcaldías, contratistas).
O2	Cooperantes, municipalidades y demás socios estratégicos dispuestos a apoyar la gestión programática del FISDL	A3	<u>Débil institucionalización</u> en los procesos de desarrollo local, que des-acumulan experiencias.
O3	<u>Credibilidad y confianza</u> ante la cooperación, el gobierno central y buena parte de las municipalidades.	A4	<u>Dificultades para toma de decisión</u> en asuntos de política pública y/o marco legal que deba ser resuelto en la Asamblea Legislativa.

IV. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

Los desafíos estratégicos representan los principales retos que el FISDL enfrentará en el período 2010-2014 y se derivan principalmente del análisis FODA, principalmente de las debilidades y amenazas identificadas en él.

Los primeros cinco desafíos están formulados en relación al trabajo que deberá desarrollar el FISDL en cumplimiento de su misión y objetivos, mientras que los siguientes guardan relación con la construcción y/o el fortalecimiento de las capacidades internas que la institución necesita para asegurar la calidad y efectividad de dicho trabajo. El orden en el que se presentan no indica prioridad y deben ser considerados como un todo interrelacionado.

1. Contribuir proactivamente a la formulación de una política de desarrollo nacional con perspectiva territorial, desde espacios como el Consejo Nacional de Desarrollo Territorial y Descentralización (CONADES).
2. Promover la articulación entre las instituciones del gobierno nacional y de éstas con los gobiernos locales para la implementación de políticas públicas y estrategias de reducción de la pobreza y el desarrollo de los territorios.
3. Contribuir al desarrollo de alianzas intersectoriales (gobierno, sociedad civil, empresa privada) para fortalecer las dinámicas de desarrollo territorial y nacional.
4. Lograr que el trabajo de la institución se convierta en un factor dinamizador de los planes de desarrollo local en los territorios.
5. Estimular la gestión asociada de los territorios (microrregiones o mancomunidades municipales) con el fin de fortalecer el desarrollo local, generar mejores condiciones para la descentralización del Estado y la erradicación de la pobreza.
6. Adoptar una perspectiva innovadora de desarrollo local en la concepción, metodologías e instrumental operativo (programas, estrategias) para combatir la pobreza e impulsar la participación ciudadana en los territorios.
7. Promover una transformación institucional que fortalezca la transparencia, genere una cultura de trabajo en equipo, desarrolle la gestión del conocimiento y fomente la cualificación sistemática de los RRHH.
8. Desarrollar e implementar una estrategia agresiva para la obtención, gestión de recursos y la diversificación de fuentes de financiamiento.
9. Contribuir activamente al desarrollo de los procesos de descentralización del Estado y al fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos municipales y actores locales, en el marco de los programas que impulsa el FISDL.
10. Definir el rol y aporte del FISDL en el desarrollo económico local de aquellos territorios donde impulsa su trabajo.
11. Fortalecer e implementar un sistema integrado de planificación, monitoreo y evaluación, coherente con la visión, misión y objetivos institucionales, equilibrando procesos y resultados.
12. Impulsar la descentralización de los procesos institucionales para fortalecer la eficiencia y eficacia en la ejecución de los programas.
13. Garantizar la calidad de las intervenciones a partir de la normalización de procesos claves.
14. Incorporar en la planeación y contenidos de los programas institucionales visión de género, medio ambiente, sostenibilidad de procesos y proyectos, atención a grupos vulnerables (adultos mayores, NNA, etc.).
15. Incorporar en el diseño e implementación de los programas, proyectos y políticas institucionales el enfoque de gestión de riesgos.

V. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Reducir la pobreza en El Salvador promoviendo procesos de desarrollo local.

VISIÓN

Ser reconocida como una institución líder, eficiente y transparente en la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo local.

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 Solidaridad	Respondemos a la causa superior de trabajar para que los pobres sean sujetos de su propio desarrollo.
3 Trabajo en equipo	Logramos objetivos comunes a partir de la cooperación y la suma de capacidades individuales.
4 Eficiencia y eficacia	Alcanzamos nuestros objetivos trabajando con calidad, productividad, eficiencia y haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.
5 Creatividad e innovación	Enfrentamos nuestros retos a partir de soluciones nuevas y dinámicas.
6 Equidad	En nuestra institución y en nuestro trabajo reconocemos las diferencias de todas las personas y aseguramos su acceso a oportunidades y beneficios sin ninguna discriminación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

VI. ACCIONES ESTRATEGICAS POR OBJETIVO

Objetivos Estratégicos		Acciones Estratégicas
O.E.1	Desarrollar estrategias de reducción de la pobreza, bajo una perspectiva de procesos de desarrollo local.	<p>A.E.1.1) Aumentar los hogares con servicios básicos sostenibles, adaptados al cambio climático y la gestión de riesgo.</p> <p>A.E.1.2) Mejorar el ingreso de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.</p> <p>A.E.1.3) Mejorar las habilidades y conocimientos de las personas para favorecer el pleno ejercicio de sus derechos y el reconocimiento de sus deberes.</p> <p>A.E.1.4) Fortalecer la gestión de los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo local.</p> <p>A.E.1.5) Fortalecer el desarrollo económico local y la generación de ingresos en los territorios.</p>
O.E.2	Promover la transformación y adaptabilidad institucional que asegure la calidad, transparencia y sostenibilidad de los procesos.	<p>A.E.2.1) Implementar el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo.</p> <p>A.E.2.2) Implementar una estrategia de fortalecimiento organizacional orientada a la calidad y a la mejora continua.</p> <p>A.E.2.3) Implementar mecanismos que garanticen la transparencia y el acceso a la información.</p>

VII. ACCIONES ESPECIFICAS POR ACCIONES ESTRATEGICAS

Acciones Estratégicas		Acciones Específicas
A.E.1.1	Aumentar los hogares con servicios básicos sostenibles, adaptados al cambio climático y la gestión de riesgo.	<p>Ae. 1.1.1) Aumentar los hogares con servicio de agua potable y saneamiento básico sostenible, adaptado al cambio climático y la gestión de riesgo.</p> <p>Ae. 1.1.2) Aumentar los hogares con servicio de energía eléctrica sostenible, adaptado al cambio climático y la gestión de riesgo.</p> <p>Ae. 1.1.3) Mejorar la infraestructura de servicios de salud e incentivar su utilización.</p> <p>Ae. 1.1.4) Mejorar la infraestructura de servicios de educación e incentivar su utilización.</p>

Acciones Estratégicas		Acciones Específicas
A.E.1.2	Mejorar el ingreso de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.	<p>Ae.1.2.1. Apoyar el ingreso de las personas adultas mayores para mejorar su calidad de vida.</p> <p>Ae.1.2.2. Apoyar el ingreso de las personas en situación de vulnerabilidad en asentamientos urbanos precarios.</p> <p>Ae.1.2.3. Apoyar el ingreso de la población vulnerable o afectada por situaciones de emergencia nacional.</p>
A.E.1.3	Mejorar las habilidades y conocimientos de las personas para favorecer el pleno ejercicio de sus derechos y el reconocimiento de sus deberes.	<p>Ae.1.3.1. Fortalecer las habilidades de las personas en lo relacionado con la convivencia familiar y comunitaria, así como en buenas prácticas que incrementen su bienestar.</p> <p>Ae.1.3.2. Fortalecer las habilidades de las personas para mejorar sus posibilidades de acceder a fuentes de ingresos.</p> <p>Ae.1.3.3. Fortalecer las habilidades de las personas para organizarse, participar de los asuntos públicos, gestionar, administrar y coordinar esfuerzos con las autoridades locales para beneficio de su comunidad.</p> <p>Ae.1.3.4. Fortalecer las habilidades de las personas para operar los proyectos con enfoque de sostenibilidad.</p>
A.E.1.4	Fortalecer la gestión de los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo local.	<p>Ae.1.4.1. Fortalecer las capacidades gerenciales, administrativas y organizativas de los gobiernos locales.</p> <p>Ae.1.4.2. Fortalecer los mecanismos de transparencia y participación ciudadana de los gobiernos locales.</p>
A.E.1.5	Fortalecer el desarrollo económico local y la generación de ingresos en los territorios.	<p>Ae.1.5.1. Apoyar la implementación de iniciativas productivas locales.</p> <p>Ae.1.5.2. Apoyar a los gobiernos locales en la gestión empresarial de los servicios municipales.</p> <p>Ae.1.5.3. Apoyar al desarrollo económico local por medio de la mejora de la conectividad vial municipal.</p> <p>Ae.1.5.4. Apoyar al desarrollo económico local por medio de infraestructura estratégica municipal sostenible, adaptada al cambio climático y la gestión de riesgo.</p>
A.E.2.1	Implementar el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo.	<p>Ae.2.1.1. Desarrollar el marco de resultados institucionales y el sistema de información de gestión para resultados en el desarrollo.</p> <p>Ae.2.1.2. Vincular la ejecución del presupuesto con el marco de resultados institucionales.</p> <p>Ae.2.1.3. Establecer lineamientos programáticos para la ejecución operativa institucional.</p> <p>Ae.2.1.4. Implementar mecanismos de monitoreo y evaluación en los programas institucionales orientados hacia resultados en el desarrollo.</p>

Acciones Estratégicas		Acciones Específicas
A.E.2.2	Implementar una estrategia de fortalecimiento organizacional orientada a la calidad y a la mejora continua.	<p>Ae.2.2.1. Implementar un sistema integral de desarrollo del recurso humano.</p> <p>Ae.2.2.2. Implementar un sistema de higiene, salud y seguridad ocupacional.</p> <p>Ae.2.2.3. Mantener el Sistema de Gestión de Calidad institucional (SGC).</p> <p>Ae.2.2.4. Desarrollar e Implementar un plan de Sistemas y Tecnología.</p> <p>Ae.2.2.5. Mejorar el Sistema de Control Interno, con metodología COSO.</p> <p>Ae.2.2.6. Fortalecer un sistema de Auditoría interna orientado a la asesoría institucional.</p>
A.E.2.3	Implementar mecanismos que garanticen la transparencia y el acceso a la información.	<p>Ae.2.3.1. Fortalecer los mecanismos establecidos en la política de Transparencia institucional.</p> <p>Ae.2.3.2. Implementar los mecanismos establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública.</p>

VIII. METAS GLOBALES PARA LAS ACCIONES ESPECÍFICAS

OE1 - Desarrollar estrategias de reducción de la pobreza, bajo una perspectiva de procesos de desarrollo local							
A.E.1.1) Aumentar los hogares con servicios básicos sostenibles, adaptados al cambio climático y la gestión de riesgo.							
Acción Específica	Responsable	Meta global del periodo de Planificación	Peso de la Ae con respecto a AE (%)	Meta Anual			
				Total	2012	2013	2014
Ae. 1.1.1 Aumentar los hogares con servicio de agua potable y saneamiento básico sostenible, adaptado al cambio climático y la gestión de riesgo.	GOP	11,485 hogares disponen de servicios de agua potable y sistemas de saneamiento básico en 100 municipios de PES y PEA.	44%	11,485	3,474	4,497	3,514
Ae. 1.1.2 Aumentar los hogares con servicio de energía eléctrica sostenible, adaptado al cambio climático y la gestión de riesgo.	GOP	6,689 hogares disponen de servicios de energía eléctrica en 100 municipios de PES y PEA.	36%	6,689	2,649	2,020	2,020
		2,940 hogares disponen de servicios de energía eléctrica en municipios de PEM y PEB		2,940	980	980	980
Ae. 1.1.3 Mejorar la infraestructura de servicios de salud e incentivar su utilización.	GOP	40 establecimientos de salud construidos, ampliados o mejorados en 100 municipios de PES y PEA.	9%	40	10	15	15
Ae. 1.1.4 Mejorar la infraestructura de servicios de educación e incentivar su utilización.	GOP	50 centros escolares construidos, ampliados o mejorados en 100 municipios de PES y PEA.	11%	50	38	12	

A.E.1.2) Mejorar el ingreso de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.							
Ae.1.2.1. Apoyar el ingreso de las personas adultas mayores para mejorar su calidad de vida.	GOP	352,140 transferencias monetarias realizadas.	65%	352,140	108,468	117,150	126,522
Ae.1.2.2. Apoyar el ingreso de las personas en situación de vulnerabilidad en asentamientos urbanos precarios.	GOP	21,500 participantes con transferencias monetarias recibidas.	24%	21,500	12,500	7,000	2,000
Ae.1.2.3. Apoyar el ingreso de la población vulnerable o afectada por situaciones de emergencia nacional.	GOP	9,500 participantes con transferencias monetarias recibidas.	11%	9,500	5,000	4,500	
A.E.1.3) Mejorar las habilidades y conocimientos de las personas para favorecer el pleno ejercicio de sus derechos y el reconocimiento de sus deberes.							
Ae.1.3.1. Fortalecer las habilidades de las personas en lo relacionado con la convivencia familiar y comunitaria, así como en buenas prácticas que incrementen su bienestar.	GPR	240,061 actores locales (titulares, coordinadores, monitores y promotores) capacitados en temas relacionados a la salud, educación y proyectos comunitarios.	55%	240,061	86,181	79,880	74,000
Ae.1.3.2. Fortalecer las habilidades de las personas para mejorar sus posibilidades de acceder a fuentes de ingresos.	GPR	34,000 participantes de programa PATI capacitados.	20%	34,000	16,500	13,500	4,000
Ae.1.3.3. Fortalecer las habilidades de las personas para organizarse, participar de los asuntos públicos, gestionar, administrar y coordinar esfuerzos con las autoridades locales para beneficio de su comunidad.	GPR	169 comités locales y de administración capacitados en la gestión, ejecución y administración de sus proyectos comunitarios.	15%	169	59	62	48
Ae.1.3.4. Fortalecer las habilidades de las personas para operar los proyectos con enfoque de sostenibilidad.	GPR	114 entidades comunitarias capacitadas en la administración del sistema de agua potable.	10%	114	29	45	40
A.E.1.4) Fortalecer la gestión de los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo local.							
Ae.1.4.1. Fortalecer las capacidades gerenciales, administrativas y organizativas de los gobiernos locales.	GPR	176 Municipios fortalecidos en sus capacidades gerenciales, administrativas y organizativas.	60%	176	64	59	53
Ae.1.4.2. Fortalecer los mecanismos de transparencia y participación ciudadana de los gobiernos locales.	GPR	150 Municipios fortalecidos en sus capacidades municipales para fomentar la rendición de cuentas.	40%	150	50	50	50
A.E.1.5) Fortalecer el desarrollo económico local y la generación de ingresos en los territorios.							
Ae.1.5.1. Apoyar la implementación de iniciativas productivas locales.	GPR	36 Municipios vinculados a estrategias productivas.	25%	36	20	16	
Ae.1.5.2. Apoyar a los gobiernos locales en la gestión empresarial de los servicios municipales.	GPR	10 proyectos ejecutados en implementación de modelos de gestión.	20%	10	3	4	3

Ae.1.5.3. Apoyar al desarrollo económico local por medio de la mejora de la conectividad vial municipal.	GOP	75 kilómetros de infraestructura vial habilitada, mejorada o ampliada en <i>Municipios</i> de PES y PEA.	35%	75	32	22	21
Ae.1.5.4. Apoyar al desarrollo económico local por medio de infraestructura estratégica municipal sostenible, adaptada al cambio climático y la gestión de riesgo.	GPR	10 <i>proyectos</i> ejecutados y transferidos a la municipalidad.	20%	10	3	4	3

OBJETIVO ESTRATEGICO 2

OE2 - Promover la transformación y adaptabilidad institucional que asegure la calidad, transparencia y sostenibilidad de los procesos.							
A.E.2.1) Implementar el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo.							
Acción Específica	Responsable	Meta global del periodo de Planificación	Peso de la Ae con respecto a AE (%)	Meta Anual			
				Total	2012	2013	2014
Ae.2.1.1. Desarrollar el marco de resultados institucionales y el sistema de información de gestión para resultados en el desarrollo.	DPL	100% <i>Implementado</i> un sistema de información gerencial con marcos de resultados definidos.	30%	100%	100%		
Ae.2.1.2. Vincular la ejecución del presupuesto con el marco de resultados institucionales.	DPL	100% de presupuesto 2014 vinculado a los marcos de resultados institucionales.	20%	100%	50%	50%	
Ae.2.1.3. Establecer lineamientos programáticos para la ejecución operativa institucional.	DPL	100% de <i>lineamientos programáticos</i> establecidos e implantados en los proyectos FISDL.	20%	100%	50%	50%	
Ae.2.1.4. Implementar mecanismos de monitoreo y evaluación en los programas institucionales orientados hacia resultados en el desarrollo.	DPL	100% de <i>los programas institucionales</i> cuentan con mecanismos de monitoreo y evaluación.	30%	100%	75%	25%	
A.E.2.2) Implementar una estrategia de fortalecimiento organizacional orientada a la calidad y a la mejora continua.							
Ae.2.2.1. Implementar un sistema integral de desarrollo del recurso humano.	GAD	100% de Sistema de Desarrollo del Recurso Humano implementado.	20%	100%	70%	30%	
Ae.2.2.2. Implementar un sistema de higiene, salud y seguridad ocupacional.	GAD	100% de Sistema de higiene, salud y seguridad ocupacional implementado.	10%	100%	80%	20%	
Ae.2.2.3. Mantener el Sistema de Gestión de Calidad institucional (SGC).	DOP	100% de Sistema de Gestión de Calidad Institucional certificado e implementado.	30%	100%	70%	15%	15%

Ae.2.2.4. Desarrollar e Implementar un plan de Sistemas y Tecnología.	GSP	100% del plan de Sistemas y Tecnologías implementado.	20%	100%	40%	30%	30%
Ae.2.2.5. Mejorar el Sistema de Control Interno, con metodología COSO.	GSP	100% de mejoras en el Sistema de control interno utilizando metodología COSO.	10%	100%	75%	25%	
Ae.2.2.6. Fortalecer un sistema de Auditoría interna orientado a la asesoría institucional.	DAI	100% implantado un mecanismo de asesoría y consultoría institucional.	10%	100%	20%	50%	30%
A.E.2.3) Implementar mecanismos que garanticen la transparencia y el acceso a la información.							
Ae.2.3.1. Fortalecer los mecanismos establecidos en la política de Transparencia institucional.	DRE	100% de los mecanismos instalados y consolidados.	50%	100%	75%	25%	
Ae.2.3.2. Implementar los mecanismos establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública.	DRE	100% de mecanismos establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública implementados.	50%	100%	75%	25%	

IX. AGENDA INSTITUCIONAL DE TRANSFORMACIONES ESTRATÉGICAS

Para que el FISDL ponga en marcha su Plan Estratégico, deben abordarse en una ruta crítica claramente definida, los siguientes ejes de cambio institucional que, por una parte, marcan puntos claves de inflexión y por otra, señalan el valor agregado de la nueva administración en la forma –el cómo- desarrollar el trabajo:

1. Apropiar e incorporar el enfoque de desarrollo local en el quehacer institucional, a través de una metodología y un programa orientados explícitamente a ello.
2. Fortalecer los mecanismos institucionales de coordinación, comunicación y retroalimentación con los gobiernos locales y comunidades de los municipios en los que trabaja el FISDL, construyendo nuevos y mejores mecanismos e innovando los métodos para hacerlo de manera sistemática y continua.
3. Revisar y adecuar la estructura organizativa, así como los sistemas y procedimientos institucionales a la luz de la misión y objetivos estratégicos, para facilitar los procesos de toma de decisión y asegurar la eficiencia y eficacia del trabajo.
4. Formular una nueva política de recursos humanos orientada al crecimiento humano y profesional del personal que trabaja en la institución.
5. Instalar cultura de trabajo en equipo que por una parte, eleve la calidad de los productos y servicios del FISDL y por otra, genere un clima que estimule el sentido de cuerpo y la identificación con la institución.
6. Desarrollar la capacidad institucional de gestión del conocimiento creando la metodología y el instrumental que facilite la reflexión sobre el trabajo y la experiencia institucionales, su sistematización y el aprendizaje.
7. Contribuir de manera creativa y propositiva a fortalecer la articulación interinstitucional e intersectorial en torno al impulso del desarrollo territorial, la reducción de la pobreza y la descentralización del Estado en el país.
8. Implementar una estrategia de comunicación para el desarrollo, que permita al FISDL generar procesos de diálogo, intercambio de información y construcción de entendimientos mutuos con y entre los gobiernos municipales, las comunidades y grupos sociales con quienes se trabaja, así como abrir canales de comunicación e interlocución con sectores organizados de la ciudadanía y actores claves en el desarrollo territorial y elevar su incidencia en las políticas públicas.
9. Formular y poner en marcha una política y mecanismos de transparencia, que aseguren el acceso a la información y la rendición de cuentas sobre el quehacer institucional y contribuyan a fortalecer el rol contralor de la ciudadanía, de cara a prevenir la corrupción.

X. GLOSARIO

- **Desarrollo Humano:** es el proceso de expansión de las oportunidades del ser humano, entre las cuales las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y lograr un nivel de vida decente.
- **Desarrollo Sustentable:** es aquel desarrollo que satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para que satisfagan sus propias necesidades.
- **Enfoque de Capacidades:** se basa en una visión de la vida como una combinación de varios "quehaceres y seres", en los que la calidad de vida debe evaluarse en términos de la capacidad para lograr funcionamientos valiosos.
- **Plan Quinquenal de Desarrollo:** documento que contiene la visión, apuestas, prioridades, objetivos y metas del Gobierno de la República de El Salvador para el período 2010 – 2014.
- **Pobreza Multidimensional:** carencias que sufren los hogares en tres dimensiones: salud, educación y niveles de vida.
- **Vulnerabilidad:** es el riesgo que tienen una persona o un grupo de personas de estar en situación de pobreza y abarca a los hogares que tienen dichas condiciones y los que pueden estarlo en el futuro.

XI. ANEXOS

1. De la Planificación 2010 - 2014

Conclusiones y Recomendaciones del equipo consultor encargado de la facilitación del proceso de planeación estratégica.

El proceso de planeación fue altamente participativo. Las personas externas al FISDL que fueron consultadas a través de entrevistas y grupos focales, expresaron múltiples ideas y propuestas con interés y entusiasmo. En general el equipo consultor identificó una expectativa altamente positiva sobre el rol que el FISDL debe jugar en el próximo quinquenio, destacándose los siguientes planos de aporte institucional:

- 1) Desplegar una contribución más activa y creativa en los procesos de desarrollo local, en el marco de las intervenciones de reducción de la pobreza.
- 2) Generar pensamiento sobre desarrollo local, descentralización y participación ciudadana.
- 3) Incidir activamente en la formulación e implementación de una política de desarrollo territorial que articule a las diferentes instituciones del gobierno central con competencias en el tema y los gobiernos locales.
- 4) Desplegar iniciativas innovadoras para transparentar el quehacer institucional y erradicar la corrupción, generando con ello experiencias que puedan ser replicadas en otras instancias de gobierno.

En relación a la dinámica interna que se generó en el proceso de planeación estratégica, así como a su puesta en marcha, para el equipo consultor es indispensable que el FISDL implemente las siguientes medidas y estrategias:

1) En relación a los procesos de planeación en el FISDL:

- a) Desplegar una nueva cultura de planeación, enfocada a trascender de la visión administrativa a otra en la que se convierta en una herramienta clave para el logro de la misión y objetivos estratégicos, contribuya a consolidar la identidad institucional y la eficiencia y eficacia del aporte al desarrollo de los territorios y el país.
- b) Desarrollar durante el primer trimestre del año 2010, una estrategia de socialización y apropiación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del FISDL con todo su personal.
- c) Establecer mecanismos institucionales que garanticen seguimiento, evaluación y adecuación sistemática del PEI. Sugerimos realizar una jornada anual de reflexión (previa a la planificación operativa) en la que se evalúen avances, se actualice el análisis interno y del entorno y se realicen (de ser necesario) ajustes en el PEI.

2) En relación a la incorporación del enfoque de desarrollo local en los programas y proyectos institucionales:

- a) Elaborar un documento que desarrolle de manera sintética y práctica el enfoque conceptual y metodológico de reducción de la pobreza, vulnerabilidad y desarrollo local

del FISDL. Este documento debe convertirse en una herramienta que facilite la inducción del personal y genere sintonía en el cuerpo institucional.

- b) Fortalecer los procesos de formación del personal en desarrollo local, así como establecer espacios permanentes de reflexión y análisis a nivel de gerencias y jefaturas claves.
- c) Ampliar la participación del FISDL en espacios de debate nacional sobre desarrollo local, particularmente en lo relativo a la formulación de políticas públicas y marcos legales.
- d) Revisión y adecuación del instrumental operativo del FISDL, incorporando en todo el ciclo de los programas/proyectos (diagnóstico, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación) el enfoque de desarrollo local.

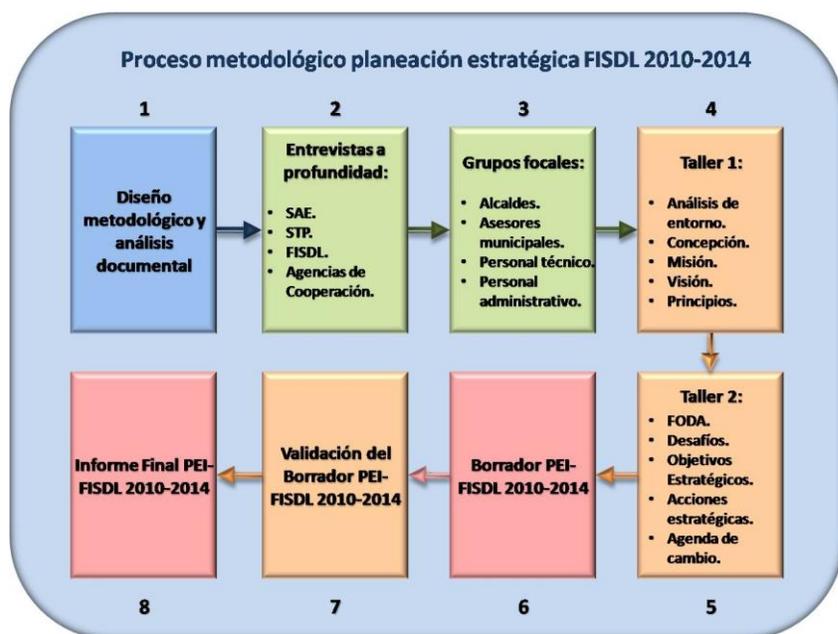
3) En relación a la transformación institucional necesaria para el cumplimiento del PEI:

- a) Desplegar un proceso sistemático para construir equipos de trabajo como base para instalar una cultura de trabajo en equipo, lo cual implica: desarrollar procesos formativos y de sensibilización en trabajo en equipo y diseñar e implementar metodologías e instrumentos de trabajo propios para el trabajo en equipo.
- b) Establecer las condiciones organizativas e instrumentales para incorporar en el FISDL una estrategia de gestión para resultados.
- c) Realizar un proceso de adecuación organizativa y funcional que haga más expeditos y efectivos los procesos de toma de decisión, facilite la comunicación interna, garantice un sistema de soporte institucional al trabajo que desarrollan los/las asesores/as municipales y ponga en línea los perfiles del personal con los nuevos enfoques, la misión y los objetivos institucionales.

4) Respecto a la relación del FISDL con actores claves del país:

- a) Fortalecer los mecanismos institucionales de coordinación y retroalimentación con los alcaldes y alcaldesas de los municipios en los que trabaja el FISDL. En este sentido, se recomienda: presentar un informe del trabajo realizado por el FISDL en sus aspectos medulares y valoraciones del mismo; hacer una reflexión compartida sobre los avances y problemas de los procesos de desarrollo local, descentralización y participación ciudadana, así como en el desarrollo de estrategias que permitan mayores niveles de participación de las municipalidades en la implementación de los programas del FISDL y el desarrollo local en general.
- b) Dadas las capacidades del FISDL, se recomienda desplegar una participación más creativa y proactiva en espacios de discusión y formulación de políticas públicas, marcos legales y programas relacionados con el desarrollo local, reducción de la pobreza y descentralización del Estado.
- c) Convertir al FISDL en una instancia que dinamice y aporte de forma efectiva en los procesos de reflexión y debate centroamericano y continental sobre desarrollo local y reducción de la pobreza.

Resumen de actividades desarrolladas en el marco de la planeación estratégica del FISDL



Como se indica en el esquema, el proceso de planeación estratégica del FISDL para el período 2010-2014 se desarrolló a partir la combinación de diversas actividades entre las cuales destacan: análisis documental, entrevistas a profundidad a informantes claves, grupos focales y talleres de análisis, reflexión y decisión estratégica con autoridades, gerencias y jefaturas claves de la institución.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las actividades desarrolladas:

Fechas	Actividad	Participantes
05-Sept. al 23-Oct.	9 Entrevistas a profundidad.	<ul style="list-style-type: none"> Héctor Silva (Presidente FISDL). Paulino Delgado (Gerente General FISDL). Roberto Turcios (STP). Carolina Avalos (STP). Francis Hasbún (SAE). Oscar Ortiz (Alcalde Santa Tecla). Ondina Castillo (SICA). Werner Ohligschlaeger y Julieta Colindres (GTZ). René Rodríguez (KFW).
01-Oct. al 28-Oct.	4 Grupos de Enfoque.	<ul style="list-style-type: none"> Alcaldes. Personal administrativo. Asesores municipales. Personal Técnico.
15 y 16 Oct.	Taller 1	Presidencia, asesores, Gerencia General, Gerencias, jefaturas FISDL.
30 y 31 Oct.	Taller 2	Presidencia, asesores, Gerencia General, Gerencias, jefaturas FISDL.
01 al 18-Nov.	Redacción de borrador PEI	AFAN Consultores
19-Nov.	Reunión de validación borrador PEI 2010-2014	Presidencia, asesora presidencia, Gerencia General.
20 al 30-Nov.	Redacción versión final PEI	AFAN Consultores
	Presentación del PEI al Consejo de Administración	Consejo de Administración FISDL.