



**FONDO DE PROTECCIÓN DE LISIADOS Y
DISCAPACITADOS A CONSECUENCIA DEL
CONFLICTO ARMADO**



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2023-2027**

OCTUBRE 2022



Hoja de Aprobación

<p>Aprobado y Autorizado Junta Directiva</p> <p>A.J.D. N° 609.10.2022 Acta N° 39.10.2022</p> <p>Acuerdo, Acta y Sello</p>	<p>Visto Bueno por: Licda. Magdalena Bonizú Villanueva Serrano Gerencia General</p> <p></p> <p></p>
--	---

<p>Elaborado y revisado por: Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional</p>	
<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p></p> <p>Firma y Sello</p>

Contenido	
Presentación	7
Introducción.....	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Legal.....	11
Reseña Histórica	13
Estructura Organizativa	18
Marco Conceptual	19
Análisis PEST	19
Factores Político-Legales	19
Factores Económicos	19
Factores Socioculturales	19
Factores Tecnológicos.....	20
¿Cómo hacer un análisis PEST?.....	20
Análisis FLOA.....	21
Análisis Externo.....	21
Análisis Interno.....	21
Matriz FLOA	21
Cuadro de Mando Integral.....	22
Beneficios del CMI.....	22
Elementos del CMI	22
Mapas Estratégicos	22
Perspectivas	23
Objetivos Estratégicos	23
Indicadores	24
Acciones Estratégicas.....	24
Metodología.....	25
Esquema general de la metodología para elaborar el Plan Estratégico.....	26
Organización y preparación.	27
Comité de Planificación Estratégica.....	27
Etapa filosófica.....	28
Definición de la visión.....	28
Definición de la misión.....	29

Definición de los valores institucionales.....	29
Etapa diagnóstica	30
Análisis del entorno	30
Análisis interno	31
Etapa analítica	33
Marco Filosófico	34
Misión y Visión	34
Valores Institucionales	35
Alineación.....	36
Alineación con el Plan Cuscatlán	36
Alineación con la Agenda Digital.....	39
Diagnóstico Institucional.....	41
Factores Externos.....	41
Factor Político-Legal (P).....	42
Factor Económico (E).....	42
Factor Sociocultural (S).....	42
Factor Tecnológico (T).....	43
Radar de Análisis PEST	45
Factores Internos	45
Fortalezas de la institución	46
Limitaciones de la institución	46
Análisis FLOA.....	47
Principales Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas	48
Plan Estratégico Institucional.....	53
Objetivos Estratégicos	54
Indicadores de Desempeño	57
Acciones Estratégicas.....	63
Matriz resumen del Plan Estratégico.....	66
Seguimiento	70
Bibliografía	73

Índice de tablas

Tabla 1: Conformación recomendada para el Comité de Planificación Estratégica.....	28
Tabla 2: Criterios de calificación para factores externos	31
Tabla 3: Clasificación de los factores externos en base a la calificación.....	31
Tabla 4: Criterios de calificación para factores internos	32

Tabla 5: Escala de clasificación de importancia.....	32
Tabla 6: Alineación de los objetivos estratégicos con el Plan Cuscatlán.....	38
Tabla 7: Alineación de los objetivos estratégicos con la Agenda Digital 2020-2030.....	40
Tabla 8: Lista de factores político-legales.....	42
Tabla 9: Listado de factores económicos.....	42
Tabla 10: Listado de factores socioculturales.....	43
Tabla 11: Listado de factores tecnológicos.....	43
Tabla 12: Calificación de los factores del Análisis PEST.....	44
Tabla 13: Fortalezas de la institución identificadas.....	46
Tabla 14: Limitaciones de la institución identificadas.....	46
Tabla 15. Resumen de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas principales.	47
Tabla 16. Principales Fortalezas.....	48
Tabla 17. Principales Limitaciones.....	48
Tabla 18. Principales Oportunidades.....	49
Tabla 19. Principales Amenazas.....	49
Tabla 20: Calificación de las limitaciones institucionales.....	50
Tabla 21: Calificación de las fortalezas institucionales.....	51
Tabla 22: Calificación de las oportunidades y amenazas institucionales.....	52
Tabla 23. Objetivos Estratégicos FO.....	53
Tabla 24. Objetivos Estratégicos FA.....	53
Tabla 25. Objetivos Estratégicos LO.....	54
Tabla 26. Objetivos Estratégicos LA.....	54
Tabla 27. Objetivos Estratégicos del FOPROLYD.....	55
Tabla 28. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 1 y 2 (OE1 y OE2).	58
Tabla 29. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 3, 4 y 5 (OE3, OE4 y OE5).....	59
Tabla 30. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 6 (OE6).....	60
Tabla 31. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 7 (OE7).....	61
Tabla 32. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 8 y 9 (OE8 y OE9).	62
Tabla 33. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 1 (OE1).....	64
Tabla 34. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 2 (OE2).....	64
Tabla 35. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 3 (OE3).....	64
Tabla 36. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 4 (OE4).....	64
Tabla 37. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 5 (OE5).....	64
Tabla 38. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 6 (OE6).....	64
Tabla 39. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 7 (OE7).....	64
Tabla 40. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 8 (OE8).....	65
Tabla 41. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 9 (OE9).....	65
Tabla 42: Listado de variables para KPI's.....	71
Tabla 43. Tablero de Cuadro de Mando.....	72

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Metodología para la elaboración del Análisis PEST.....	20
---	----



Ilustración 2: Matriz FLOA	21
Ilustración 3: Ejemplo de un Mapa Estratégico	22
Ilustración 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	23
Ilustración 5: Cuadro de Mando Integral dentro del proceso de Planificación Estratégica.....	24
Ilustración 6: Proceso para la elaboración del Plan Estratégico de FOPROLYD.....	25
Ilustración 7: Esquema general del Plan Estratégico	26
Ilustración 8: Actividades de la organización para elaboración del PEI	27
Ilustración 9: Jerarquía de metas.....	28
Ilustración 10: Componentes de la visión de una organización.....	29
Ilustración 11: Componentes de la misión de una organización.....	29
Ilustración 12: Elementos del diagnóstico estratégico.....	30
Ilustración 13: Componentes del Análisis PEST	30
Ilustración 14: Elementos a tomar en cuenta para realizar el análisis interno	32
Ilustración 15: Resumen de la etapa analítica	33
Ilustración 16: Misión y visión de FOPROLYD	34
Ilustración 17: Valores institucionales de FOPROLYD.....	35
Ilustración 18. Radar de análisis PEST.....	45
Ilustración 19. Composición del Análisis FLOA.....	47
Ilustración 20. Balance Estratégico.....	47
Ilustración 21. Estructura de Objetivos Estratégicos Institucionales.....	54
Ilustración 22. Mapa Estratégico Institucional.	56
Ilustración 23. Estructura de Indicadores Claves de Desempeño Institucionales.	57
Ilustración 24: Estructura de Acciones Estratégicas Institucionales	63
Ilustración 25: Resumen del CMI: Perspectiva de la población beneficiaria.....	66
Ilustración 26: Resumen del CMI: Perspectiva de los procesos internos	67
Ilustración 27: Resumen del CMI: Perspectiva del desarrollo institucional	68
Ilustración 28: Resumen del CMI: Perspectiva financiera	69

Presentación

El Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados¹ a Consecuencia del Conflicto Armado (FOPROLYD) fue concebida a raíz de los Acuerdos de Paz y creada, en enero del año 1993 con la entrada en vigencia del Decreto Legislativo No. 416: "Ley de Beneficio para la Protección de los Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado"². Esta es una Institución de derecho público con personalidad jurídica y autonomía en lo administrativo, responsable de la atención y seguimiento del proceso de rehabilitación y del otorgamiento oportuno de las prestaciones económicas, en servicios y en especies contempladas en la Ley.

El camino no ha sido fácil, pero ha sido correcto para reivindicar la dignidad de este segmento de la población salvadoreña. El compromiso establecido desde la vigencia de la Ley, ha dado a FOPROLYD la capacidad de facilitar las condiciones que permitan la transformación de las vidas de miles de personas, logrando con esto ser un referente de las instituciones del Estado salvadoreño garante de la dignidad humana y de la inclusión social de las personas con discapacidad a consecuencia del conflicto armado en El Salvador, así como los familiares de combatientes caídos y las víctimas civiles de entre la población.

Los resultados están a la vista, pues FOPROLYD posee una imagen institucional positiva ante la población en general y en especial con sus beneficiarias y beneficiarios, asociaciones de personas con discapacidad a consecuencia del conflicto armado, los sectores políticos y ante los cooperantes nacionales e internacionales. Además, se ha podido influir sobre el entorno a través del ejercicio responsable de las facultades, competencias y atribuciones legales conferidas a la entidad. Al hacer un recuento de los servicios brindados, las acciones institucionales, los informes y las actividades de acercamiento y de consulta, entre otras, puede comprobarse que todas las áreas de trabajo de FOPROLYD han incrementado su calidad y eficacia y que las tareas son realizadas con eficiencia y compromiso. Por ello, podemos afirmar, que hemos alcanzado importantes niveles de autoridad, prestigio e identidad institucional, ganados a pulso en cada uno de los casos y situaciones que enfrentamos en esta sociedad marcando un punto de inflexión en la norma de otras administraciones, que han negado los derechos humanos en general, y en especial de las personas con discapacidad, sea cual sea su origen.

No obstante, esos deben considerarse sólo los primeros pasos, pues los problemas de derechos humanos de las personas con discapacidad en El Salvador son complejos y profundos, sobre todo para la población atendida por la entidad. Es natural que una sola institución estatal, en estos años de labor y por mucho empeño que se haya puesto en el cumplimiento eficaz de las tareas encomendadas, no pueda cambiar la conformación

¹ Se hace la aclaración conceptual que cuando hacemos referencia a DISCAPACITADOS nos referimos a las PERSONAS CON DISCAPACIDAD A CONSECUENCIA DEL CONFLICTO ARMADO y lo conservaremos en el texto cuando se refiere a la Ley, Reglamento u otros, en los que por obligación debemos mantener ese término actualmente en desuso, puesto que adjetivar la condición de Discapacidad es considerado peyorativo.

² DO No 09, Tomo 318 de fecha 14 de enero de 1993



estructural injusta e inequitativa de la sociedad salvadoreña con discapacidad por cualquier causa.

Este proceso de consolidación de FOPROLYD sigue su marcha, pues todavía debemos perfeccionar nuevos sistemas y modelos de atención a la población beneficiaria, afinar nuestros programas y procesos de trabajo, seguir fortaleciendo a nuestro personal, adoptar e integrar la innovación tecnológica, obtener suficientes recursos, continuar acercando la atención a otras zonas del territorio nacional, en el marco de este estilo de trabajo ya institucionalizado que responde a las necesidades de la población beneficiaria en materia de derechos humanos más allá de coyunturas concretas, como lo exige la Ley y su Reglamento.

Desde su creación, la actuación de FOPROLYD se desarrolla en un entorno adverso. Vivimos en una cultura de negación y menosprecio de los derechos humanos de las personas con discapacidad, lo cual dificulta el cumplimiento de las obligaciones de los actores públicos y privados en este ámbito y facilita la incomprensión del trabajo de la institución garante de los derechos fundamentales de esta parte de la población en El Salvador. Esta situación convierte en una necesidad de primer orden la concreción de una visión y acciones estratégicas que permitan mayor efectividad al cumplimiento de la Ley de Beneficios para la Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado.

La Planificación Estratégica Institucional persigue como finalidad primordial la orientación de los esfuerzos en la obtención de los más importantes objetivos institucionales. Esta orientación permitiría utilizar las atribuciones y competencias legales otorgadas a FOPROLYD con fines precisos, en lugar de ir respondiendo a los problemas nacionales de derechos humanos de las personas con discapacidad de forma operativa e improvisada y sin un rumbo fijo, pese a la duración finita del mismo, atendiendo únicamente a las exigencias del día a día. La Planificación Estratégica Institucional es considerada instrumento de gerencia que posibilitase la adopción de políticas, programas, proyectos y actividades a ser ejecutados en un período de tiempo concreto ante los más graves problemas de la población beneficiaria, así como la utilización racional de los recursos de la institución.

Por tal razón, se considera indispensable repetir el ejercicio en el nuevo período a administrar y adoptar un Plan Estratégico 2023 – 2027, a fin de seguir recorriendo el arduo camino, para dignificar a las víctimas del conflicto armado, para lograr el adecuado proceso de rehabilitación.

Introducción

El presente documento contiene el Plan Estratégico Institucional 2023-2027 del Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado (FOPROLYD), este es un proceso sistemático en el que se define una ruta a largo plazo, para el logro de objetivos o propósitos institucionales. Partiendo de un análisis de la situación actual y la visión a futuro de la organización, el entorno de la institución, diagnóstico interno y las brechas existentes.

Cada uno de los componentes del Plan esta detallado de tal forma que el documento en su conjunto se convierte en una orientación del funcionamiento de la institución, para el desarrollo de proyectos claves que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados, a través del cumplimiento de los correspondientes Indicadores de Resultados.

El presente "Plan Estratégico Institucional para el período 2023 – 2027", ha sido desarrollado basándose en la metodología del cuadro de mando integral para la determinación de objetivos, indicadores y acciones estratégicas, de igual forma se realizó un diagnostico institucional valiéndose de herramientas como el análisis PEST y el FLOA cruzado.

Para la formulación del presente plan, se conformó un equipo de alto nivel de profesionales conformado por las Unidades estratégicas de la institución, lo que permitió darle una visión holística al desarrollo de este.



Objetivos

Objetivo General

Definir la ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas a mediano y largo plazo para el cumplimiento de la misión, la visión, objetivos estratégicos, indicadores, metas anuales, acciones estratégicas y políticas de FOPROLYD.

Objetivos Específicos

- Redefinir la Visión y Misión Institucional, adaptándolas para el posicionamiento de la institución en la nueva realidad de la nacional.
- Formular el Plan Estratégico Institucional como un instrumento de coordinación permanente.
- Establecer indicadores de desempeño, para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos e Institucionales.
- Establecer las herramientas de diagnóstico interno y externo para la evaluación del funcionamiento institucional.



Marco Legal

Para comprender los alcances de la Planificación Estratégica 2023 – 2027, es necesario tener en cuenta lo establecido en la Constitución de la República³, los acuerdos suscritos por el Gobierno de El Salvador aprobado el 13 de diciembre de 1992 y vigente a partir de enero de 1993, esto como resultado de los Acuerdos de Paz firmados en 1992, las facultades, competencias y atribuciones, dictaminadas en el Decreto Legislativo No. 416 y sus reformas: Ley de Beneficio para la Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado, que establece las obligaciones siguientes, entre otras:

- Brindar tres clases de prestaciones: Económicas, en Especie y en Servicios
- De las prestaciones económicas: Compensación económica por una sola vez, prestaciones periódicas o pensiones pagadas mensualmente de carácter vitalicio, prestaciones de beneficio adicional para beneficiarios dictaminados con una discapacidad de entre el 60 y 100 por ciento.
- Asistencia médica periódica mediante médicos de visita domiciliar para los beneficiarios con una discapacidad ya configurada entre el 60 y 100 por ciento
- De las prestaciones en especie: consiste en prótesis, ortesis, aparatos ortopédicos, productos farmacéuticos u otros que entreguen a los beneficiarios para lograr su rehabilitación e inserción productiva
- De las prestaciones en Servicios: toda medida de carácter asistencial, servicios médicos, odontológicos, quirúrgicos, hospitalarios, de laboratorio clínico y de salud mental individuales o comunitarios destinadas a conservar y restablecer la salud y la capacidad de la beneficiaria y el beneficiario del Fondo.

Además, se debe considerar y respetar lo consignado en las Leyes y Normativas siguientes:

- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo
- Convención para la eliminación de todas formas de discriminación contra las personas con discapacidad
- Ley de Equiparación de Oportunidades para las personas con discapacidad
- Ley del Sistema de Administración Financiero Integrado (SAFI)
- Ley Orgánica de la Administración Financiera Integrada (AFI)
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)
- Ley de la Corte de Cuentas de la República
- Ley de Ética Gubernamental
- Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP)
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas de FOPROLYD
- Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo

³ Artículo 1 de la Constitución de la República: El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.



- Reglamento de la Ley de Equiparación de Oportunidades de las personas con discapacidad
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera Integrada
- Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública
- Reglamento de Ley de Ética Gubernamental

Además, en las Normas Técnicas de Control Interno de FOPROLYD se menciona en el Capítulo I, Art. 7 La Junta Directiva, Gerencia General, Jefaturas y demás servidores de FOPROLYD deberán mantener y demostrar principios y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, contribuyendo con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización para su debido cumplimiento. Para ello, la Institución contará con un **Plan Estratégico** y Reglamento Interno de Trabajo, que coadyuven al cumplimiento de la Ley de Ética Gubernamental y su Reglamento.

Art. 15 FOPROLYD definirá sus objetivos y metas considerando su visión y misión, las cuales se encontrarán descritas en los planes operativos anuales de cada Unidad de Gestión y estarán integrados en el **Plan Estratégico**; la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, se realizará a través de los informes consolidados de las actividades trimestrales y anuales, e informes de cumplimiento de metas físicas y financieras.

Planificación Participativa Art. 16 FOPROLYD definirá sus acciones a largo plazo en su **Plan Estratégico**, y sus actividades a corto plazo se fundamentarán en los planes operativos anuales, tomando en cuenta la valoración de riesgos, que serán formulados por los responsables de cada unidad de gestión tomando en cuenta la valoración de riesgos y estarán en armonía con el Presupuesto Institucional. Una vez aprobado el Plan Operativo Anual será divulgado para su ejecución y seguimiento.

Asimismo, utilizar como instrumento técnico el Presupuesto Institucional anual asignado a la entidad y como referencia obligatoria El Plan Cuscatlán y la Agenda Digital 2020 – 2030



Reseña Histórica

Reseña Histórica del Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado⁴

En el Acuerdo de New York suscrito el 25 de noviembre de 1991, numeral 4, literal i) se estableció que COPAZ⁵ tendría a su cargo la preparación de los anteproyectos legislativos necesarios para procurar a todos los lisiados de guerra y a los familiares de los combatientes caídos que corresponda, de ambas Partes, su incorporación al sistema de prestación social del Estado, o una adecuada compensación económica, según lo prevea la Ley.

En cumplimiento a esta disposición la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, decretó el 13 de diciembre de 1992 la “**LEY DE BENEFICIO PARA LA PROTECCION DE LISIADOS Y DISCAPACITADOS A CONSECUENCIA DEL CONFLICTO ARMADO**”⁶, en cuyo TITULO I, Capítulo II, Artículo 2 se establece la creación del “FONDO DE PROTECCION DE LISIADOS Y DISCAPACITADOS A CONSECUENCIA DEL CONFLICTO ARMADO” como una Institución de derecho público con personería jurídica y autonomía en lo administrativo, con domicilio en San Salvador, pudiendo establecer agencias o dependencias en el territorio nacional, con una existencia de 50 años a partir de entrada en vigencia dicha Ley.

En ese orden, en el TITULO II, Artículo 22, determina que los Beneficiarios de la Ley son: “las personas salvadoreñas lisiadas o discapacitadas como consecuencia directa del conflicto armado en el país, así como aquellos padres que perdieron sus hijos, y los menores e incapaces que perdieron sus padres por las mismas causas.” El Estado está en la obligación de procurar que estas personas gocen de los beneficios previstos en esta Ley siempre y cuando no se hayan acogido a otros beneficios de programas o instituciones de Gobierno similares a los otorgados por esta Ley.

El Artículo 25 de ese mismo TITULO, reconoce por ley tres clases de prestaciones: a) Económica; b) En especie; y c) En servicios.

En la actualidad, las personas con discapacidad a consecuencia del conflicto armado, reciben una serie de beneficios, consistentes en: prestaciones económicas según el grado de discapacidad; prestaciones en especie (sillas de ruedas, prótesis, ortesis, bastones, aparatos ortopédicos, productos farmacéuticos, entre otros); prestaciones en servicios de salud (medidas de carácter asistencial, servicios médicos, odontológicos, quirúrgicos, hospitalarios, de laboratorio clínico y de salud mental, individuales o comunitarios destinados a conservar y restablecer la salud y capacidad del beneficiario, en toda afectación que fuere a consecuencia directa de la lesión o de la discapacidad sufrida), además de la incorporación a los programas de salud mental y reinserción

⁴ Por su pertinencia a los efectos del presente documento, esta sección ha sido retomada en su mayoría del Plan Estratégico 2015 – 2019.

⁵ Comisión Nacional para la Consolidación de la Paz (COPAZ)

⁶ DO No 09, Tomo 318 de fecha 14 de enero de 1993, vigente a partir del 23 de enero de 1993.



laboral productiva. Los familiares de combatientes fallecidos y los familiares de lisiados que fallecen, reciben solamente prestaciones económicas.

El TÍTULO I, Capítulo III, Artículo 10, literal c) le da atribuciones a la Junta Directiva del Fondo para: "Proponer al Presidente de la República a través del ramo correspondiente los proyectos de reglamento necesarios para la aplicación de la Ley, por tanto en uso de dichas facultades, en DECRETO EJECUTIVO No. 064 de fecha veintiocho de mayo de mil novecientos noventa y nueve, se decreta el "REGLAMENTO DE LA LEY DE BENEFICIO PARA LA PROTECCION DE LISIADOS Y DISCAPACITADOS A CONSECUENCIA DEL CONFLICTO ARMADO"⁷

El Decreto Legislativo No. 416 y Decreto Ejecutivo No. 64, base legal de FOPROLYD, en sus 29 años de vigencia han sido objeto de varias reformas. Así, en el año 1994 se produjeron las primeras reformas al DL No. 416; posteriormente, en 1997 se aprobó el Decreto Transitorio 1040 y en diciembre de 2001, la Asamblea Legislativa decretó más reformas a la Ley de Beneficio para la Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado, mediante el D.L. No.698. Estas últimas en respuesta a la solicitud de las Asociaciones de Lisiados de Guerra de abrir nuevamente el proceso de inscripción para la incorporación de aquellos potenciales beneficiarios, que por diversos motivos no se inscribieron en los periodos establecidos.

El 26 de abril del 2008, fue aprobado según el Decreto Legislativo 608, publicado en el Diario Oficial No. 155, Tomo 380 de fecha 21 de agosto de 2008, en orden de permitir la plena aplicación de los objetivos de la Ley, debido a que la misma adolece de vacíos, situación que se corrige con su reforma, siendo los aspectos más relevantes las siguientes:

1. Se concedió un plazo de seis meses para entregar en el Fondo la documentación probatoria del fallecido y de los solicitantes; a los padres, madres e hijos de combatientes que murieron a consecuencia del conflicto armado, que no han recibido los beneficios del Fondo por no encontrarse censados los causantes, para lo cual el Fondo recibiría de todas las Asociaciones un consolidado máximo de quinientos solicitantes.
2. Se extendió la transmisión de la prestación económica en caso de muerte de beneficiarios con discapacidad a los hijos de éstos hasta la edad de 25 años en caso de que se encuentren estudiando y en defecto de éstos tendrán derecho los padres y cónyuges sobrevivientes, entre los que se repartirá proporcionalmente la totalidad de la pensión.
3. Con ese mismo Decreto se faculta a la Junta Directiva para la creación del Fondo Rotativo el cual permite la creación de una línea de crédito productivo, vivienda y tierra para los beneficiarios del Fondo.
4. Se faculta a los beneficiarios para autorizar al Fondo que de sus pensiones se les descuenta hasta un cincuenta por ciento, en concepto de pago para créditos en Instituciones del Sistema Financiero.
5. Se estableció que la retención del 5% que se efectúa en las pensiones de los beneficiarios sea depositada en una cuenta bancaria a favor del Fondo y los intereses

⁷ DO No 099, Tomo 343 de fecha 28 de mayo de 1999

que genere sean entregados a los beneficiarios en la misma fecha en que se les entregue el porcentaje retenido, calculándolos prorrata de lo que individualmente haya generado.

6. Se faculta al Fondo para que pueda instalar su propio taller para la elaboración y reparación de prótesis que se requieran para la rehabilitación de los beneficiarios.

En una nueva Reforma, a través del Decreto Legislativo No. 716 de fecha 25 de septiembre de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 201, Tomo 381 de fecha 27 de octubre de 2008 se facultó al Órgano Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, el otorgamiento de un incremento del 20% en las prestaciones periódicas que devengan las y los beneficiarios de FOPROLYD, el cual fue aplicado a partir del 01 de enero de 2009.

Con la finalidad de eliminar algunas ambigüedades contenidas en la Ley en cuanto a la estabilidad de la calificación de la discapacidad en la persona beneficiaria, el 19 de noviembre de 2008, fue aprobado el Decreto Legislativo No. 770 publicado en el Diario Oficial No. 235, Tomo 381 de fecha 12 de diciembre de 2008 mediante el que se establece que por ningún motivo podrá disminuirse el rango de la discapacidad a los beneficiarios a quienes se les hubiere determinado una discapacidad que ya esté configurada .

Una de las limitaciones en el quehacer institucional lo constituyen los prolongados periodos transcurridos previos a la aprobación, actualización y armonización del Reglamento de la Ley, ya que el primero fue aprobado en 1999. Así, la primera reforma a dicho Reglamento, que fue impulsada para actualizar las respectivas reformas al DL 416 de diciembre 2001, fue aprobada por el Ejecutivo hasta septiembre de 2005, por lo que tomando en cuenta las Reformas de Ley de 2008, es imperativo que se apruebe la nueva versión del Reglamento de Ley para aprobación del Presidente de la República, el cual es congruente con la visión integral que la Ley ha dispuesto.

Sin dudas, el perfil tan característico de una entidad como FOPROLYD en El Salvador no es fruto de la casualidad ni del capricho de los firmantes de los Acuerdos de Paz, sino que, obviamente, responde a la coyuntura histórica en que el mismo fue instituido y posteriormente incorporado al ordenamiento jurídico nacional, como una visión social y enfoque de derecho en la atención a las personas con discapacidad.

En consecuencia, FOPROLYD nació con la enorme carga de ejercer la vigilancia sobre un aparato estatal todavía débil (y en algunos aspectos prácticamente inexistente) y con amplias facultades y atribuciones mediante las cuales, las partes firmantes en los Acuerdos de Paz pretendieron cubrir todos y cada uno de los eventuales riesgos o amenazas de violaciones a los derechos humanos de los excombatientes, en la nueva organización política que se daba en El Salvador a partir del fin del conflicto armado.

Desde el momento de su creación, FOPROLYD vino atravesando diferentes períodos, signados por espacios variantes de la realidad nacional, que evolucionaban según se desarrollaba el proceso de paz. Se puede decir que FOPROLYD vino logrando generar una imagen mínimamente aceptable, basada en algún nivel de confianza por parte de la población beneficiaria y de algún grado de incidencia en los temas relacionados a los derechos humanos de las personas con discapacidad a consecuencia del conflicto armado en la agenda nacional; no obstante, hasta el año 2009 no había alcanzado los niveles óptimos de consolidación que requiere una institución de esta naturaleza, ni había



logrado establecer una cultura institucional de derechos humanos de las personas con discapacidad de los órganos sometidos a su observancia, escapándosele la incidencia concreta en el manejo de políticas de gobierno respecto de los derechos humanos de la población beneficiaria. Consecuentemente, su imagen sufrió un fuerte deterioro tanto frente a la ciudadanía como a los diferentes sectores públicos o privados del país y organismos de cooperación internacional, tradicionalmente solidarios estos últimos con el desarrollo de la institución. Se ha señalado, con acierto, que en ese momento FOPROLYD quedó al borde de su credibilidad, la cual se ha recuperado en los últimos años.

Más allá de la extrema gravedad de esta situación, es posible sostener, siendo optimistas, que el proceso de recesión al que se vio sometido FOPROLYD puede calificarse como una desconsoladora pero valiosa experiencia, ya que, de esta manera, se han podido identificar varias debilidades o carencias que se pusieron en evidencia durante esos tiempos de grave crisis. Ante ello, se pretende avanzar en la conformación de una Institución verdaderamente sólida hacia el futuro.

A finales del año 2009, la institución estuvo a cargo de varias administraciones y Juntas Directivas, durante los cuales se definieron los mecanismos para la entrega de Prestaciones Económicas a los Beneficiarios, encontrando limitantes, como la información contenida en el Censo Nacional de 1992, que no era suficiente ni confiable para calificar beneficiarios, por lo que a finales de 1994 se realizó a nivel nacional un levantamiento de la información de cada lisiado y lisiado de guerra (llamado Diagnóstico en su momento), que generó una Base de Beneficiarios más confiable, a quienes se les empezó a pagar en dos momentos: noviembre de 1994 para los lisiados con discapacidad mayor al 60% y en enero 1995 para los beneficiarios con discapacidad menor a 60%. Esto originó una clara brecha de beneficios económicos no otorgados desde la entrada en vigencia de la Ley hasta el mes en que oficialmente empezaron a entregarse las pensiones, lo que actualmente es conocido como "Deuda Histórica".

La solución para superar este periodo de pensiones incumplidas por el Estado de El Salvador, se dejó sujeto a la cooperación de la comunidad internacional, mediante una reforma a la Ley, contenida en el D.L. No.183 de fecha 4 de noviembre de 1994, el que en las Disposiciones Transitorias, asume que: "El periodo transcurrido a partir de la vigencia de esta Ley, hasta el último de octubre del corriente año (1994), será cubierto como un beneficio cuyo pago estará sujeto a la obtención de donaciones y préstamos no reembolsables, destinados a esta finalidad específica, teniendo en todo caso, prelación los discapacitados totales".

En razón del interés por parte de varias Asociaciones de Lisiados de Guerra Beneficiarios del Fondo Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado (FOPROLYD); la administración y la Junta Directiva a cargo de la institución en esa época, realizaron en agosto de 2008 un estudio sobre la legalidad de la posible deuda que el Estado tenía con los beneficiarios de la institución, el número de potenciales afectados y el monto financiero que implicaba dicha deuda, la que finalmente fue actualizada y pagada en el año 2010.

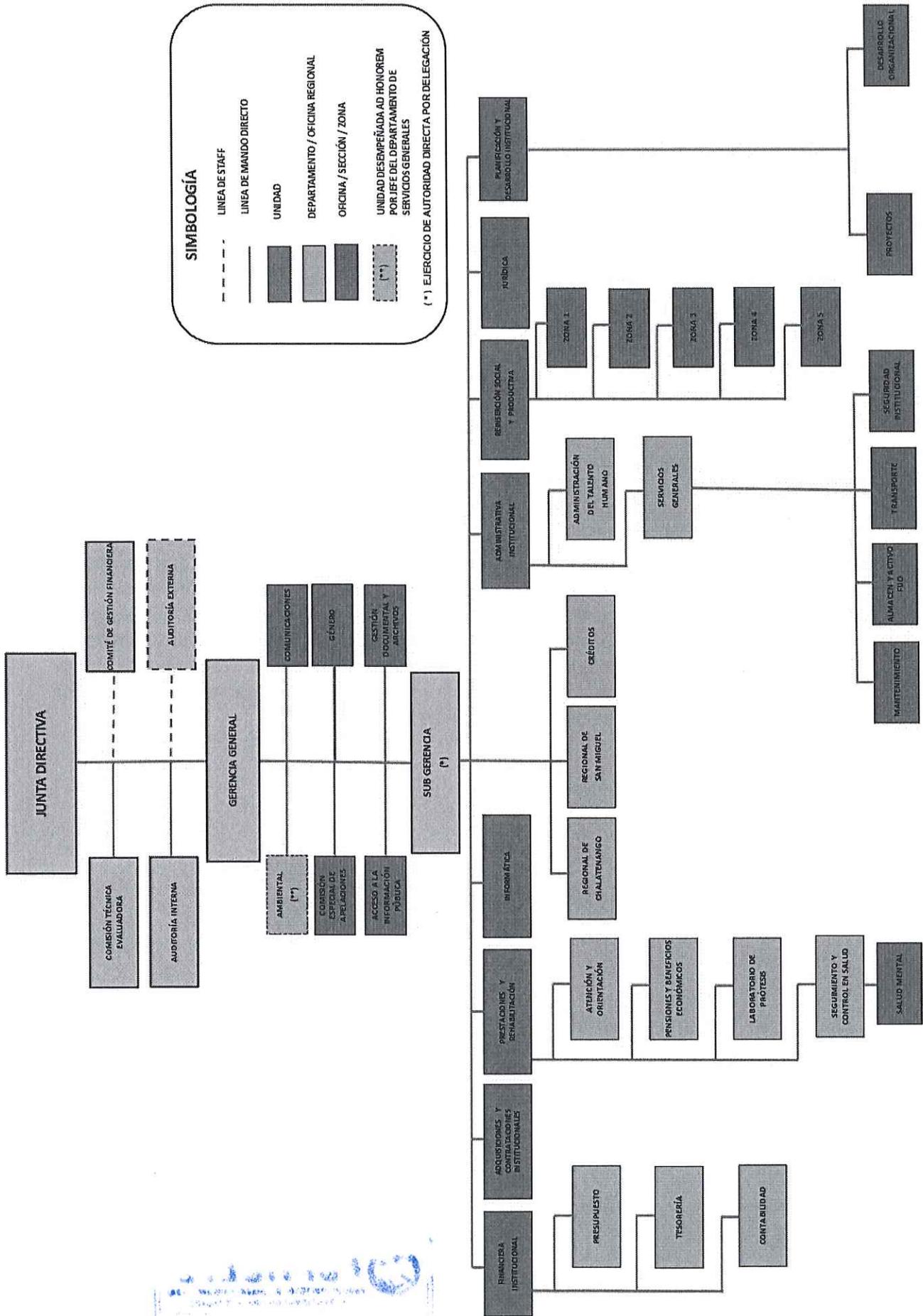
Sin embargo, es claro que, en los años señalados, el nivel de reconocimiento público y de la misma población beneficiaria en cuanto al rol de FOPROLYD sufrió un fuerte

retroceso por no cumplir con las facultades, competencias y atribuciones legales. En consecuencia, se planteó el rescate de los objetivos institucionales y la recuperación de la confianza, credibilidad y apoyo nacional e internacional hacia FOPROLYD, pues se consideró que solo en la medida en que estos objetivos se fuesen cumpliendo, podrían irse generando impactos en la situación de los derechos humanos de este sector tan vulnerable y discriminado, como son las Personas con Discapacidad a Consecuencia del Conflicto Armado y sus familiares.

En los años de 2019 al 2021 la institución estuvo a cargo de varias administraciones y Presidencias de Junta Directiva, por lo cual, a finales del mes de noviembre de 2021, por Acuerdo Ejecutivo N°485 de fecha 26 de noviembre de 2021, el Presidente de la República Nayib Armando Bukele nombró a Juan Alberto Ortiz como Presidente de la Junta Directiva de FOPROLYD, quedando esta Junta totalmente integrada. En la que se han tomado varios acuerdos, entre ellos e importantes para los Beneficiarios de FOPROLYD es el pago pendiente de compensación económica especial del año 2017, que correspondía al incremento del pago de pensiones de dicho año, el ordenamiento y lineamientos de trabajo para hacer la entrega de beneficios mas eficientes, el mejoramiento de relaciones con otras instituciones del estado, creación de convenios interinstitucionales con similar población para el mejoramiento de la comunicación y apoyo a los Beneficiarios, apertura del foro participativo (El cual se suspendió por Prevención al COVID-19), en el que participan otras asociaciones que no tienen representación en la Junta Directiva de FOPROLYD para escuchar sus peticiones y llegar a mutuo acuerdo para la mejora de beneficios a nuestros usuarios, Dictar lineamientos para el mejoramiento en la ejecución de la Programación Anual De Adquisiciones Y Contrataciones (PAAC), Implementación y promoción de la Política Crecer Juntos la cual brinda el apoyo a la lactancia materna, mayor visibilizarían en redes sociales en el tema de entrega de beneficios a la personas usuarias de FOPROLYD.



Estructura Organizativa



Marco Conceptual

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de FOPROLYD, se utilizaron diversas herramientas de planeación estratégica, con la finalidad de definir con la mayor claridad posible, la misión y la visión para la institución a mediano y largo plazo.

Análisis PEST

El análisis PEST, que deriva del acrónimo de Político, Económico, Social y Tecnológico. Es una herramienta que permite realizar un estudio del macro-entorno en el que opera o piensa operar una organización. El objetivo de esta herramienta radica, en la preparación de las organizaciones para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y, en el establecimiento de planes de contingencia, para enfrentar las amenazas.

Factores Político-Legales

Este factor se centra en el análisis de la base gubernamental del país donde se encuentra la organización y que pueden impactar de una u otra forma, las operaciones de la misma. Se toman en cuenta aspectos como:

- Políticas gubernamentales.
- Estabilidad política.
- Políticas fiscales.
- Políticas aduanales.
- Legislación vigente.
- Tratados internacionales.
- Convenios.

Factores Económicos

Como segundo elemento del análisis PEST se evalúan los factores económicos, tanto a nivel nacional, internacional y global. Para organizaciones sin fines de lucro, como las gubernamentales, es importante el estudio de estos factores, ya que se pueden ver afectados en la parte de su presupuesto de funcionamiento o en el aumento de las necesidades de su población meta, a causa de condiciones económicas desfavorables.

Algunos aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

- Calificación del riesgo país.
- Niveles de inflación.
- Recesión económica.
- Precios de materias primas.
- Deuda pública.
- Recaudación y déficit fiscal.
- Tratados comerciales internacionales vigentes.
- La tasa de empleo.

Factores Socioculturales

Este aspecto se enfoca en los comportamientos poblacionales y en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la población. La diversidad de factores que se pueden encontrar bajo este aspecto varía desde las



religiones, las preferencias políticas hasta los aspectos demográficos. Algunos puntos dentro de este enfoque pueden ser:

- Crecimiento poblacional.
- Condiciones de salud.
- Nivel educativo.
- Esperanza de vida.
- Distribución de los ingresos.
- Condiciones de vida.
- Roles predeterminados de acuerdo con el sexo.
- Nivel de desempleo.
- Uso de las redes sociales.

Factores Tecnológicos

El acelerado- desarrollo tecnológico, obliga a las organizaciones a estudiar los efectos que podría implicar este. No solo como oportunidad de mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos si no también, la amenaza de caer en una situación de desfase e incompatibilidad tecnológica con otras organizaciones o con sus clientes o beneficiarios. Aspectos como:

- Nuevas tecnologías de comunicación e información.
- Nuevas plataformas digitales para prestación de servicios.
- Nuevo software para control administrativo.
- Incentivos de gobierno hacia la innovación tecnológica.

¿Cómo hacer un análisis PEST?

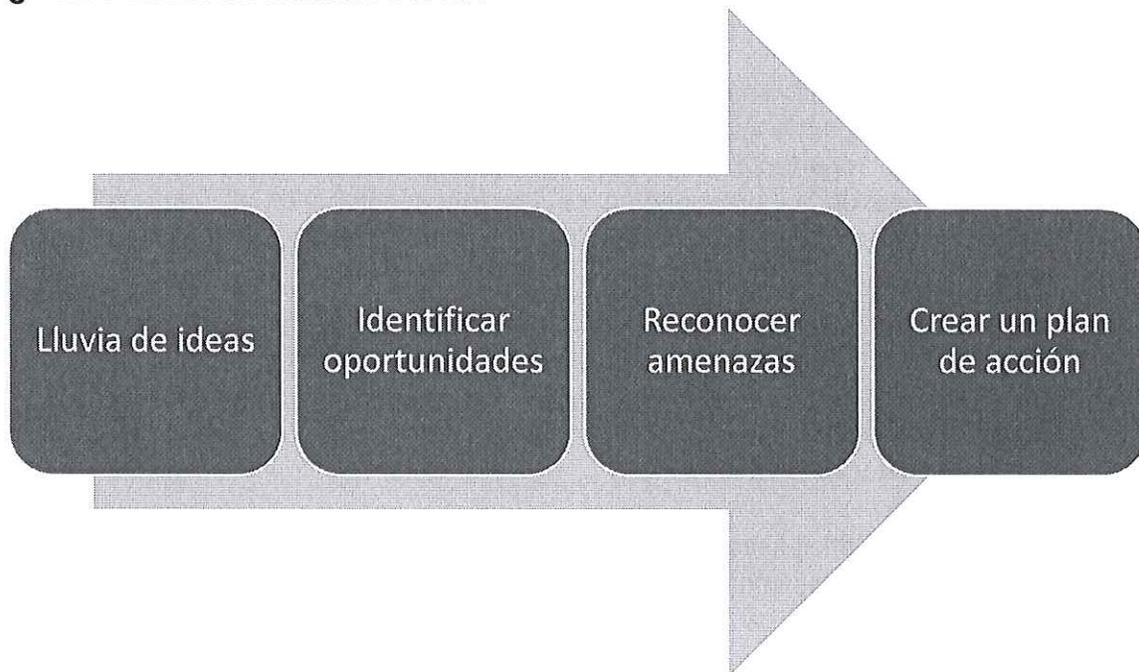


Ilustración 1: Metodología para la elaboración del Análisis PEST



Análisis FLOA

Se deriva del acrónimo de Fortalezas, Limitantes, Oportunidades y Amenazas. Es una herramienta analítica que permite evaluar el entorno en el que se ubica la organización y el análisis de sus características internas. El objetivo principal de esta herramienta es el establecimiento de estrategias utilizando la correlación de los factores internos e internos.

Se compone principalmente de dos partes:

Análisis Externo

Estudia los factores que ofrece el entorno de la organización y que están fuera del control de esta. Se fundamenta en la determinación de Oportunidades y Amenazas que puedan inferir de poca o gran medida las operaciones de la organización. Para la determinación de los factores existen herramientas como el Análisis PEST, que desglosa el entorno de las organizaciones en 4 factores principales (Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico).

Análisis Interno

Se estudian las Fortalezas y Limitaciones de la organización. En este caso, las fortalezas son características positivas que diferencian a la empresa u organización de su competencia o similares. Por otro lado, las limitantes son puntos bajos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos y dificulta la obtención de los resultados esperados.

Para este análisis se debe tomar en cuenta la estructura organizativa, la operatividad, la dirección, el capital humano, los recursos financieros, entre otros.

Matriz FLOA

Una vez determinados todos los factores externos e internos que inciden en las actividades de la organización, se proceden con la formulación de estrategias, siguiendo los siguientes parámetros.

- **Estrategias FO:** Usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Estrategias LO:** Pretenden mejorar los puntos débiles de la organización aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechar las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las afectaciones de las amenazas externas.
- **Estrategias LA:** Estrategias defensivas que pretenden mejorar las debilidades de la organización para hacerle frente a las amenazas externas.

Matriz FLOA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Limitantes	Estrategias LO	Estrategias LA

Ilustración 2: Matriz FLOA



Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión, cuyo objetivo es incrementar la probabilidad de ejecutar las estrategias que se formulan como parte del proceso de dirección estratégica. El CMI transforma la visión de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la organización y la acción.

Se compone de 4 perspectivas principales:

- Financiera
- Cliente o usuario
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Beneficios del CMI

- Alineación del capital humano hacia la visión de la organización.
- Redefine la estrategia de acuerdo a resultados.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción.
- Mejora la capacidad de análisis y toma de decisiones.
- Integración de la información de las diversas áreas de la organización.

Elementos del CMI

Mapas Estratégicos

Es una representación gráfica de como los objetivos estratégicos se relacionan y ordenan con las perspectivas del CMI, las relaciones causa-efecto entre los objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y las acciones estratégicas que van a medir el éxito que tiene la organización en la implantación de su estrategia.

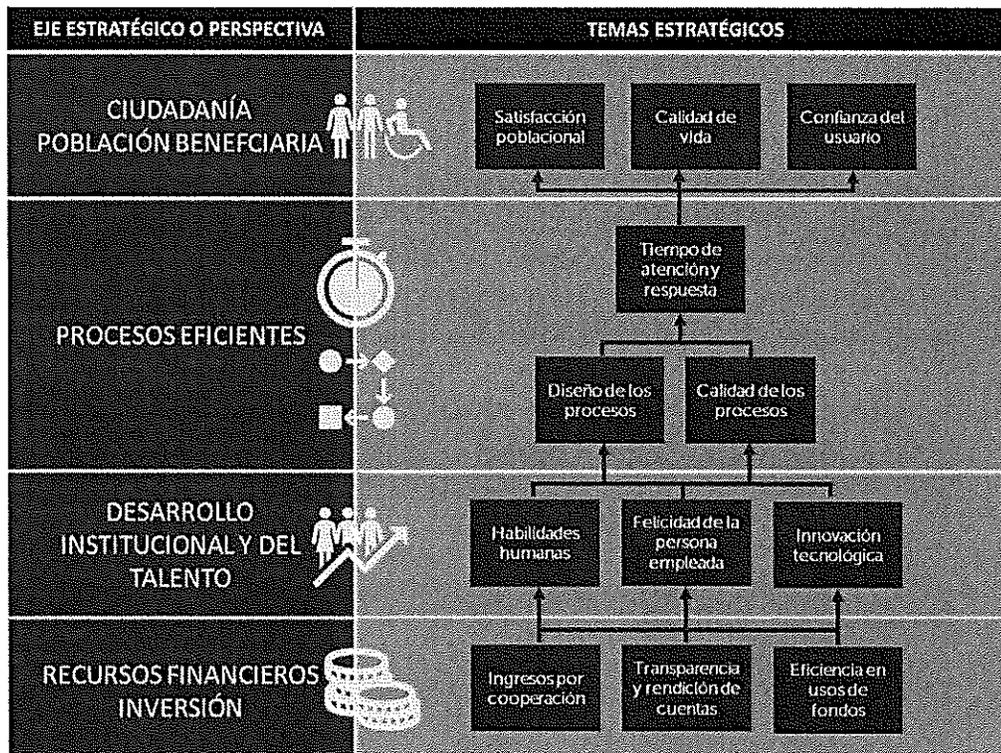


Ilustración 3: Ejemplo de un Mapa Estratégico

Perspectivas

- **Perspectiva Financiera:** Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de una organización. Cuando se trata de una empresa con fines de lucro, se determina la rentabilidad de esta. Caso contrario, en organizaciones sin fines de lucro, está orientado al buen uso de los recursos disponibles.
- **Perspectiva de los Clientes o Usuarios:** Se centra en los objetivos que afectan el posicionamiento de mercado de las empresas. Para organización sin ánimo lucrativo, se orienta a la satisfacción de los usuarios hacia los servicios prestados.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Orientado a la identificación de procesos claves, que afectan directamente la forma de prestación de los servicios. Es una extensión de la Perspectiva de los Usuarios. Mejorar los procesos internos supone la búsqueda de la eficiencia y eficacia de estos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva se centra en identificar los activos intangibles, como el capital humano, capital de información y el clima organizativo de la organización, esto con el objetivo de apoyar en la mejora de los procesos internos.

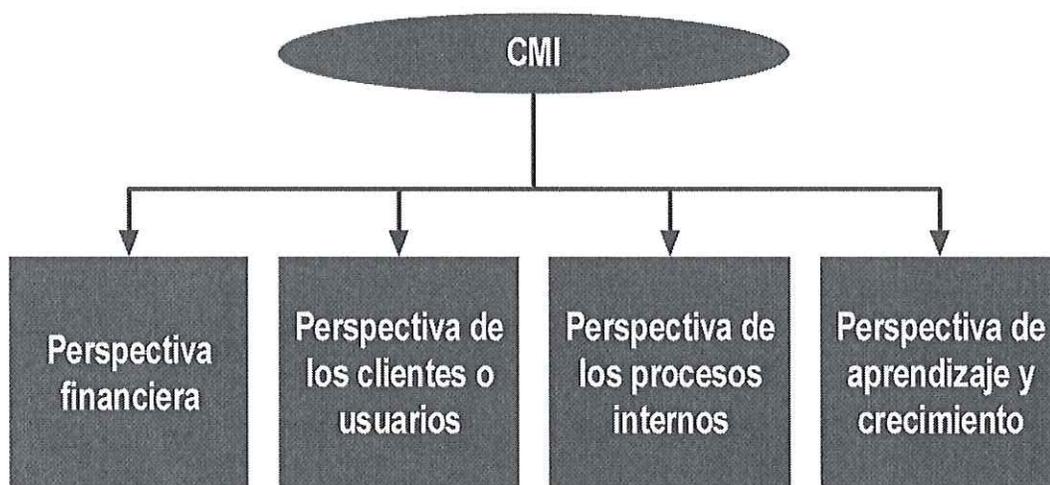


Ilustración 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma que reproduzcan la estrategia de la organización es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la organización a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo.

Indicadores

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. Para seleccionar indicadores adecuados, se pueden seguir los siguientes criterios:

- Deben estar ligados a los objetivos estratégicos.
- Deben ser cuantitativos.
- Deben ser accesibles en su medición.
- Deben ser fácilmente comprensibles.
- Deben ser relevantes.

Acciones Estratégicas

Son los programas, actividades, proyectos y/o acciones que se deben desarrollar para alcanzar o sobrepasar los objetivos estratégicos planteados.



Ilustración 5: Cuadro de Mando Integral dentro del proceso de Planificación Estratégica

Metodología

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de FOPROLYD, se utilizó como base la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI). El PEI es un documento que sintetiza a nivel estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la organización.

De igual forma, el Plan Estratégico, se puede definir como una carta de presentación de la visión de la organización, para presentarla ante otras entidades, con el objetivo de reforzar sus operaciones a través de la cooperación.

Algunas ventajas que proporciona la elaboración de un plan estratégico a una organización son las siguientes.

- Obliga a la dirección a pensar, de forma sistémica, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la organización para el cambio.
- Mejora la coordinación de las actividades.
- Mejora la respuesta ante eventos inesperados.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las actividades.

Para el desarrollo del plan estratégico de FOPROLYD, se siguió la metodología siguiente:

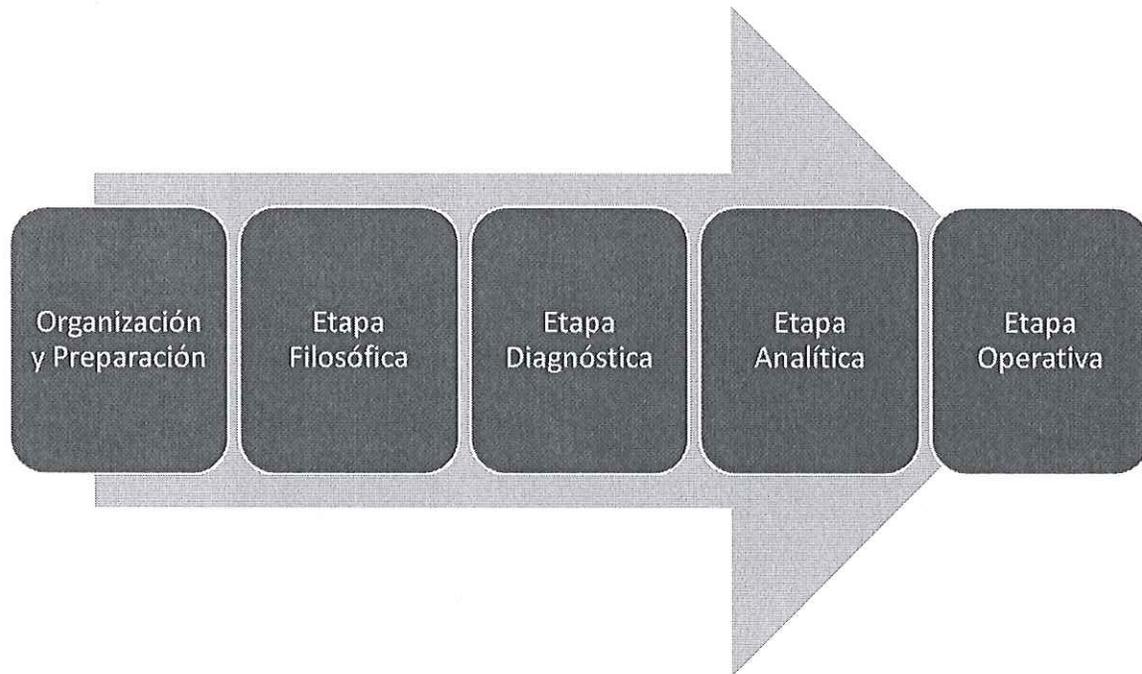


Ilustración 6: Proceso para la elaboración del Plan Estratégico de FOPROLYD

Estas etapas, se desglosan de una manera general, de acuerdo con el siguiente diagrama:



Esquema general de la metodología para elaborar el Plan Estratégico

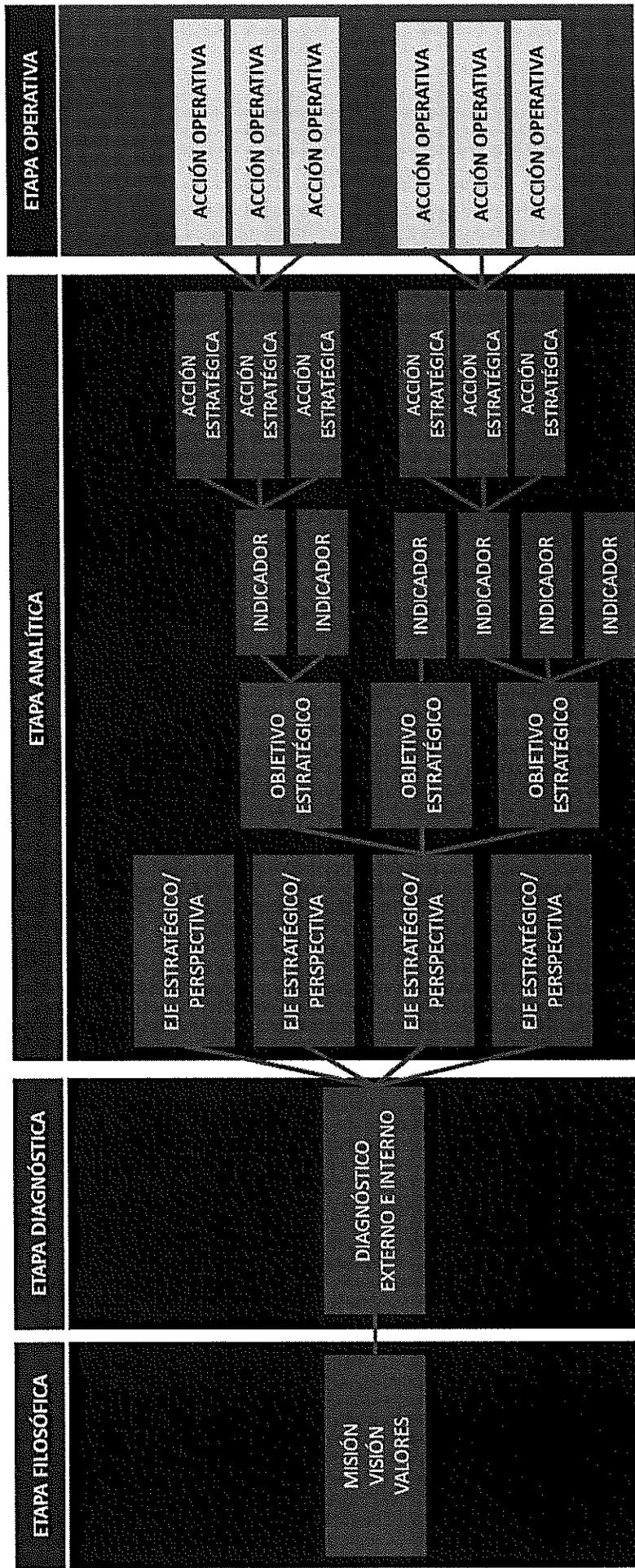


Ilustración 7: Esquema general del Plan Estratégico

Organización y preparación.

Esta etapa consistió en la planificación de todo el trabajo a desarrollar para elaborar el Plan Estratégico Institucional de FOPROLYD.

El trabajo realizado en esta etapa, se puede resumir con el siguiente esquema:

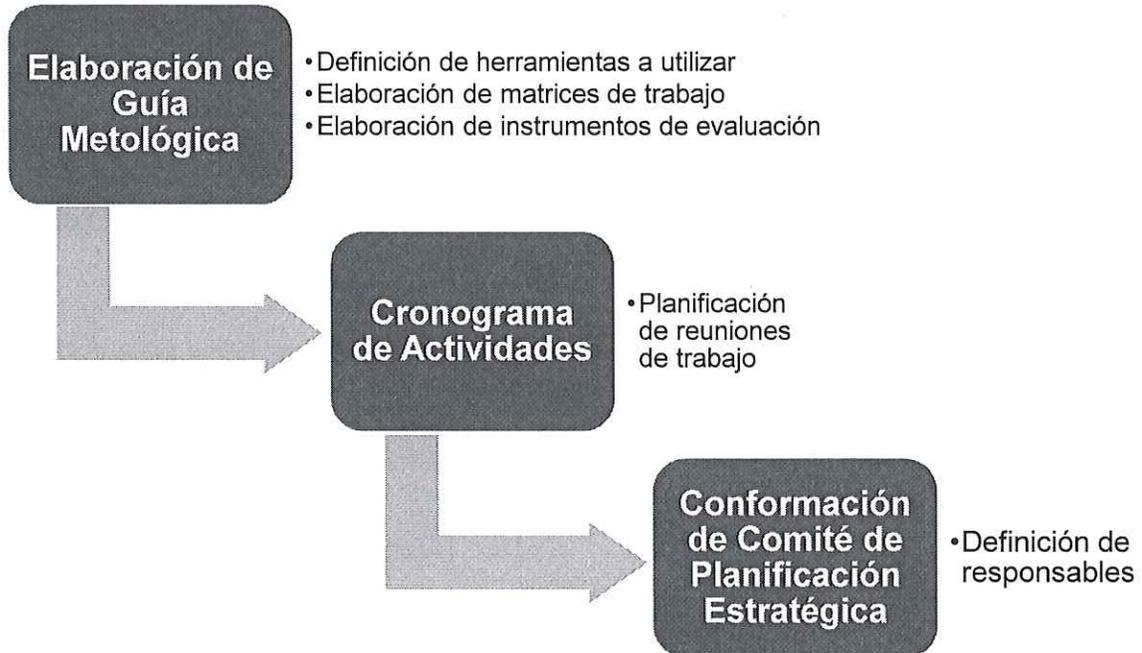


Ilustración 8: Actividades de la organización para elaboración del PEI

Comité de Planificación Estratégica

Es el equipo conformado con personal que ostenta cargos de alta dirección y mandos medio. Esto debido a que es la dirección de la institución, la encargada de conducirla para cumplir con los objetivos planteados.

		No. de integrantes
Titular de la institución		1
Gerencia General		1
Sub-Gerencia		1
Oficinas regionales	Jefe de Oficina regional de Chalatenango	1
Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional	Jefe de unidad y encargados de oficina (desarrollo organizacional y proyectos)	3
Unidad Financiera Institucional	Jefe de unidad	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	Jefe de unidad	1

Unidad de Prestaciones y Rehabilitación	Jefe de unidad	1
Unidad de Informática	Jefe de unidad	1
Unidad Administrativa Institucional	Jefe de unidad	1
Unidad de Reinserción Social y Productiva	Jefe de unidad	1
Unidad Jurídica	Jefe de unidad	1
		14

Tabla 1: Conformación recomendada para el Comité de Planificación Estratégica

Etapa filosófica

Consistió en el análisis y reformulación de la filosofía institucional, constituida por: Misión, visión y valores institucionales. Estos tres elementos forman una jerarquía de metas que se alinean desde la imagen que tiene la institución para el futuro hasta acciones específicas y medibles. Esta jerarquía se puede representar de la siguiente forma:



Ilustración 9: Jerarquía de metas

Definición de la visión

La visión es una declaración de la institución que determina dónde se quiere llegar. Debe ser un objetivo inspirador, se convierte en uno de los papeles centrales de la dirección de la institución, de igual forma debe capturar el compromiso de todo el personal.

Para definir la visión de la institución, se plantearon los siguientes elementos:

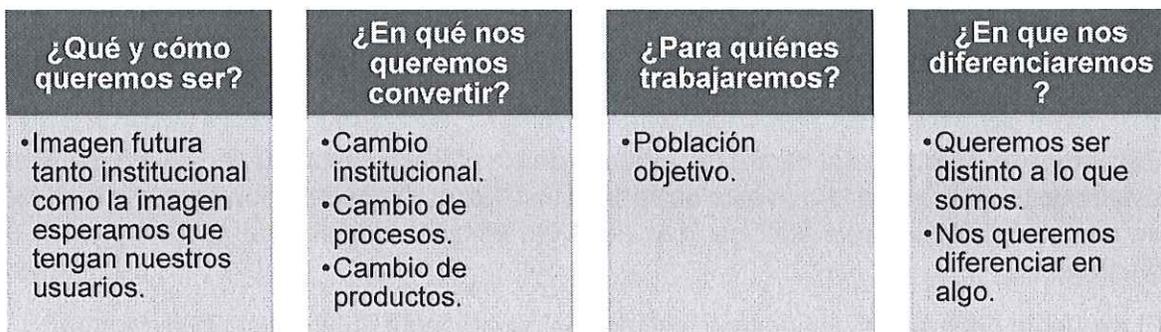


Ilustración 10: Componentes de la visión de una organización

Definición de la misión

La misión de la institución es la que describe su razón de ser, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como una parte de la Administración Pública.

Para la estructuración de misión, debe ser:

- Clara y comprensible para todos: de fácil interpretación
- Breve: para que se pueda recordar fácilmente
- Específica: delimitando bien el quehacer institucional
- Compartida: consensuada con el personal de la institución

Debe contener los siguientes elementos:

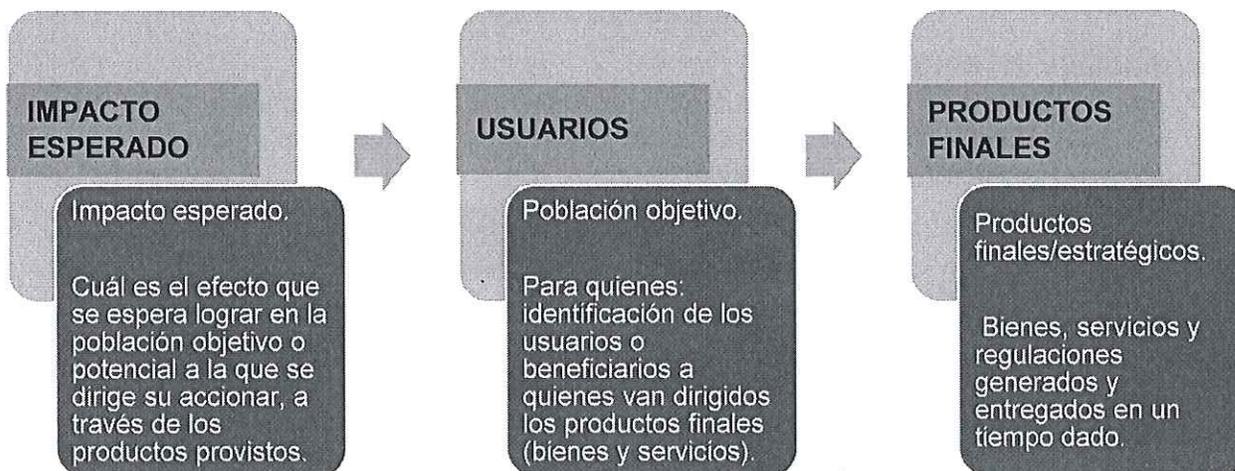


Ilustración 11: Componentes de la misión de una organización

Definición de los valores institucionales

Los valores institucionales son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de la organización. Son ejes de conducta y están íntimamente relacionados con los propósitos de la institución. Definen el carácter de una organización y describen lo que esta representa y en lo que creen.

Etapa diagnóstica

Previo al planteamiento de la estrategia de la institución, se debe ejecutar un análisis de la situación actual del entorno y del interior de la organización.

Esta etapa es fundamental dentro del proceso de planificación estratégica, debido a que se establece la realidad en la que está ubicada la institución. Se debe fundamentar con el uso de datos históricos y cuantitativos, que permitan eliminar el grado de subjetividad en el diagnóstico.

El esquema general del diagnóstico institucional se presenta en el siguiente diagrama:

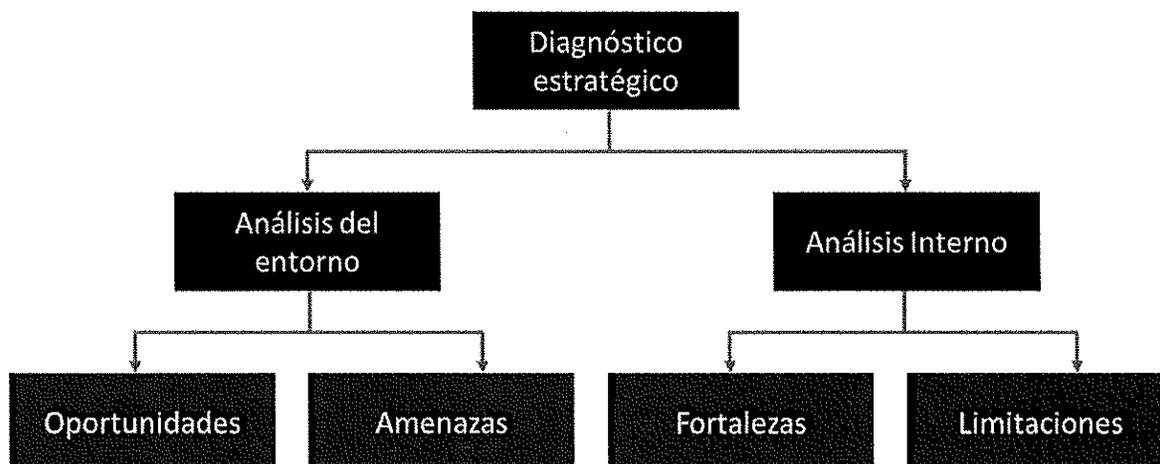


Ilustración 12: Elementos del diagnóstico estratégico

Análisis del entorno

Para esta etapa se utilizó la herramienta del Análisis PEST. Con una serie de reuniones del Comité de Planificación y la asignación de los factores en base al área de competencia de los miembros del comité.

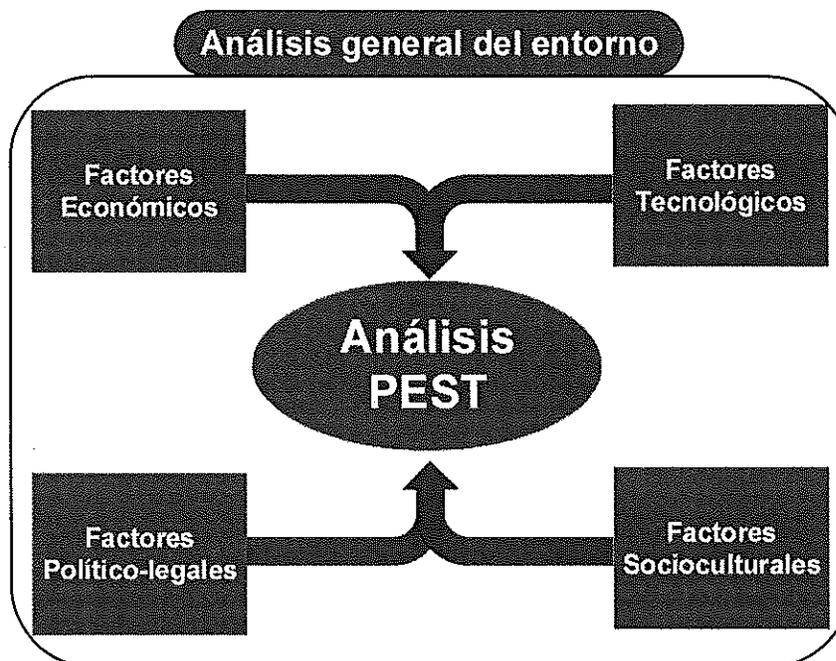


Ilustración 13: Componentes del Análisis PEST

Posterior a la investigación y presentación de todos los factores del entorno, que afectan en mayor o menor medida las operaciones de la institución, se realiza una etapa de calificación, para determinar aquellos factores que tienen mayor incidencia e impacto en la organización.

Se utilizan los siguientes criterios para la calificación de cada uno de los factores.

IMPORTANCIA		FAVORABILIDAD	
Calificación	Nivel	Calificación	Nivel
Sin importancia	-1	Muy desfavorable	-5
Poco importante	1	Desfavorable	-4
Baja importancia	2	Medianamente desfavorable	-3
Medianamente importante	3	Poco favorable	1
Importante	4	Medianamente favorable	3
Importante superior	5	Favorable	4
		Altamente favorable	5

Tabla 2: Criterios de calificación para factores externos

En base a la calificación consensuada por todos los miembros del comité, para cada uno de los factores, se clasifican de la siguiente manera:

IMPORTANCIA	FAVORABILIDAD	INTERPRETACIÓN
Importante superior	Altamente favorable	Excelente (Escenario deseado)
Importante superior	Favorable	Atractivo
Importante superior	Poco favorable	Incierto (Reto para la gestión)
Importante superior	Desfavorable	Hostil
Importante superior	Muy desfavorable	Muy Hostil
Importante	Altamente favorable	Excelente (Escenario deseado)
Importante	Favorable	Atractivo
Importante	Poco favorable	Incierto (Reto para la gestión)
Importante	Desfavorable	Hostil
Importante	Muy desfavorable	Muy Hostil

Tabla 3: Clasificación de los factores externos en base a la calificación

Análisis interno

El análisis interno de la institución se realizó median reuniones del trabajo con el Comité de Planificación Estratégica, cada uno aportando los puntos críticos que han detectado desde las unidades a las que pertenece cada uno.

Algunos de los factores expuestos durante las reuniones de trabajo, se pueden resumir de la siguiente manera:

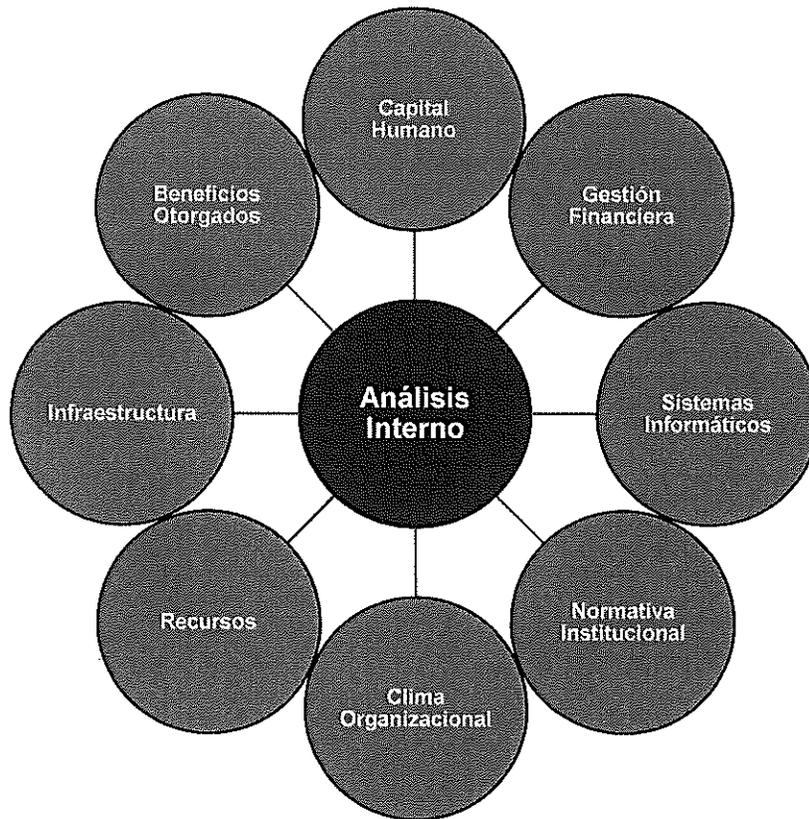


Ilustración 14: Elementos a tomar en cuenta para realizar el análisis interno

Posterior a la determinación de factores internos de la institución, se procede a la determinación de la importancia de cada uno de ellos, mediante los criterios siguientes:

Intensidad e influencia del ambiente interno (Fortalezas y Limitaciones)

INTENSIDAD	Muy alta	5	5	10				
	Alta	4	4	8				
	Moderada	3	3	6	9			
	Baja	2	2	4	6	8	10	
	Muy baja	1	1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5	
				Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
		INFLUENCIA						

Tabla 4: Criterios de calificación para factores internos

En base a las calificaciones asignadas a cada uno de los factores internos, se clasifican según la escala:

BAJA	1-4
MODERADA	5-10
ALTA	12-25

Tabla 5: Escala de clasificación de importancia

Etapa analítica

Una vez recolectados todos los insumos necesarios, se procede con el planteamiento de los objetivos estratégicos, parte medular del PEI, los cuales marcarán el accionar institucional durante el periodo planteado.

Para la formulación de las estrategias, se utilizará el **Análisis FLOA** (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas), cuyo insumo proviene del diagnóstico institucional de FOPROLYD.

La etapa analítica realizada, se resume así:



Ilustración 15: Resumen de la etapa analítica

Marco Filosófico

Como resultado de las reuniones desarrolladas en la etapa filosófica para la elaboración del plan estratégico y, luego de una serie de planteamientos y valoraciones aportadas por el Comité de Planificación Estratégica, se presenta el nuevo marco filosófico de la institución.

Un marco adaptado a la realidad nacional y acorde con las tendencias y comportamientos del entorno de la institución.

Misión y Visión

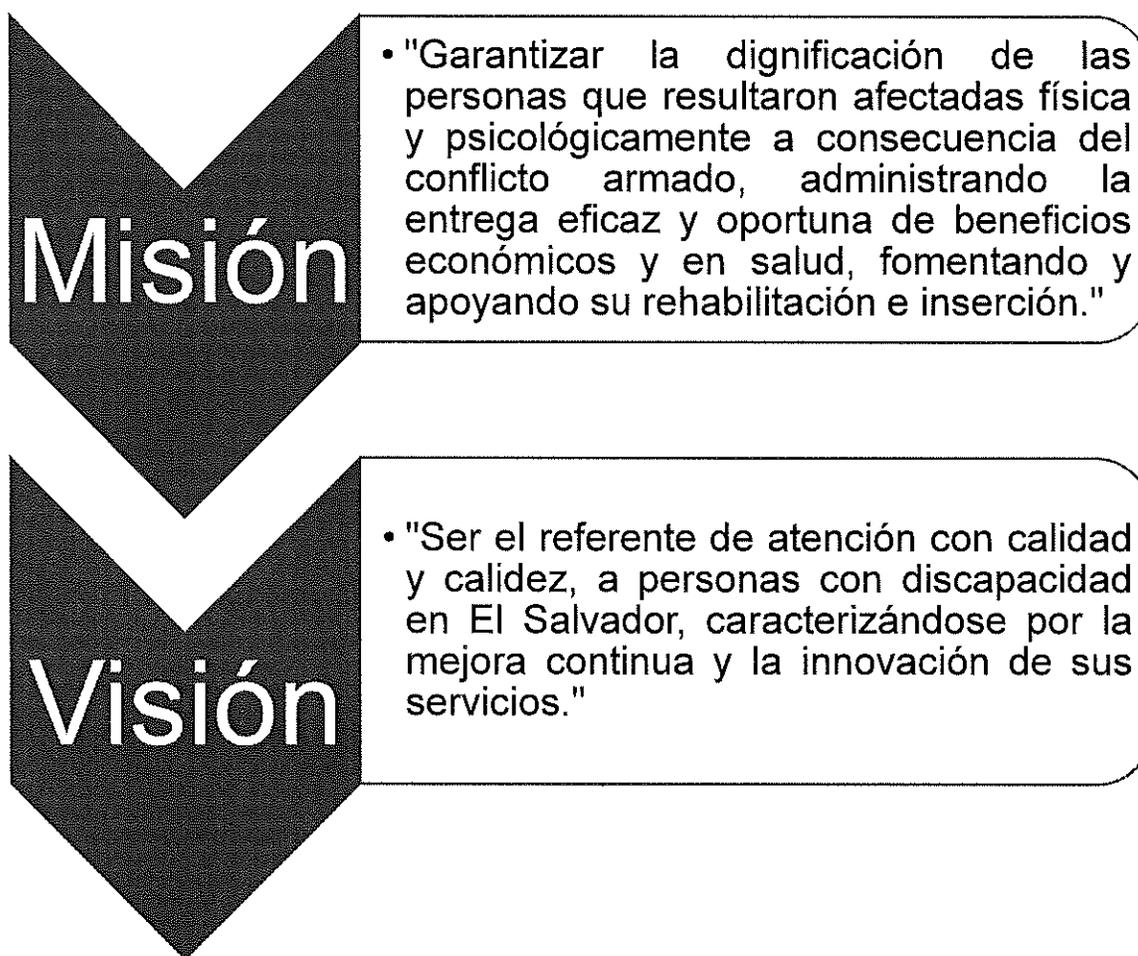


Ilustración 16: Misión y visión de FOPROLYD

Valores Institucionales



Ilustración 17: Valores institucionales de FOPROLYD



Alineación

Alineación con el Plan Cuscatlán

EJES	ALINEAMIENTO	OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<p>INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA</p>	<p>III Eje programático, Eje 1- GOES Subcomponentes 2: Transformación Digital del Gobierno Esta estrategia define las líneas de acción para la eficiencia de los procesos y la entrega de servicios basados en el uso de las Tecnologías Informáticas de las Comunicaciones Subcomponente 3: Interoperabilidad Institucional Implementación de procesos de Interoperabilidad Institucional que integren las comunicaciones para entrega eficiente de servicios al ciudadano.</p>	<p>P1.OE1.</p>	<p>Aprovechar el crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador para el acercamiento de los servicios ofrecidos por la institución y el realce de la difusión del quehacer institucional.</p>
<p>SALUD</p>	<p>ESTRATEGIA, 1. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD, 1.1. Organización del Sistema Nacional de Salud Avanzar en el desarrollo hacia un Sistema Nacional de Salud integrado basado en la Atención Primaria de Salud Integral ESTRATEGIA, 2. FORTALECIMIENTO DE LAS REDES INTEGRALES E INTEGRADAS DE SALUD, 2.6. Se debe asegurar la continuidad de la atención integral e integrada durante todo el curso de vida de manera específica y equitativa, desde la persona, familia y comunidad y todo ello con un enfoque de derechos, inclusión, género e intercultural en concordancia con el marco legal establecido ESTRATEGIA, 3. ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO 3.3. Equidad en el financiamiento de la atención en salud a las personas bajo responsabilidad de los diferentes proveedores públicos de servicios de salud, con eficiencia y transparencia en el gasto. ESTRATEGIA, 13. ATENCIÓN INTEGRAL EN SALUD EN EL CICLO DE LA VIDA, 13.1. COMPONENTES ESPECIALES ATENCIÓN GERIÁTRICA INTEGRAL. La población adulta mayor es vital para establecer los parámetros de salud en nuestro país, y se debe de estar preparado para ofrecer servicios de calidad para atender las necesidades en salud de este grupo etario.</p>	<p>P1.OE2.</p>	<p>Orientar la prestación de los servicios de tal forma que permita adaptarlos al surgimiento de las nuevas necesidades específicas de la población beneficiaria para el mejoramiento de su calidad de vida.</p>

DERECHOS HUMANOS	La impunidad y el derecho a la verdad, la justicia y la reparación de las víctimas del conflicto armado * Crear las políticas, planes y programas especializados de reparación, recuperación, restitución y atención integral a las personas víctimas y sus familiares, con participación de las mismas y con enfoque de Derechos Humanos. * Creación de un sistema de monitoreo y seguimiento que formule indicadores que contribuyan a determinar los avances, estancamientos o retrocesos en la materia.	P1.OE3.	Visibilizar el quehacer institucional abonando a la disminución del estigma de la población beneficiaria del FORPROLYD ante la sociedad salvadoreña.
CULTURA	Estrategia 6: Creación del Decreto Nacional de Memoria Histórica. Con este Decreto se contribuirá a la reparación integral de víctimas, que al mismo tiempo permitirá el diálogo con la historia y la articulación con las memorias plurales del conflicto armado a través de la creación del Centro Nacional de Memoria Histórica que fortalecerá las memorias colectivas y el Museo de Memoria.	P1.OE3.	Visibilizar el quehacer institucional abonando a la disminución del estigma de la población beneficiaria del FORPROLYD ante la sociedad salvadoreña.
DERECHOS HUMANOS	Políticas, asignación presupuestaria y reforma fiscal. Realizar, en cada dependencia, una revisión de normas y procedimientos, con el fin de estandarizar y coordinar esfuerzos; que permitan, por una parte, incorporar indicadores que midan su efectividad; y, por otro lado, establecer estrategias de colaboración interinstitucional, cuya actividad concorra respecto de derechos específicos.	P2.OE4.	Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.
ECONOMÍA	Propuesta de acción 3.4: Modernización tecnológica Tiene como objetivo la mejora de los procesos institucionales y la prestación de servicios a la sociedad a través de un uso racional y oportuno de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación	P2.OE5.	Implementar una filosofía de atención al cliente que permita reforzar el vínculo con la población beneficiaria.
ECONOMÍA	Objetivo general Generar empleo digno, crecimiento sostenible y una justa distribución de la riqueza, como requerimientos para el desarrollo económico y social del país EJE PROGRAMÁTICO 1: CRECIMIENTO ECONÓMICO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE Propuesta de acción 1.1: Empleos dignos (salarios, ingresos y seguridad social) Mejorar los mecanismos de intermediación laboral públicos, que son ejercidos por diferentes instituciones DIEZ IDEAS CENTRALES DEL PLAN ECONÓMICO 8. Dignificar el empleo mediante una mejora progresiva en los términos de remuneración del trabajo, así como a través del fortalecimiento institucional del Ministerio de Trabajo para dar fiel cumplimiento a los convenios internacionales en materia de Derechos Laborales.	P2.OE6.	Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control del mismo que abone a la mejora de la cultura organizacional.

<p>INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA</p>	<p>III Eje programático, Eje 1- GOES Subcomponentes 7: Identidad Digital Habilitar las condiciones para la implementación de la Identidad y su transformación Digital, integración tecnológica y fortalecimiento organizacional de todas las instituciones</p>	<p>P3.OE7.</p>	<p>Integrar la innovación tecnológica al quehacer institucional aprovechando los lineamientos dados por el gobierno central en materia de modernización y la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo eficaz y eficiente de las diferentes actividades del FOPROLYD.</p>
<p>ECONOMÍA</p>	<p>DIEZ IDEAS CENTRALES DEL PLAN ECONÓMICO 3. Descentralización de las instituciones y adaptación tecnológica para la facilitación del acceso a los servicios públicos, Dotando de operatividad a las instituciones situadas al interior del país y ampliando el acceso mediante el uso de nuevas tecnologías Propuesta de acción 3.5: Supervisión y regulación Fortalecer las capacidades y roles de las instituciones supervisoras ya existentes, dotándolas de mayores recursos presupuestarios y tecnológicos</p>	<p>P3.OE8.</p>	<p>Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.</p>
<p>ECONOMÍA</p>	<p>Objetivo Especifico 2. Fortalecer la capacidad institucional en materia de regulación estratégica para la competitividad, volviendo la gobernabilidad una acción eficiente para el crecimiento económico, incorporando la planificación integral y la transparencia institucional como ejes transversales en las políticas públicas EJE PROGRAMÁTICO 3: GOBERNABILIDAD EFICIENTE PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO Consolidar una gobernabilidad eficiente mediante la modernización, consolidación y descentralización territorial de las instituciones</p>	<p>P4.OE9.</p>	<p>Fortalecer la gestión institucional en el uso de los recursos financieros, de tal manera que responda a la dinámica cambiante del entorno económico salvadoreño.</p>

Tabla 6: Alineación de los objetivos estratégicos con el Plan Cuscatlán

Alineación con la Agenda Digital

EJES	ALINEAMIENTO	OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
4.2. INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD	7. Inclusión Digital: Promover el empoderamiento de toda la población a través de las Tecnologías de Información y Comunicación, impulsando su acceso y utilización como herramienta para la búsqueda de su bienestar social y económico.	P1.OE1.	Aprovechar el crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador para el acercamiento de los servicios ofrecidos por la institución y el realce de la difusión del quehacer institucional.
4.3. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	1. Desmaterialización de Documentos: Acciones para reemplazar documentos físicos con documentos electrónicos según lo dispuesto en la Ley de Firma Electrónica y la Ley de Procedimientos Administrativos, incluye proyectos de alto impacto.	P1.OE2.	Orientar la prestación de los servicios de tal forma que permita adaptarlos al surgimiento de las nuevas necesidades específicas de la población beneficiaria para el mejoramiento de su calidad de vida.
3.3. DESARROLLO ECONÓMICO	El Gobierno apoya el crecimiento de la productividad con un enfoque basado en la simplificación de procesos administrativos, la innovación en procesos productivos y en la utilización de herramientas tecnológicas.	P2.OE4.	Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.
2.7. INCLUSIÓN DIGITAL	2.7.4. Contribuir a la estrategia de desarrollo, modernización de servicios e innovación de procesos con el objetivo de fomentar la defensa de los Derechos Humanos.	P2.OE4.	Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.
3. PRINCIPIOS RECTORES Y NUEVA GOBERNANZA	Mejor calidad de vida para toda la población y futuras generaciones esto implica la mejora sustantiva de los servicios que entrega el Estado a la población y la garantía de derechos e inclusión de todos los sectores.	P2.OE5.	Implementar una filosofía de atención al cliente que permita reforzar el vínculo con la población beneficiaria.
4.2. INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD	3. Capacidades Servidores Públicos: Incluye programas de formación para fortalecer las capacidades y habilidades de los servidores públicos, para la gestión y entrega de servicios digitales de calidad que estén centrados en los usuarios. 5. Educación y Alfabetización en Tecnología: Incluye programas de formación para la población, orientados a desarrollar sus capacidades y habilidades para aprovechar nuevos servicios digitales, reducir la brecha digital	P2.OE6.	Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control del mismo que abone a la mejora de la cultura organizacional.
4. GOBERNANZA DIGITAL	4.1. Leyes habilitantes. 4.1.6. Ley del Servicio Público que establezca las bases de una carrera administrativa, exija calidad del talento humano del Estado y garantice contrataciones basadas en la capacidad y el mérito.	P2.OE6.	Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control del mismo que abone a la mejora de la cultura organizacional.
4.2. INNOVACIÓN,	2. Conectividad, cobertura y acceso: Incluye el diseño y el despliegue de la infraestructura de	P3.OE7.	Integrar la innovación tecnológica al quehacer

EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD	redes de telecomunicaciones, entregar servicios públicos digitales y propiciar las condiciones para el desarrollo.		institucional aprovechando los lineamientos dados por el gobierno central en materia de modernización y la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo eficaz y eficiente de las diferentes actividades del FOPROLYD.
4.3. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	Creación de estructuras de coordinación que posibiliten la integración y modernización de los servicios del Estado, garanticen la participación ciudadana y la transparencia, fortalezcan los registros administrativos, el resguardo y acceso de datos personales 3. Modernización de Servicios: Aplicación de la Arquitectura de Servicios Digitales de Gobierno en sectores y servicios estratégicos usando estándares y buenas prácticas internacionales.	P3.OE8.	Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.
2. INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD	2.3. Capacidades Servidores Públicos 2.3.1. Coordinar la implementación del Plan de Carrera del Servicio Público para garantizar la estandarización y mejora de capacidades y habilidades de los servidores públicos, a fin de potenciarlos en sus cargos.	P3.OE8.	Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.

Tabla 7: Alineación de los objetivos estratégicos con la Agenda Digital 2020-2030

Diagnóstico Institucional

Para poder plantear objetivos estratégicos, sus correspondientes indicadores claves de desempeño (KPI's) y acciones estratégicas, se hace necesario la realización de un buen diagnóstico de la institución, ya que solo de esa manera se podrán aprovechar todas las oportunidades de mejora que se presentan actualmente. Para la realización de este diagnóstico se realizó primero la identificación de todos los factores externos que afectan al quehacer de la institución, por medio de una investigación por parte de cada una de las áreas claves y de esa manera aprovechar la especialización de estas para que los aportes fueran sustanciosos y posteriormente se hace la identificación de los factores internos donde nuevamente cada una de las áreas claves de gestión de la institución hacen sus aportes, ya sea directamente de sus áreas o aportes respecto a otras áreas de gestión.

Factores Externos

Los factores externos como ya se desarrolló en la base teórica, son todos aquellos sobre los cuales la institución no posee ningún control, pero que afectan ya sea de manera directa o indirecta el quehacer de la institución ya sea a través del aprovechamiento de estos, a los que llamamos oportunidades o por medio de acciones que vayan encaminadas a eliminar o disminuir su impacto, las cuales son las amenazas. En este sentido para poder hacer esa delimitación de dichos factores, se identifican 4 tipos: político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, a partir de aquí se hace mucho más fácil el camino a seguir, ya que permite orientar los esfuerzos de investigación y análisis a las vertientes indicadas y no divagar en el mar de información de factores.

La forma de presentar todos los factores externos que se observan afecta el quehacer de la institución es haciendo una descripción de cada uno de los hechos de dicho factor y cómo estos inciden sobre la labor del FOPROLYD de esta manera se identifican todos los factores que realmente afectan, ya que se debe hacer el esfuerzo de análisis de encontrar la incidencia, así, si no se observa incidencia, ese factor no es significativo y por lo tanto no debe ser considerado. Se presentan todos los factores identificados por las áreas de gestión y sobre los cuáles se hace una calificación por medio del cual se busca disminuir la subjetividad de los análisis cualitativos y también presentar el radar PEST que nos indica la condición actual del FOPROLYD en función de la clasificación de los 4 tipos de factores externos. Adicionalmente dicha calificación permite delimitar los principales factores clasificados como oportunidades y amenazas que servirán de insumo en el análisis FLOA y las actividades siguientes a realizar.



Factor Político-Legal (P)

Id	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR DEL FOPROLYD
P1	Posible reforma que amplie los servicios de salud que se ofrecen a los beneficiarios	Se deberá aumentar la capacidad de atención de la institución.
P2	Posible reforma que aumente el número de beneficiarios que se atienden.	Se deberá aumentar la capacidad de atención y presupuestaria de la institución.
P3	Leyes orientadas a integración digital y acercamiento de los servicios de las instituciones de gobierno.	Nos vemos obligados a la integración de las tecnologías para la prestación de servicios.
P4	Limitantes normativas que restringen las líneas de crédito otorgadas por el Fondo	Disminución en la demanda de créditos por parte de la población beneficiaria.
P5	Aprobación de la LPA	Armonización de la normativa interna de la Institución.
P6	Aproximación de cambio de gobierno	Surgimiento de nuevos lineamientos que afecten los objetivos planteados como institución.
P7	Surgimiento de legislación nacional e internacional en materia de apoyo a personas con discapacidad.	Respaldo legal y financiero para el desarrollo de proyectos en pro de la población beneficiaria.

Tabla 8: Lista de factores político-legales

Factor Económico (E)

Id	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR DEL FOPROLYD
E1	Aumento de la tasa de inflación a un periodo de 5 años	Se tendrá que realizar ajustes de tasas de interés para dar cumplimiento a ley de FOPROLYD.
E2	Aumento del salario mínimo	Más demanda de recursos financieros y ajustes a las prestaciones brindadas en el FONDO.
E3	Déficit fiscal	Disminución en la disponibilidad presupuestaria y monetaria.
E4	Aumento en los costos de la cadena logística	Escasez y aumento de precio de los insumos.

Tabla 9: Listado de factores económicos

Factor Sociocultural (S)

Id	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR DEL FOPROLYD
S1	Falta de corresponsabilidad del estado en las políticas de cuidado.	Disminución en la demanda de atención por parte de los beneficiarios, debido a dificultades de acceso a las prestaciones.
S2	Predominio de la cultura machista en la población beneficiaria.	Dificultad en la implementación, ejecución y dar seguimiento a los programas de la institución.
S3	Carencia de empleo formal por parte de la población beneficiaria	Aumento en la demanda de apoyos financieros de parte de la institución.
S4	Falta de empoderamiento económico de las mujeres	Aumento de la brecha económica en la población de FOPROLYD.
S5	Población inmersa en un entorno de violencia contra la mujer y de género.	Disminución en la demanda de atención por parte de los beneficiarios, debido a dificultades de acceso a las prestaciones.

S6	Envejecimiento de la población beneficiaria	Adaptación de los servicios en base a los nuevos requerimientos de las personas beneficiarias.
S7	Brecha de adopción de tecnología por parte de la población beneficiaria.	Dificultad en la implementación o adopción de nuevas tecnologías para la prestación de servicios.
S8	Difícil acceso debido a la ubicación geográfica de los beneficiarios del Fondo.	Reducción en el alcance de la prestación de servicios en la institución.
S9	Baja escolaridad de la población beneficiaria del Fondo	Dificultad en la implementación, ejecución y dar seguimiento a los programas de la institución.
S10	Estigma a la población del Fondo, por parte de la población salvadoreña.	Poco respaldo público, privado y civil para el desarrollo de programas institucionales.

Tabla 10: Listado de factores socioculturales

Factor Tecnológico (T)

Id	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR DEL FOPROLYD
T1	Fortalecimiento tecnológico de las instituciones financieras privadas, en materia de otorgamiento de créditos.	Disminución en la demanda de créditos por parte de la población beneficiaria.
T2	Lineamientos específicos del gobierno en materia de innovación tecnológica	Búsqueda y adopción de nuevas herramientas para el manejo de información y prestación de servicios.
T3	Desarrollo constante y acelerado de las tecnologías de la información.	Eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos institucionales.
T4	Disponibilidad de nuevas tecnologías de fabricación	Aumento de la productividad en la fabricación de especies en la institución.
T5	Crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador.	Acercamiento de los servicios de la institución a la población beneficiaria.
T6	Tendencia hacia el uso de energías renovables	Disminución de costos de funcionamiento y reducción de la huella de carbono

Tabla 11: Listado de factores tecnológicos

Como se mencionó, cada uno de los factores externos identificados en función de su tipo, se calificó en base a su importancia y favorabilidad esto con el objetivo de establecer el nivel de influencia que tienen y así tomarlos en consideración ya sea que influyan como oportunidades o como amenazas. Se presenta la matriz completa donde se observa el consolidado de los resultados de calificación dado por todas las áreas.



FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a consecuencia del Conflicto Armado

Calificación de los Factores Externos del análisis PEST

FACTOR	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES IDENTIFICADOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR DEL FOPROLYD		IMPORTEANCIA Nivel I	FAVORABILIDAD Nivel F		O/A
		Se deberá aumentar la capacidad de atención de la institución.	Se deberá disminuir la capacidad de atención de la institución.		Importante	Favorable	
POLÍTICO-LEGAL	Posible reforma que amplíe los servicios de salud que se ofrecen a los beneficiarios			Importante	Favorable		Oportunidad
POLÍTICO-LEGAL	Posible reforma que aumente el número de beneficiarios que se atienden.			Importante	Medianamente favorable		Amenaza
POLÍTICO-LEGAL	Leyes orientadas a integración digital y acercamiento de los servicios de las instituciones de gobierno.			Importante superior	Altamente favorable		Oportunidad
POLÍTICO-LEGAL	Límites normativas que restringen la líneas de crédito otorgadas por el Fondo			Importante superior	Medianamente desfavorable		Amenaza
POLÍTICO-LEGAL	Aprobación de la LPA			Importante superior	Favorable		Oportunidad
POLÍTICO-LEGAL	Aproximación de cambio de gobierno			Importante superior	Poco favorable		Amenaza
POLÍTICO-LEGAL	Surgimiento de legislación nacional e internacional en materia de apoyo a personas con discapacidad.			Importante superior	Favorable		Oportunidad
ECONÓMICO	Aumento de la tasa de inflación a un periodo de 5 años			Importante superior	Desfavorable		Amenaza
ECONÓMICO	Aumento del salario mínimo			Importante superior	Desfavorable		Amenaza
ECONÓMICO	Déficit fiscal			Importante superior	Desfavorable		Amenaza
ECONÓMICO	Aumento en los costos de la cadena logística			Importante superior	Desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Falta de responsabilidad del estado en las políticas de cuidado.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Predominio de la cultura machista en la población beneficiaria.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Carencia de empleo formal por parte de la población beneficiaria			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Falta de empoderamiento económico de las mujeres			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Población inmersa en un entorno de violencia contra la mujer y de género.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Envejecimiento de la población beneficiaria			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Brecha de adopción de tecnología por parte de la población beneficiaria.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Difícil acceso debido a la ubicación geográfica de los beneficiarios del Fondo.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Baja escolaridad de la población beneficiaria del Fondo			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
SOCIOCULTURAL	Estigma a la población del Fondo, por parte de la población salvadoreña.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
TECNOLÓGICO	Fortalecimiento tecnológico de las instituciones financieras privadas, en materia de otorgamiento de créditos.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
TECNOLÓGICO	Líneas específicas del gobierno en materia de innovación tecnológicas			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
TECNOLÓGICO	Desarrollo constante y acelerado de las tecnologías de la información.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
TECNOLÓGICO	Disponibilidad de nuevas tecnologías de fabricación			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
TECNOLÓGICO	Crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador.			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza
TECNOLÓGICO	Tendencia hacia el uso de energías renovables			Importante superior	Muy desfavorable		Amenaza

Tabla 12: Calificación de los factores del Análisis PEST

Radar de Análisis PEST

Al realizar la calificación de cada uno de los factores identificados se obtiene un gráfico de radar que nos indica tanto la importancia como la favorabilidad de cada uno de estos y a partir de ahí se puede establecer la situación externa de la institución. Así se observa un alto nivel de importancia en los 4 factores y al examinar la favorabilidad, los factores político-legal y tecnológico son los que presentan un alto nivel, siendo superior el tecnológico, lo que lleva a concluir que son los factores en los cuales se debe apoyar la institución, echando mano de estos para fortalecerse y enfrentar también las dificultades tanto internas como externas y referidos a esto último, el radar nos indica un muy bajo nivel de favorabilidad en los factores económico y sociocultural, por lo que se deben tener en consideración al establecer los objetivos estratégicos de manera que estos factores no impacten en las actividades necesarias para poder desarrollarlos.



Ilustración 18. Radar de análisis PEST

Factores Internos

Para la identificación de los factores internos, como mencionamos en la base teórica se hace uso de la herramienta FLOA y es un ejercicio que se realiza con todas las jefaturas de las diferentes unidades de gestión, con el fin, como ya lo dijimos, que sus aportes sean realmente sustanciosos ya apegados a la realidad de la institución, vivida desde cada una de las unidades. Se presentan todas las fortalezas y limitaciones identificadas:

Fortalezas de la institución

Descripción del aspecto o situación identificada
Existe personal comprometido y empoderado con sus funciones dentro de la institución
Se cuenta con una base de sistema informático que facilita las actividades de la institución
Base normativa y procedimental establecida
Personal con conocimiento técnico acorde con las actividades de la institución
Se cuenta con la capacidad de producción de órtesis y prótesis
Poseer entidades descentralizadas
Integración de tecnología para procesos institucionales
Planes y programas definidos y acordes a las disposiciones de la ley
Acercamiento de los servicios hasta la ubicación de los beneficiarios
Otorgamiento de servicios que exceden las expectativas plasmadas en la ley (Salud mental, visitas hospitalarias, etc.)
Buenas relaciones con el gobierno central y otras instituciones
Tener un objetivo institucional claro
El compromiso de las nuevas autoridades ante la mejora institucional
Priorización del uso de los recursos a la atención de la población
Eficiencia en la ejecución presupuestaria
Atención a la población afectada física y psicológicamente por el conflicto armado sin distinción del sector al que pertenecen
Pensamiento institucional orientado a la modernización

Tabla 13: Fortalezas de la institución identificadas

Limitaciones de la institución

Descripción del aspecto o situación identificada
Atraso evidente a nivel tecnológico
Espacio físico limitado para el desarrollo de las actividades institucionales
Insuficiente equipo tecnológico
Insuficientes equipos de transporte para las actividades cotidianas y extramurales
Falta de infraestructura propia para albergar las sedes institucionales
El mobiliario y equipo de oficina notablemente obsoleto
Normativa y procedimientos desactualizados
Infraestructura inadecuada para la población beneficiaria
Falta de un plan de desarrollo profesional
Falta de un botiquín institucional
Deficiencias en la distribución de la planta de personal
Deficiencias en la estructura organizativa institucional
Manual Descriptor de Puestos con deficiencias en la delimitación de competencias y funciones
Reglamento Interno de Trabajo no armonizado con la normativa vigente
Los canales de comunicación con los beneficiarios son deficientes
No existen recursos destinados a la atención telefónica de los beneficiarios
Falta de un plan de inducción para personal de nuevo ingreso
Existe personal que hace uso indebido de los derechos laborales conferidos
Deficiencias en el plan de desarrollo de competencias de la planta de personal
Deficiencias en la Administración del Talento Humano
Existencia de procedimientos internos que contravienen la normativa vigente
Falta de recursos en las entidades descentralizadas
Deficiencias en el enfoque humano del servicio al beneficiario
Irregularidades en las actividades de la institución debidas al desbalance de personal y autoridades en los últimos años
Ubicación geográfica desfavorable para las actividades de la institución
Falta de recursos orientados al aseguramiento de la calidad

Tabla 14: Limitaciones de la institución identificadas

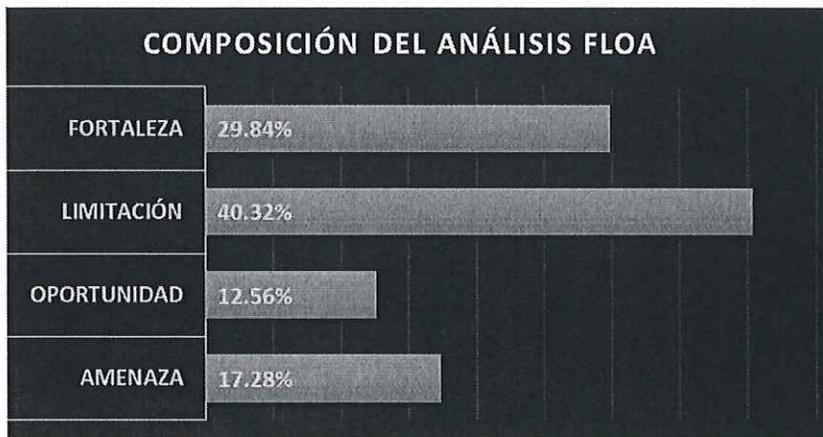
Análisis FLOA

Al tener identificadas todas las fortalezas y limitaciones de la institución se procede a realizar la calificación de estas, esto en base a dos criterios, la intensidad y la influencia. Como ya mencionamos en párrafos anteriores este proceso de calificación es importante ya que permite disminuir el subjetivismo al momento de priorizar, puesto que no todas las fortalezas y no todas las limitaciones serán tomadas en consideración para su posterior cruce para poder establecer los objetivos estratégicos de la institución.

A partir del proceso de identificación, calificación y priorización se obtiene el siguiente detalle de fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas:

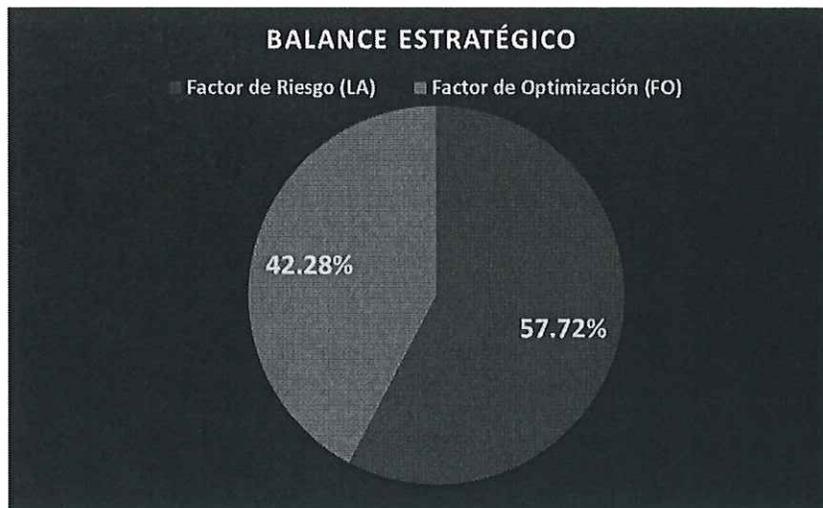
Fortalezas (F)	Limitaciones (L)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
13	13	9	10

Tabla 15. Resumen de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas principales.



El 40.32% de la composición del FLOA corresponde a limitaciones, por lo que muchas actividades a realizar estarán encaminadas al fortalecimiento de la institución a través de sus fortalezas actuales y explotando sus oportunidades.

Ilustración 19. Composición del Análisis FLOA



El balance estratégico de la institución está más inclinado al Factor de Riesgo (LA) con un 57.72%, esto confirma la posición actual de la institución y la importante gestión administrativa que se debe realizar para cambiar este balance y poder operar con mayor margen de maniobra a través de la ejecución de los objetivos estratégicos que se establezcan.

Ilustración 20. Balance Estratégico

Principales Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas

F	FORTALEZAS
F1	Se cuenta con una base de sistema informático que facilita las actividades de la institución
F2	Base normativa y procedimental establecida
F3	Personal con conocimiento técnico acorde con las actividades de la institución
F4	Planes y programas definidos y acordes a las disposiciones de la ley
F5	Acercamiento de los servicios hasta la ubicación de los beneficiarios
F6	Otorgamiento de servicios que exceden las expectativas plasmadas en la ley (Salud mental, visitas hospitalarias, etc.)
F7	Buenas relaciones con el gobierno central y otras instituciones
F8	Tener un objetivo institucional claro
F9	El compromiso de las nuevas autoridades ante la mejora institucional
F10	Priorización del uso de los recursos a la atención de la población
F11	Eficiencia en la ejecución presupuestaria
F12	Atención a la población afectada física y psicológicamente por el conflicto armado sin distinción del sector al que pertenecen
F13	Pensamiento institucional orientado a la modernización

Tabla 16. Principales Fortalezas.

L	LIMITACIONES
L1	Atraso evidente a nivel tecnológico
L2	Espacio físico limitado para el desarrollo de las actividades institucionales
L3	Insuficiente equipo tecnológico
L4	Insuficientes equipos de transporte para las actividades cotidianas y extramurales
L5	Deficiencias en la estructura organizativa institucional
L6	Manual Descriptor de Puestos con deficiencias en la delimitación de competencias y funciones
L7	Los canales de comunicación con los beneficiarios son deficientes
L8	Falta de un plan de inducción para personal de nuevo ingreso
L9	Existe personal que hace uso indebido de los derechos laborales conferidos
L10	Deficiencias en la Administración del Talento Humano
L11	Existencia de procedimientos internos que contravienen la normativa vigente
L12	Deficiencias en el enfoque humano del servicio al beneficiario
L13	Ubicación geográfica desfavorable para las actividades de la institución

Tabla 17. Principales Limitaciones.

O	OPORTUNIDADES
O1	Posible reforma que amplie los servicios de salud que se ofrecen a los beneficiarios por lo que se deberá aumentar la capacidad de atención de la institución.
O2	Leyes orientadas a la integración digital y acercamiento de los servicios de las instituciones de gobierno, por lo que nos vemos obligados a la integración de las tecnologías para la prestación de servicios.
O3	Existencia de leyes enfocadas en la mejora de los procesos, procedimientos y administración en general de las entidades públicas por lo que se debe armonizar con estas, la normativa interna de la Institución.
O4	Surgimiento de legislación nacional e internacional en materia de apoyo a personas con discapacidad lo que brinda el respaldo legal y financiero para el desarrollo de proyectos en pro de la población beneficiaria.
O5	Lineamientos específicos del gobierno en materia de innovación tecnológica que insta a la búsqueda y adopción de nuevas herramientas para el manejo de información y prestación de servicios.

O6	Desarrollo constante y acelerado de las tecnologías de la información, las cuales pueden ser aplicadas para mejorar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos institucionales.
O7	Disponibilidad de nuevas tecnologías de fabricación lo que puede contribuir al aumento de la productividad en la elaboración de especies en la institución.
O8	Crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador lo que permite el acercamiento de los servicios de la institución a la población beneficiaria.
O9	Tendencia hacia el uso de energías renovables cuya implementación en la institución puede traer una posible disminución de costos de funcionamiento y reducción de la huella de carbono

Tabla 18. Principales Oportunidades.

A	AMENAZAS
A1	Posible reforma que aumente el número de beneficiarios que se atienden con lo que se deberá aumentar la capacidad de atención y presupuestaria de la institución.
A2	Limitantes normativas que restringen las líneas de crédito otorgadas por el Fondo con la consecuente disminución en la demanda de créditos por parte de la población beneficiaria.
A3	Aproximación de cambio de gobierno y con ello el posible surgimiento de nuevos lineamientos que afecten los objetivos planteados como institución.
A4	Aumento de la tasa de inflación a un periodo de 5 años por lo que se tendrá que realizar ajustes de tasas de interés para dar cumplimiento a ley de FOPROLYD.
A5	Déficit fiscal que impactará en una disminución en la disponibilidad presupuestaria y monetaria.
A6	Carencia de empleo formal por parte de la población beneficiaria lo que resulta en un aumento en la demanda de apoyos financieros hacia la institución.
A7	Población inmersa en un entorno de violencia contra la mujer y de género que se puede ver reflejado en una disminución en la demanda de atención por parte de los beneficiarios, debido a dificultades de acceso a las prestaciones.
A8	Envejecimiento de la población beneficiaria que conlleva una adaptación de los servicios en base a los nuevos requerimientos de las personas beneficiarias.
A9	Difícil acceso debido a la ubicación geográfica de los beneficiarios del Fondo que repercute en una reducción en el alcance de la prestación de servicios en la institución.
A10	Estigma a la población del Fondo, por parte de la población salvadoreña lo que conlleva al poco respaldo público, privado y civil para el desarrollo de programas institucionales.

Tabla 19. Principales Amenazas.





FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a consecuencia del Conflicto Armado

Listado de identificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas

Descripción de aspecto o situación identificada	Clasificación del Aspecto	Intensidad - (F) (L) Ocurrencia - (O) (A)	Influencia - (F) (L) Impacto - (O) (A)	Consideración para análisis
Atrazo evidente a nivel tecnológico	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Espacio físico limitado para el desarrollo de las actividades institucionales	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Insuficiente equipo tecnológico	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Insuficiente equipos de transporte para las actividades cotidianas y extramurales	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Falta de infraestructura propia para albergar las sedes institucionales	LIMITACIÓN	Moderada	Moderada	MODERADO
El mobiliario y equipo de oficina notablemente obsoleto	LIMITACIÓN	Moderada	Baja	MODERADO
Normativa y procedimientos desactualizados	LIMITACIÓN	Muy alta	Moderada	ALTO
Infraestructura inadecuada para la población beneficiaria	LIMITACIÓN	Muy alta	Moderada	ALTO
Falta de un plan de desarrollo profesional	LIMITACIÓN	Alta	Moderada	ALTO
Falta de un botiquín institucional	LIMITACIÓN	Moderada	Moderada	MODERADO
Deficiencias en la distribución de la planta de personal	LIMITACIÓN	Alta	Moderada	ALTO
Deficiencias en la estructura organizativa institucional	LIMITACIÓN	Alta	Alta	ALTO
Manual Descriptor de Puestos con deficiencias en la delimitación de competencias y funciones	LIMITACIÓN	Alta	Alta	ALTO
Reglamento Interno de Trabajo armonizado con la normativa vigente	LIMITACIÓN	Alta	Moderada	ALTO
Los canales de comunicación con los beneficiarios son deficientes	LIMITACIÓN	Alta	Alta	ALTO
No existen recursos destinados a la atención telefónica de los beneficiarios	LIMITACIÓN	Moderada	Moderada	MODERADO
Falta de un plan de inducción para personal de nuevo ingreso	LIMITACIÓN	Alta	Muy alta	ALTO
Existe personal que hace uso indebido de los derechos laborales conferidos	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Deficiencias en el plan de desarrollo de competencias de la planta de personal	LIMITACIÓN	Alta	Moderada	ALTO
Deficiencias en la Administración del Talento Humano	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Existencia de procedimientos internos que contravienen la normativa vigente	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
Falta de recursos en las entidades descentralizadas	LIMITACIÓN	Moderada	Moderada	MODERADO
Deficiencias en el enfoque humano del servicio al beneficiario	LIMITACIÓN	Alta	Alta	ALTO
Irregularidades en las actividades de la institución debidas al desbalance de personal y autoridades en los últimos años	LIMITACIÓN	Muy alta	Moderada	ALTO
Ubicación geográfica desfavorable para las actividades de la institución	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO

Tabla 20: Calificación de las limitaciones institucionales



FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado

Listado de identificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas

Descripción del aspecto o situación identificada	Clasificación del Aspecto	Intensidad - (F) (L) Ocurrencia - (O) (A)	Influencia - (F) (L) Impacto - (O) (A)	Consideración para análisis
Existe personal comprometido y empoderado con sus funciones dentro de la institución	FORTALEZA	Moderada	Moderada	MODERADO
Se cuenta con una base de sistema informático que facilita las actividades de la institución	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
Base normativa y procedimental establecida	FORTALEZA	Alta	Muy alta	ALTO
Personal con conocimiento técnico acorde con las actividades de la institución	FORTALEZA	Alta	Alta	ALTO
Se cuenta con la capacidad de producción de órtesis y prótesis	FORTALEZA	Alta	Baja	MODERADO
Poseer entidades descentralizadas	FORTALEZA	Alta	Moderada	ALTO
Integración de tecnología para procesos institucionales	FORTALEZA	Alta	Moderada	ALTO
Planes y programas definidos y acordes a las disposiciones de la ley	FORTALEZA	Alta	Alta	ALTO
Acercamiento de los servicios hasta la ubicación de los beneficiarios	FORTALEZA	Alta	Alta	ALTO
Otorgamiento de servicios que exceden las expectativas plasmadas en la ley (Salud mental, visitas hospitalarias, etc)	FORTALEZA	Alta	Alta	ALTO
Buenas relaciones con el gobierno central y otras instituciones	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
Tener un objetivo institucional claro	FORTALEZA	Alta	Alta	ALTO
El compromiso de las nuevas autoridades ante la mejora institucional	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
Priorización del uso de los recursos a la atención de la población	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
Eficiencia en la ejecución presupuestaria	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
Atención a la población afectada física y psicológicamente por el conflicto armado sin distinción del sector al que pertenecen	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
Pensamiento institucional orientado a la modernización	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO

Tabla 21: Calificación de las fortalezas institucionales



FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado

Listado de identificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas

Descripción del aspecto o situación identificada	Clasificación del Aspecto	Intensidad - (F) (L) Ocurrencia - (O) (A)	Influencia - (F) (L) Impacto - (O) (A)	Consideración para análisis
Posible reforma que amplie los servicios de salud que se ofrecen a los beneficiarios	OPORTUNIDAD	Alta	Alta	ALTO
Leyes orientadas a integración digital y acercamiento de los servicios de las instituciones de gobierno.	OPORTUNIDAD	Muy alta	Muy alta	ALTO
Aprobación de la LPA	OPORTUNIDAD	Muy alta	Alta	ALTO
Surgimiento de legislación nacional e internacional en materia de apoyo a personas con discapacidad.	OPORTUNIDAD	Alta	Alta	ALTO
Lineamientos específicos del gobierno en materia de innovación	OPORTUNIDAD	Muy alta	Alta	ALTO
Desarrollo constante y acelerado de las tecnologías de la información.	OPORTUNIDAD	Alta	Baja	MODERADO
Disponibilidad de nuevas tecnologías de fabricación	OPORTUNIDAD	Alta	Moderada	ALTO
Crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador.	OPORTUNIDAD	Alta	Alta	ALTO
Posible reforma que aumente el número de beneficiarios que se atienden.	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO
Limitantes normativas que restringen la líneas de crédito otorgadas por el	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
Aproximación de cambio de gobierno	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO
Aumento de la tasa de inflación a un período de 5 años	AMENAZA	Alta	Muy alta	BAJA
Aumento del salario mínimo	AMENAZA	Muy alta	Muy baja	MODERADO
Déficit fiscal	AMENAZA	Muy alta	Muy baja	MODERADO
Aumento en los costos de la cadena logística	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
Falta de corresponsabilidad del estado en las políticas de cuidado.	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
Predominio de la cultura machista en la población beneficiaria.	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO
Carencia de empleo formal por parte de la población beneficiaria	AMENAZA	Moderada	Muy alta	ALTO
Falta de empoderamiento económico de las mujeres	AMENAZA	Moderada	Muy alta	ALTO
Población inmersa en un entorno de violencia contra la mujer y de género.	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO
Envejecimiento de la población beneficiaria	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO
Brecha de adopción de tecnología por parte de la población beneficiaria.	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
Difícil acceso debido a la ubicación geográfica de los beneficiarios del	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
Baja escolaridad de la población beneficiaria del Fondo	AMENAZA	Moderada	Muy baja	BAJA
Estigma a la población del Fondo, por parte de la población salvadoreña.	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
Tendencia hacia el uso de energías renovables	AMENAZA	Moderada	Alta	ALTO

Tabla 22: Calificación de las oportunidades y amenazas institucionales

Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico del FOPROLYD es el resultado del esfuerzo de pensamiento realizado durante el diagnóstico, toda la información de la situación actual de la institución ya resumida y ordenada, es el insumo principal para poder plantear los objetivos estratégicos, sus respectivos indicadores clave y acciones estratégicas, todo esto conforma el Plan Estratégico que se desarrollará a lo largo de los años 2023-2027 por medio de los esfuerzos a nivel operativo que se verán reflejados en el correspondiente Plan Operativo Anual.

Para poder establecer los Objetivos Estratégicos como se comentaba en el desarrollo teórico, se hace uso del FLOA cruzado, en el cual se hacen las interacciones entre las Fortalezas y Limitaciones con las Oportunidades y Amenazas, y así interactuar en cuatro cuadrantes, estableciendo objetivos FO, FA, LO, LA con las respectivas características de cada cual y tomando en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Perspectiva población beneficiaria, Perspectiva procesos internos, Perspectiva desarrollo institucional, Perspectiva financiera, que serán las líneas que seguirán los objetivos estratégicos, así, el resultado del ejercicio de cruce:

RELACIÓN FO	Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FO
F1-F13-O2-05-O6-O7	Perspectiva desarrollo institucional	Integrar la innovación tecnológica al quehacer institucional aprovechando los lineamientos dados por el gobierno central en materia de modernización y la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo eficaz y eficiente de las diferentes actividades del FOPROLYD.
F5-F6-O8	Perspectiva población beneficiaria	Aprovechar el crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador para el acercamiento de los servicios ofrecidos por la institución y el realce de la difusión del quehacer institucional.
F2-F4-F9-O3	Perspectiva procesos internos	Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.

Tabla 23. Objetivos Estratégicos FO.

RELACIÓN FA	Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FA
F7-F12-A8	Perspectiva población beneficiaria	Orientar la prestación de los servicios de tal forma que permita adaptarlos al surgimiento de las nuevas necesidades específicas de la población beneficiaria para el mejoramiento de su calidad de vida.
F8-F12-A10	Perspectiva población beneficiaria	Visibilizar el quehacer institucional abonando a la disminución del estigma de la población beneficiaria del FORPROLYD ante la sociedad salvadoreña.
F11-A5	Perspectiva financiera	Fortalecer la gestión institucional en el uso de los recursos financieros, de tal manera que responda a la dinámica cambiante del entorno económico salvadoreño.

Tabla 24. Objetivos Estratégicos FA.

RELACIÓN LO	Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LO
L1-L3-O2-O5-O6	Perspectiva desarrollo institucional	Modernizar los recursos tecnológicos institucionales, adoptando la visión del gobierno central hacia una integración de las tecnologías, que permitan la prestación eficaz y eficiente de los servicios.
L5-L6-L8-L10-O3	Perspectiva desarrollo institucional	Mejorar la estructura organizativa institucional impulsando su desarrollo en normativas, procesos y procedimientos, tomando como base la legislación nacional enfocada en la mejora continua.



L7-L12-L13-O8	Perspectiva procesos internos	Implementar una filosofía de atención al cliente que permita reforzar el vínculo con la población beneficiaria.
L8-L9-L10-O3	Perspectiva procesos internos	Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control de este que abone a la mejora de la cultura organizacional.

Tabla 25. Objetivos Estratégicos LO.

RELACION LA	Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LA
L2-L4-A9	Perspectiva desarrollo institucional	Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.

Tabla 26. Objetivos Estratégicos LA.

A partir de estos 11 Objetivos Estratégicos formulados se realizó la discusión de los mismos y se concluyó con el establecimiento de 9 que conformarán el Plan Estratégico del FOPROLYD.

Objetivos Estratégicos

Los 9 Objetivos Estratégicos que forman parte del Plan Estratégico Institucional son los que se detallan:



Ilustración 21. Estructura de Objetivos Estratégicos Institucionales.

Perspectiva	OE	IdOE	Objetivos Estratégicos
1. Perspectiva población beneficiaria	1	P1.OE1.	Aprovechar el crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador para el acercamiento de los servicios ofrecidos por la institución y el realce de la difusión del quehacer institucional.
1. Perspectiva población beneficiaria	2	P1.OE2.	Orientar la prestación de los servicios de tal forma que permita adaptarlos al surgimiento de las nuevas necesidades específicas de la población beneficiaria para el mejoramiento de su calidad de vida.
1. Perspectiva población beneficiaria	3	P1.OE3.	Visibilizar el quehacer institucional abonando a la disminución del estigma de la población beneficiaria del FORPROLYD ante la sociedad salvadoreña.
2. Perspectiva procesos internos	4	P2.OE4.	Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.
2. Perspectiva procesos internos	5	P2.OE5.	Implementar una filosofía de atención al cliente que permita reforzar el vínculo con la población beneficiaria.
2. Perspectiva procesos internos	6	P2.OE6.	Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control del mismo que abone a la mejora de la cultura organizacional.
3. Perspectiva desarrollo institucional	7	P3.OE7.	Integrar la innovación tecnológica al quehacer institucional aprovechando los lineamientos dados por el gobierno central en materia de modernización y la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo eficaz y eficiente de las diferentes actividades del FOPROLYD.
3. Perspectiva desarrollo institucional	8	P3.OE8.	Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.
4. Perspectiva financiera	9	P4.OE9.	Fortalecer la gestión institucional en el uso de los recursos financieros, de tal manera que responda a la dinámica cambiante del entorno económico salvadoreño.

Tabla 27. Objetivos Estratégicos del FOPROLYD.

Como se menciona en el desarrollo teórico, todos los esfuerzos de la institución están encaminados en satisfacer las necesidades de los beneficiarios, por lo que los objetivos de esta perspectiva son los primeros en el orden de estos. Es importante la interrelación de los Objetivos Estratégicos ya que estos no pueden desarrollarse de manera aislada, ya que de darse de esta forma no tendrían funcionalidad y no estarían aportando en la consecución del resto de objetivos y sus respectivas acciones, así se desarrolla el mapa estratégico del FOPROLYD donde observamos esa interacción de los diferentes objetivos, empezando por la perspectiva financiera que abona directamente a los objetivos de la perspectiva de desarrollo institucional y estos a su vez interaccionan entre ellos mismos y también sobre los objetivos de la perspectiva de procesos internos y así se llega al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de la población beneficiaria, que son la principal razón de ser de la institución.

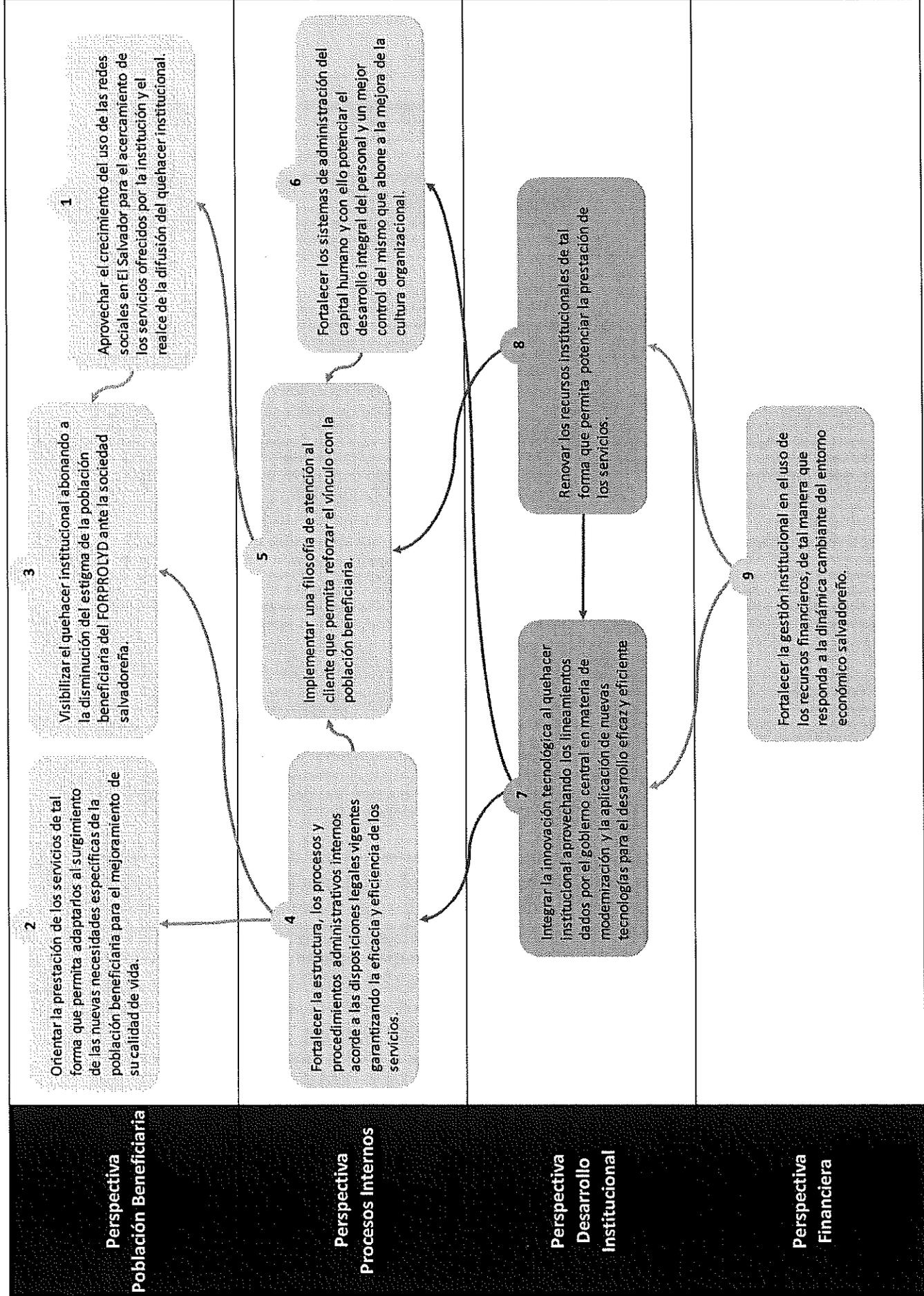


Ilustración 22. Mapa Estratégico Institucional.

Indicadores de Desempeño

Es imposible saber de forma meramente apreciativa el desarrollo y cumplimiento de un Objetivo Estratégico, por lo que para cada uno de los 9 formulados, se plantean una serie de Indicadores Claves de Desempeño (KPI's) con los que se monitoreará, según la periodicidad establecida el avance e impacto tanto de las acciones estratégicas planteadas en el presente plan como de las acciones operativas que establezcan cada una de las áreas de gestión. Es de señalar que muchos de los indicadores no poseen un período base o una meta establecida, debido a que no se cuenta con un histórico para poder establecerlos, puesto que la metodología desarrollada es nueva y los indicadores se crearon para que brinden información primordial para la toma de decisiones y que no sean meramente datos acumulados sin forma ni fondo.

En total se establecieron 27 Indicadores Claves de Desempeño distribuidos por cada Objetivo Estratégico según detalle:



Ilustración 23. Estructura de Indicadores Claves de Desempeño Institucionales.

Id	Identificación de KPI's	Unidad de medida	Fórmula de medición	Variables de medición	Períodicidad de medición	Línea base	Límite de control	Meta
P1.OE1.KPI1	Porcentaje de atenciones brindadas por medios electrónicos	Porcentaje	$\frac{\text{Número de atenciones brindadas por medios electrónicos}}{\text{Total de atenciones brindadas}}$	1-Número de atenciones brindadas por medios electrónicos: Todas las atenciones que se brindan por WhatsApp, correo electrónico, o algún otro medio de la misma naturaleza que se brindan por las Unidades de Gestión de FOPROLYD. 2-Total de atenciones brindadas: Es la suma de todas las atenciones dadas por las áreas ya mencionadas.	Mensual			
P1.OE1.KPI2	Número de publicaciones en canales digitales	Publicaciones en canales digitales	Total de publicaciones realizadas en redes digitales	1- Publicaciones en redes digitales: Incluye todas las publicaciones que se realicen en los diferentes canales digitales de la institución, abarcando página web institucional, Facebook y cualquier otra red social que se tenga.	Mensual			
P1.OE1.KPI3	Número de visualizaciones de publicaciones en canales digitales	Visualizaciones	Total de visualizaciones de publicaciones en canales digitales	1- Visualizaciones de publicaciones en canales digitales: Esta variable incluye todas las visualizaciones de las publicaciones que se realicen en las diferentes redes sociales y las visitas que se hagan en la página web institucional.	Mensual			
P1.OE2.KPI1	Índice de Mortalidad de la población beneficiaria	Beneficiarios que mueren por cada 1000	$\frac{\text{Total de Beneficiarios fallecidos}}{\text{Total de beneficiarios activos al inicio del año}} \times 1000$	1- Beneficiarios fallecidos: Incluye todos los beneficiarios fallecidos en un rango de tiempo determinado. Se tomará como base los beneficiarios fallecidos cada mes. 2- Beneficiarios activos al inicio del año: Son todos los beneficiarios activos al iniciar cada año. Este número se mantendrá constante a lo largo de cada año para no afectar el indicador y sea reflejo fiel del comportamiento de los fallecimientos a lo largo del año.	Mensual			
P1.OE2.KPI2	Porcentaje de adultos mayores	Porcentaje	$\frac{\text{Total de Beneficiarios con edad igual o mayor a 60 años}}{\text{Total de beneficiarios activos}} \times 100$	1- Beneficiarios con edad igual o mayor a 60 años: Son todos los beneficiarios a ctivos que tienen una edad igual o mayor a 60 años. 2- Beneficiarios activos: Son todos los beneficiarios activos que reciben atención en salud por parte de FOPROLYD.	Mensual	N/A	N/A	N/A
P1.OE2.KPI3	Porcentaje de afecciones no cubiertas	Porcentaje	$\frac{\text{Total de afecciones ajenas a la lesión no atendidas}}{\text{Total de afecciones diagnosticadas}} \times 100$	1- Afecciones ajenas a la lesión no atendidas: Son todos aquellos diagnósticos de afecciones que no estén relacionadas con la lesión a causa del conflicto armado y no han sido cubiertas. 2- Afecciones diagnosticadas: Son todas las afecciones diagnosticadas a los beneficiarios. Incluye las afecciones propias por la lesión a causa del conflicto y aquellas ajenas a este.	Trimestral			

Tabla 28. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 1 y 2 (OE1 y OE2).

Id	Identificación de KPI's	Unidad de medida	Fórmula de medición	VARIABLES DE MEDICIÓN	Periodicidad de medición	Línea base	Límite de control	Meta
P1.OE3.KPI1	Índice de crecimiento de seguidores en redes sociales	índice	$\frac{\text{Total de seguidores en redes sociales}}{\text{Total de seguidores en redes en 2022}}$	1- Seguidores en redes sociales: Son todos los seguidores que se tienen en redes sociales al finalizar cada mes. 2- Seguidores en redes en 2022: Son todos los seguidores que se tuvieron al finalizar el 2022.	Mensual			
P1.OE3.KPI2	Porcentaje de presencia institucional	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personas que conocen el quehacer del Fondo}}{\text{Número de personas encuestadas}} \times 100$	1- Personas que conocen el quehacer del Fondo: Son todas las personas que afirman conocer el quehacer del FOPROLYD. 2- Número de personas encuestadas: Son todas las personas encuestadas con la herramienta de seguimiento desarrollada.	Trimestral			
P2.OE4.KPI1	Porcentaje de actualización de documentos	Porcentaje	$\frac{\text{Total de documentos actualizados}}{\text{Total de documentos sin actualizar al iniciar año}} \times 100$	1- Documentos actualizados: Son todos aquellos documentos vigentes que fueron revisados y actualizados y cuya última versión corresponde al año 2023. 2- Documentos sin actualizar al iniciar año: Son todos aquellos documentos vigentes cuya última fecha de revisión o actualización es anterior al año 2023.	Trimestral			100%
P2.OE4.KPI2	Porcentaje de procesos digitalizados	Porcentaje	$\frac{\text{Total de procesos digitalizados}}{\text{Total procesos}} \times 100$	1- Procesos digitalizados: Incluye todos los procesos que tienen al menos un paso en el sistema informático o se realiza de manera digital. 2- Total de procesos: Son todos los procesos de todas las áreas.	Trimestral			50%
P2.OE4.KPI3	Número de observaciones de incumplimiento	Unidad	Número de observaciones de incumplimiento de procedimientos en auditoría interna	1- Observaciones de incumplimiento de procedimientos: Son todas las observaciones de incumplimiento realizadas por auditoría interna.	Trimestral			
P2.OE5.KPI1	Índice de satisfacción del beneficiario por la atención	Porcentaje	$\frac{\text{Total beneficiarios (satisfechos + muy satisfechos)}}{\text{Total encuestados}} \times 100$	1- Beneficiarios satisfechos y muy satisfechos: Son todos los beneficiarios que al finalizar su visita a las instalaciones del Fondo, expresaron recibieron un trato acorde a sus expectativas. 2- Encuestados: Son todos los beneficiarios que expresaron su sentir respecto al servicio prestado.	Mensual		80%	90%
P2.OE5.KPI2	Índice de necesidades de los beneficiarios	Porcentaje	$\frac{\text{Total de las solicitudes satisfechas}}{\text{Total de solicitudes}} \times 100$	1- Solicitudes satisfechas: Es el acumulado de todas las solicitudes a la fecha de cálculo del indicador. 2- Solicitudes: Es el acumulado de todas las solicitudes con potencial a ser satisfechas, a la fecha de cálculo del indicador.	Trimestral		35%	25%

Tabla 29. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 3, 4 y 5 (OE3, OE4 y OE5).

Id	Identificación de KPI's	Unidad de medida	Fórmula de medición	Variables de medición	Periodicidad de medición	Línea base	Límite de control	Meta
P2.OE6.KP11	Índice de satisfacción de los empleados	Porcentaje	$\frac{\text{Total de respuestas de satisfacción}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$	<p>1- Respuestas de satisfacción: Total de empleados en cuya encuesta tienen resultado de Satisfechos y Muy Satisfechos.</p> <p>2- Encuestados: El total de todos los empleados encuestados.</p>	Semestral		90%	95%
P2.OE6.KP12	Porcentaje de ausentismo	Porcentaje	$\frac{\text{Total de Horas laborales perdidas}}{\text{Total de Horas laborales}} \times 100$	<p>1- Horas laborales perdidas: Son todas las horas laborales que se pierden por ausencias, incapacidades, permisos, de todo el personal de la institución.</p> <p>2- Horas laborales: Es la suma de todas las horas laborales que deben cumplir todos los empleados de la institución.</p>	Mensual		10%	5%
P2.OE6.KP13	Índice de productividad de los empleados	atenciones por empleado	$\frac{\text{Total de Atenciones del mes}}{\text{Número de empleados}}$	<p>1- Atenciones del mes: Son todas las atenciones que se realizaron durante el mes, dados como eventos.</p> <p>2- Número de empleados: Son todos los empleados activos del mes.</p>	Mensual			
P2.OE6.KP14	Índice de capacitación de empleados	Horas de capacitación por empleado	$\frac{\text{Total de Horas de capacitación}}{\text{Número de empleados}}$	<p>1- Horas de capacitación: Son todas las horas de capacitación de todos los empleados que se inscribieron y realizaron capacitaciones.</p> <p>2- Número de empleados: Son todos los empleados activos del mes.</p>	Mensual			

Tabla 30. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 6 (OE6).

Id	Identificación de KPI's	Unidad de medida	Fórmula de medición	Variables de medición	Periodicidad de medición	Línea base	Límite de control	Meta
P3.OE7.KPI1	Índice de Madurez Digital	Índice	Resultado de instrumento estandarizado de la secretaría de innovación	<p>1-Gobernanza y liderazgo: Se evalúa el Soporte de las Altas Autoridades, procesos de autorización y reporte y detalle de roles y responsabilidades.</p> <p>2- Personas y cultura: Se evalúa el Soporte de las Altas Autoridades, procesos de autorización y reporte y detalle de roles y responsabilidades.</p> <p>3- Capacidad y Competencias: Se evalúa el Soporte de las Altas Autoridades, procesos de autorización y reporte y detalle de roles y responsabilidades, la capacidad de ser digitalmente maduro: Recursos, número de personal y conjuntos de habilidades, acceso a la tecnología adecuada, plan de capacitación, políticas y procedimientos de apoyo.</p> <p>4- Innovación: Se evalúa la voluntad y la capacidad de imaginar nuevos servicios y productos y nuevas formas de prestación de servicios. Nivel de proactividad y deseo de implementar nuevas tecnologías, procesos de negocio y modos de trabajo.</p> <p>5- Tecnología: Se evalúa la idoneidad de las plataformas, programas y sistemas subyacentes que apoyan a los otros cuatro pilares.</p>	Anual	2.4	3	4
P3.OE7.KPI2	Porcentaje de digitalización de servicios	Porcentaje	$\frac{\text{Total de Servicios digitalizados}}{\text{Total de Servicios con potencial de digitalización}} \times 100$	<p>1- Servicios digitalizados: Son todos los servicios que ya pasaron a realizarse de forma digital, esto a partir del listado de servicios con potencial de digitalización.</p> <p>2- Servicios con potencial de digitalización: Listado de todos los servicios que se tienen en consideración para poder ser digitalizados.</p>	Anual			
P3.OE7.KPI3	Porcentaje de uso de consumibles de oficina	Porcentaje	$\frac{\text{Costo total de lo consumido}}{\text{Costo total de consumibles de año base}} \times 100$	<p>1- Costo total de lo consumido: Refleja el monto en dólares de todas las requisiciones de consumibles de las unidades de gestión.</p> <p>2- Costo total de consumibles año base: Refleja la sumatoria del costo del remanente de consumibles de años anteriores más la compra anual. Se tomará como año base el 2022.</p>	Mensual			
P3.OE7.KPI4	Índice de obsolescencia del equipo informático	Años por equipo	$\frac{\text{Total de años de uso de los equipos informáticos}}{\text{Total de equipos informáticos}} + \text{Desviación STD}$	<p>1- Años de uso de los equipos informáticos: Son los años de uso de los equipos informáticos activos. Se empezará a contar desde la fecha de compra del equipo, hasta la fecha actual de uso.</p> <p>2- Equipos informáticos: Son todos los equipos informáticos activos de la institución.</p>	Mensual		6	5

Tabla 31. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 7 (OE7).

Id	Identificación de KPI's	Unidad de medida	Fórmula de medición	Variables de medición	Periodicidad de medición	Línea base	Límite de control	Meta
P3.OE8.KP11	Índice de atenciones	Número	$\frac{\text{Total de atenciones actuales}}{\text{Total de atenciones del período anterior}} \times 100$	<p>1- Atenciones actuales: Total de atenciones que se dan durante un período dado.</p> <p>2- Atenciones del período anterior: Total de atenciones dadas en el mismo tipo de período actual en el año anterior.</p>	Mensual			
P3.OE8.KP12	Costo de materiales	dólares/producción	$\frac{\text{Costo total de materiales}}{\text{Total de producción y reparaciones}}$	<p>1- Costo total de materiales: Es la sumatoria de todos los materiales que se sacaron de bodega en un período determinado, el cual será un mes.</p> <p>2- Total de producción y reparaciones: Es la suma de todas las prótesis, órtesis, zapatos ortopédicos y otros y todas las reparaciones que se puedan realizar en el mismo período de cálculo del costo total de materiales.</p>	Mensual			
P3.OE8.KP13	% de vehículos en desuso	Porcentaje	$\frac{\text{Total de vehículos en uso}}{\text{Total de vehículos que posee la institución}} \times 100$	<p>1- Vehículos en uso: Son todos los vehículos que actualmente se encuentran activos para uso en las actividades institucionales.</p> <p>2- Vehículos que posee la institución: Son todos los vehículos propiedad de la institución.</p>	Mensual			0%
P3.OE8.KP14	Índice de mantenimiento	Dólares/vehículo	$\frac{\text{Costo total de mantenimientos}}{\text{Total de vehículos en uso}} \times 100$	<p>1- Costo total de mantenimientos: Es la suma de todos los costos de mantenimiento tanto preventivos como correctivos.</p> <p>2- Vehículos en uso: Son todos los vehículos que actualmente se encuentran activos para uso en las actividades institucionales.</p>	Mensual			
P4.OE9.KP11	Costo por atención	Dólares/atención	$\frac{\text{Gastos totales del mes}}{\text{Número de atenciones brindadas en el mes}}$	<p>1- Gastos totales del mes: Es la suma de todos los desembolsos realizados en el mes, tanto variables como fijos.</p> <p>2- Número de atenciones brindadas en el mes: Son todas las atenciones brindadas en el mes por todas las áreas del FOPROLYD.</p>	Mensual			
P4.OE9.KP12	Ejecución presupuestaria	Porcentaje	$\frac{\text{Presupuesto mensual ejecutado}}{\text{Presupuesto mensual asignado}} \times 100$	<p>1- Presupuesto mensual ejecutado: Es la suma de todos los desembolsos realizados durante el mes.</p> <p>2- Presupuesto mensual asignado: Es el presupuesto que ha sido asignado para ejecutarse en el mes.</p>	Mensual		95%	100%

Tabla 32. Indicadores Claves de Desempeño del Objetivo Estratégico 8 y 9 (OE8 y OE9).

Acciones Estratégicas

Para poder desarrollar los Objetivos Estratégicos formulados, se establecen una serie de Acciones Estratégicas que guiarán las Acciones Operativas que se establezcan en los Planes Operativos Anuales. Estas Acciones Estratégicas son sujetas a revisión, puesto que al no observarse mejoras en los KPI's que monitorean el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, significa que, las Acciones deben reformularse o eliminarse por completo y establecer nuevas que guíen de una mejor manera las Acciones Operativas que realmente se deben desarrollar y que impacten en la consecución de los objetivos de la institución.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		KPI's	ACCIONES ESTRATÉGICAS
PERSPECTIVA POBLACIÓN BENEFICIARIA		OE1	3
		OE2	3
		OE3	2
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		OE4	3
		OE5	2
		OE6	4
PERSPECTIVA DESARROLLO INSTITUCIONAL		OE7	4
		OE8	4
PERSPECTIVA FINANCIERA		OE9	2

Ilustración 24: Estructura de Acciones Estratégicas Institucionales

Id	Acciones estratégicas
P1.OE1.AE1	Integrar herramientas de comunicación digitales en los procesos de atención.
P1.OE1.AE2	Fortalecer las redes sociales de la institución.
P1.OE1.AE3	Actualizar página web institucional

Tabla 33. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 1 (OE1).

Id	Acciones estratégicas
P1.OE2.AE1	Proponer reformas de ley para ampliar los beneficios en salud de acuerdo con los padecimientos de los beneficiarios, ajenos a su lesión.
P1.OE2.AE2	Reformar los programas de atención en salud para enfocarlos a las necesidades dadas por el envejecimiento de la población beneficiaria.
P1.OE2.AE3	Elaborar un plan de evaluación médica de enfermedades adicionales a la lesión.

Tabla 34. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 2 (OE2).

Id	Acciones estratégicas
P1.OE3.AE1	Creación de contenido para compartir en las redes sociales de la institución.
P1.OE3.AE2	Establecer estrategias de promoción de los servicios prestados por FOPROLYD.
P1.OE3.AE3	Sensibilizar la población salvadoreña sobre la importancia de brindar ayuda a la población de FOPROLYD.

Tabla 35. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 3 (OE3).

Id	Acciones estratégicas
P2.OE4.AE1	Actualizar toda la normativa institucional.
P2.OE4.AE2	Integrar los procedimientos internos en el sistema informático.
P2.OE4.AE3	Programa de evaluación de cumplimiento de procedimientos.
P2.OE4.AE4	Rediseñar la estructura organizativa de la institución.

Tabla 36. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 4 (OE4).

Id	Acciones estratégicas
P2.OE5.AE1	Crear y aplicar las herramientas de evaluación de satisfacción de los servicios brindados.
P2.OE5.AE2	Diseñar un plan de capacitación en servicio al cliente y humanismo.
P2.OE5.AE3	Integrar el enfoque de atención al cliente a los procedimientos relacionado con el servicio a los beneficiarios.

Tabla 37. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 5 (OE5).

Id	Acciones estratégicas
P2.OE6.AE1	Rediseñar el descriptor de puesto.
P2.OE6.AE2	Llevar un control estadístico de las incapacidades y permisos del personal del FOPROLYD
P2.OE6.AE3	Reforzar el plan de capacitaciones.

Tabla 38. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 6 (OE6).

Id	Acciones estratégicas
P3.OE7.AE1	Migrar a servicios en línea todos aquellos servicios con potencial a ser digitalizados.
P3.OE7.AE2	Adopción de política de cero papeles.
P3.OE7.AE3	Implementar la firma electrónica.
P3.OE7.AE4	Reemplazar todo el equipo informático obsoleto que aún se utiliza en la institución.
P3.OE7.AE5	Mejorar la capacidad y calidad del almacenamiento informático institucional.

Tabla 39. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 7 (OE7).

Id	Acciones estratégicas
P3.OE8.AE1	Renovar la flota vehicular.
P3.OE8.AE2	Reubicar las instalaciones de la institución.
P3.OE8.AE3	Renovar mobiliario y equipo.
P3.OE8.AE4	Maximizar la vida útil de los vehículos institucionales.

Tabla 40. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 8 (OE8).

Id	Acciones estratégicas
P4.OE9.AE1	Definir alternativas de contingencia que permitan superar situaciones de déficit presupuestario.
P4.OE9.AE2	Definir el costo de los servicios de tal forma que ante una situación de déficit presupuestario sea más fácil encontrar acciones correctivas.
P4.OE9.AE3	Crear normativas, procedimientos, sistema de costeo.
P4.OE9.AE4	Garantizar la buena ejecución presupuestaria con su debido seguimiento y control.
P4.OE9.AE5	Crear las herramientas de seguimiento y control de ejecución presupuestaria.

Tabla 41. Acciones Estratégicas del Objetivo Estratégico 9 (OE9).

En las siguientes tablas, se presenta la relación que guarda cada una de las estrategias con sus respectivos indicadores y objetivos estratégicos.

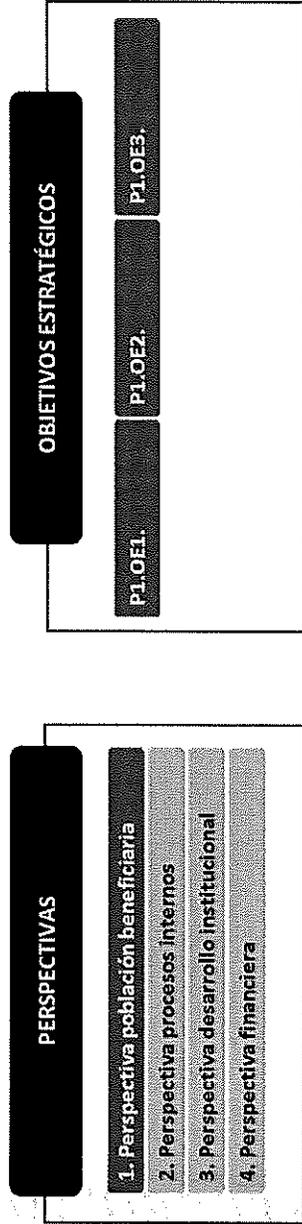




FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados
a Consecuencia del Conflicto Armado

Matriz Estratégica Simplificada



OE **3** **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Aprovechar el crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador para el acercamiento de los servicios ofrecidos por la institución y el realce de la difusión del quehacer institucional.

Orientar la prestación de los servicios de tal forma que permita adaptarlos al surgimiento de las nuevas necesidades específicas de la población beneficiaria para el mejoramiento de su calidad de vida.

Visibilizar el quehacer institucional abonando a la disminución del estigma de la población beneficiaria del FOPROLYD ante la sociedad salvadoreña.

KPI **8** **INDICADORES**

Porcentaje de atenciones brindadas por medios electrónicos

Número de publicaciones en canales digitales

Número de visualizaciones de publicaciones en canales digitales

Índice de Mortalidad de la población beneficiaria

Porcentaje adultos mayores

Porcentaje de afecciones no cubiertas

Índice de crecimiento de seguidores en redes sociales

Porcentaje de presencia institucional

AE **9** **ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Integrar herramientas de comunicación digitales en los procesos de atención.

Fortalecer las redes sociales de la institución.

Actualizar página web institucional

Proponer reformas de ley para ampliar los beneficios en salud de acuerdo a los padecimientos de los beneficiarios, ajenos a su lesión.

Reformar los programas de atención en salud para enfocarlos a las necesidades dadas por el envejecimiento de la población beneficiaria.

Elaborar un plan de evaluación médica de enfermedades adicionales a la lesión.

Creación de contenido para compartir en las redes sociales de la institución.

Establecer estrategias de promoción de los servicios prestados por FOPROLYD.

Sensibilizar a la población salvadoreña sobre la importancia de brindar ayuda a la población de FOPROLYD.

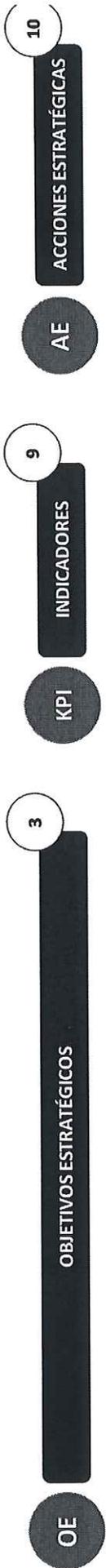
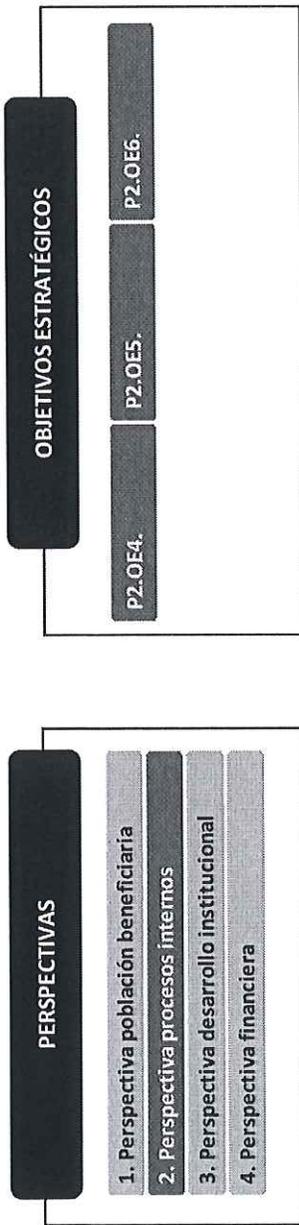
Ilustración 25: Resumen del CMI: Perspectiva de la población beneficiaria



FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado

Matriz Estratégica Simplificada



OE	3	KPI	9	AE	10
Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.	Porcentaje de actualización de documentos	Porcentaje de procesos digitalizados	Actualizar toda la normativa institucional.	Integrar los procedimientos internos en el sistema informático.	
Implementar una filosofía de atención al cliente que permita reforzar el vínculo con la población beneficiaria.	Número de observaciones de incumplimiento	Número de observaciones de incumplimiento	Programa de evaluación de cumplimiento de procedimientos.	Programa de evaluación de cumplimiento de procedimientos.	
Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control del mismo que abone a la mejora de la cultura organizacional.	Índice de satisfacción de los beneficiarios	Índice de satisfacción de los beneficiarios	Índice de satisfacción del beneficiario por la atención	Rediseñar la estructura organizativa de la institución.	
	Índice de necesidades de los beneficiarios	Índice de satisfacción de los empleados	Índice de satisfacción de los empleados	Crear y aplicar las herramientas de evaluación de satisfacción de los servicios brindados.	
	Porcentaje de ausentismo	Porcentaje de ausentismo	Porcentaje de ausentismo	Diseñar un plan de capacitación en servicio al cliente y humanismo.	
	Índice de productividad de los empleados	Índice de productividad de los empleados	Índice de productividad de los empleados	Integrar el enfoque de atención al cliente a los procedimientos relacionado con el servicio a los beneficiarios.	
	Índice de capacitación de empleados	Índice de capacitación de empleados	Índice de capacitación de empleados	Rediseñar el descriptor de puesto.	
				Llevar un control estadístico de las incapacidades y permisos del personal del FOPROLYD	
				Reforzar el plan de capacitaciones.	

Ilustración 26: Resumen del CMI: Perspectiva de los procesos internos

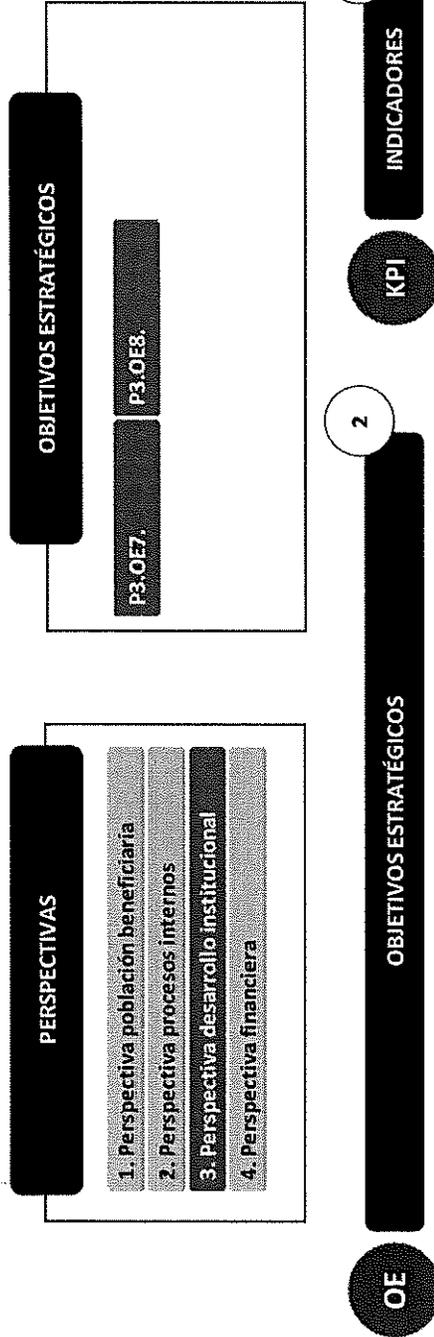




FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado

Matriz Estratégica Simplificada



Integrar la innovación tecnológica al quehacer institucional aprovechando los lineamientos dados por el gobierno central en materia de modernización y la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo eficaz y eficiente de las diferentes actividades del FOPROLYD.

Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.

- Índice de Madurez Digital
- Porcentaje de digitalización de servicios
- Porcentaje de uso de consumibles de oficina
- Índice de obsolescencia del equipo informático
- Índice de atenciones
- Costo de materiales
- % de vehículos en desuso
- Índice de mantenimiento

- Migrar a servicios en línea todos aquellos servicios con potencial a ser digitalizados.
- Adopción de política de cero papel.
- Implementar la firma electrónica.
- Reemplazar todo el equipo informático obsoleto que aún se utiliza en la institución.
- Mejorar la capacidad y calidad del almacenamiento informático institucional.
- Renovar la flota vehicular.
- Reubicar las instalaciones de la institución.
- Renovar mobiliario y equipo.
- Maximizar la vida útil de los vehículos institucionales.

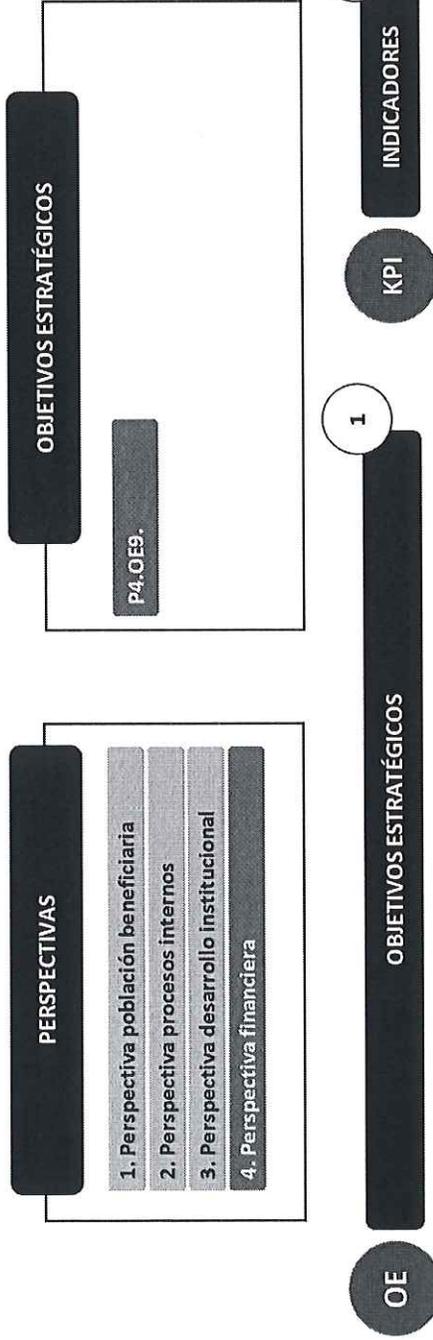
Ilustración 27: Resumen del CMI: Perspectiva del desarrollo institucional



FOPROLYD

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado

Matriz Estratégica Simplificada



Fortalecer la gestión institucional en el uso de los recursos financieros, de tal manera que responda a la dinámica cambiante del entorno económico salvadoreño.

Costo por atención

Ejecución presupuestaria

Definir alternativas de contingencia que permitan superar situaciones de déficit presupuestario.

Definir el costo de los servicios de tal forma que ante una situación de déficit presupuestario sea más fácil encontrar acciones correctivas.

Crear normativas, procedimientos, sistema de costo.

Garantizar la buena ejecución presupuestaria con su debido seguimiento y control.

Crear las herramientas de seguimiento y control de ejecución presupuestaria.

Ilustración 28: Resumen del CMI: Perspectiva financiera



Seguimiento

El seguimiento y control de los resultados de la ejecución del Plan Estratégico se hará por medio de las Acciones Operativas y Actividades que se plasmen en el correspondiente Plan Operativo Anual formulado por cada área, todas las áreas llevarán un registro de las variables que conforman cada uno de los Indicadores Claves de Desempeño según la periodicidad que corresponda y según la responsabilidad que se tenga con el cumplimiento y desarrollo del Objetivo Estratégico que se trate.

En la siguiente tabla se observa el compendio de variables las cuales deben ser medidas y registradas por las áreas correspondientes y según la periodicidad requerida, en este caso solo se muestra el mes de enero como ejemplo. Estos resultados son los insumos para calcular los KPI's y presentar el Cuadro de Mando que será el indicador del grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos según su avance de acuerdo con metas planteadas o que se planteen luego que se acumulen datos históricos

IdOE	IdKPI	IdVariable	VARIABLES	AÑO	MES	PERIODICIDAD
P1.OE1.	P1.OE1.KPI1	P1.OE1.KPI1.V1	Número de atenciones brindadas por medios electrónicos	2023	Enero	Mensual
P1.OE1.	P1.OE1.KPI1	P1.OE1.KPI1.V2	Total de atenciones brindadas	2023	Enero	Mensual
P1.OE1.	P1.OE1.KPI2	P1.OE1.KPI2.V1	Total de publicaciones realizadas en redes digitales	2023	Enero	Mensual
P1.OE1.	P1.OE1.KPI3	P1.OE1.KPI3.V1	Total de visualizaciones de publicaciones en canales digitales	2023	Enero	Mensual
P1.OE2.	P1.OE2.KPI1	P1.OE2.KPI1.V1	Total de beneficiarios fallecidos	2023	Enero	Mensual
P1.OE2.	P1.OE2.KPI1	P1.OE2.KPI1.V2	Total de beneficiarios activos al inicio del año	2023	Enero	Mensual
P1.OE2.	P1.OE2.KPI2	P1.OE2.KPI2.V1	Total de beneficiarios con edad igual o mayor a 60 años	2023	Enero	Mensual
P1.OE2.	P1.OE2.KPI2	P1.OE2.KPI2.V2	Total de beneficiarios activos	2023	Enero	Mensual
P1.OE2.	P1.OE2.KPI3	P1.OE2.KPI3.V1	Total de afecciones ajenas a la lesión no atendidas	2023	Enero	Trimestral
P1.OE2.	P1.OE2.KPI3	P1.OE2.KPI3.V2	Total de afecciones diagnósticadas	2023	Enero	Trimestral
P1.OE3.	P1.OE3.KPI1	P1.OE3.KPI1.V1	Total de seguidores en redes sociales	2023	Enero	Mensual
P1.OE3.	P1.OE3.KPI1	P1.OE3.KPI1.V2	Total de seguidores en redes en 2022	2023	Enero	Mensual
P1.OE3.	P1.OE3.KPI2	P1.OE3.KPI2.V1	Número de personas que conocen el quehacer del fondo	2023	Enero	Trimestral
P1.OE3.	P1.OE3.KPI2	P1.OE3.KPI2.V2	Número de personas encuestadas	2023	Enero	Trimestral
P2.OE4.	P2.OE4.KPI1	P2.OE4.KPI1.V1	Total de documentos sin actualizar	2023	Enero	Trimestral
P2.OE4.	P2.OE4.KPI1	P2.OE4.KPI1.V2	Total de documentos sin actualizar al iniciar año	2023	Enero	Trimestral
P2.OE4.	P2.OE4.KPI2	P2.OE4.KPI2.V1	Total de procesos digitalizados	2023	Enero	Trimestral
P2.OE4.	P2.OE4.KPI2	P2.OE4.KPI2.V2	Total procesos	2023	Enero	Trimestral
P2.OE4.	P2.OE4.KPI3	P2.OE4.KPI3.V1	Número de observaciones de incumplimiento	2023	Enero	Trimestral
P2.OE5.	P2.OE5.KPI1	P2.OE5.KPI1.V1	Total de beneficiarios (satisfechos + muy satisfechos)	2023	Enero	Mensual
P2.OE5.	P2.OE5.KPI1	P2.OE5.KPI1.V2	Total encuestados	2023	Enero	Mensual
P2.OE5.	P2.OE5.KPI2	P2.OE5.KPI2.V1	Total de las solicitudes satisfechas	2023	Enero	Trimestral
P2.OE5.	P2.OE5.KPI2	P2.OE5.KPI2.V2	Total de solicitudes	2023	Enero	Trimestral
P2.OE6.	P2.OE6.KPI1	P2.OE6.KPI1.V1	Total de respuestas de satisfacción	2023	Enero	Semestral
P2.OE6.	P2.OE6.KPI1	P2.OE6.KPI1.V2	Total de encuestados	2023	Enero	Semestral
P2.OE6.	P2.OE6.KPI2	P2.OE6.KPI2.V1	Total de horas laborales perdidas	2023	Enero	Mensual
P2.OE6.	P2.OE6.KPI2	P2.OE6.KPI2.V2	Total de horas laborales	2023	Enero	Mensual
P2.OE6.	P2.OE6.KPI3	P2.OE6.KPI3.V1	Total de atenciones del mes	2023	Enero	Mensual
P2.OE6.	P2.OE6.KPI3	P2.OE6.KPI3.V2	Número de empleados	2023	Enero	Mensual
P2.OE6.	P2.OE6.KPI4	P2.OE6.KPI4.V1	Total de Horas de capacitación	2023	Enero	Mensual
P2.OE6.	P2.OE6.KPI4	P2.OE6.KPI4.V2	Número de empleados	2023	Enero	Mensual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI1	P3.OE7.KPI1.V1	Resultado de instrumento estandarizado de la secretaria de inn	2023	Enero	Anual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI2	P3.OE7.KPI2.V1	Total de servicios digitalizados	2023	Enero	Anual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI2	P3.OE7.KPI2.V2	Total de servicios con potencial de digitalización	2023	Enero	Anual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI3	P3.OE7.KPI3.V1	Costo total de lo consumido	2023	Enero	Mensual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI3	P3.OE7.KPI3.V2	Costo total de consumibles de año base	2023	Enero	Mensual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI4	P3.OE7.KPI4.V1	Total de años de uso de los equipos informáticos	2023	Enero	Mensual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI4	P3.OE7.KPI4.V2	Total de equipos informáticos	2023	Enero	Mensual
P3.OE7.	P3.OE7.KPI4	P3.OE7.KPI4.V3	Desviación Estándar del promedio de los años de uso	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI1	P3.OE8.KPI1.V1	Total de atenciones actuales	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI1	P3.OE8.KPI1.V2	Total de atenciones del período anterior	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI2	P3.OE8.KPI2.V1	Costo total de materiales	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI2	P3.OE8.KPI2.V2	Total de producción y reparaciones	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI3	P3.OE8.KPI3.V1	Total de vehículos en uso	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI3	P3.OE8.KPI3.V2	Total de vehículos que posee la institución	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI4	P3.OE8.KPI4.V1	Costo total de mantenimientos	2023	Enero	Mensual
P3.OE8.	P3.OE8.KPI4	P3.OE8.KPI4.V2	Total de vehículos en uso	2023	Enero	Mensual
P4.OE9.	P4.OE9.KPI1	P4.OE9.KPI1.V1	Gastos totales del mes	2023	Enero	Mensual
P4.OE9.	P4.OE9.KPI1	P4.OE9.KPI1.V2	Número de atenciones brindadas en el mes	2023	Enero	Mensual
P4.OE9.	P4.OE9.KPI2	P4.OE9.KPI2.V1	Presupuesto mensual ejecutado	2023	Enero	Mensual
P4.OE9.	P4.OE9.KPI2	P4.OE9.KPI2.V2	Presupuesto mensual asignado	2023	Enero	Mensual

Tabla 42: Listado de variables para KPI's



AÑO MES		PERIODO/CIDAD												
2023		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
P1.0E1	Aprovechar el crecimiento del uso de las redes sociales en El Salvador para el acercamiento de los servicios ofrecidos por la institución y el realce de la difusión del quehacer institucional.	☐ P1.0E1.KP1	Porcentaje de atenciones brindadas por medios electrónicos											
		☐ P1.0E1.KP2	Número de publicaciones en canales digitales											
		☐ P1.0E1.KP3	Número de visualizaciones de publicaciones en canales digitales											
P1.0E2	Orientar la prestación de los servicios de tal forma que permita adaptarlos al surgimiento de las nuevas necesidades específicas de la población beneficiaria para el mejoramiento de su calidad de vida.	☐ P1.0E2.KP1	Índice de Mortalidad de la población beneficiaria											
		☐ P1.0E2.KP2	Porcentaje adultos mayores											
		☐ P1.0E2.KP3	Porcentaje de afectaciones no cubiertas											
P1.0E3	Visibilizar el quehacer institucional abonando a la disminución del estigma de la población beneficiaria del FORPROYD ante la sociedad salvadoreña.	☐ P1.0E3.KP1	Índice de crecimiento de seguidores en redes sociales											
		☐ P1.0E3.KP2	Porcentaje de presencia institucional											
		☐ P2.0E4.KP1	Porcentaje de actualización de documentos											
P2.0E4	Fortalecer la estructura, los procesos y procedimientos administrativos internos acorde a las disposiciones legales vigentes garantizando la eficacia y eficiencia de los servicios.	☐ P2.0E4.KP2	Porcentaje de procesos digitalizados											
		☐ P2.0E4.KP3	Número de observaciones de incumplimiento											
		☐ P2.0E5.KP1	Índice de satisfacción del beneficiario por la atención											
P2.0E5	Implementar una filosofía de atención al cliente que permita reforzar el vínculo con la población beneficiaria.	☐ P2.0E5.KP2	Índice de necesidades de los beneficiarios											
		☐ P2.0E6.KP1	Índice de satisfacción de los empleados											
		☐ P2.0E6.KP2	Porcentaje de ausentismo											
P2.0E6	Fortalecer los sistemas de administración del capital humano y con ello potenciar el desarrollo integral del personal y un mejor control del mismo que abone a la mejora de la cultura organizacional.	☐ P2.0E6.KP3	Índice de productividad de los empleados											
		☐ P2.0E6.KP4	Índice de capacitación de empleados											
		☐ P3.0E7.KP1	Índice de Madurez Digital											
P3.0E7	Integrar la innovación tecnológica al quehacer institucional aprovechando los lineamientos dados por el gobierno central en materia de modernización y la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo eficaz y eficiente de las diferentes actividades del FORPROYD.	☐ P3.0E7.KP2	Porcentaje de digitalización de servicios											
		☐ P3.0E7.KP3	Porcentaje de uso de consumibles de oficina											
		☐ P3.0E7.KP4	Índice de obsolescencia del equipo informático											
P3.0E8	Renovar los recursos institucionales de tal forma que permita potenciar la prestación de los servicios.	☐ P3.0E8.KP1	Índice de atenciones											
		☐ P3.0E8.KP2	Costo de materiales											
		☐ P3.0E8.KP3	% de vehículos en desuso											
P4.0E9	Fortalecer la gestión institucional en el uso de los recursos financieros, de tal manera que responda a la dinámica cambiante del entorno económico salvadoreño.	☐ P3.0E8.KP4	Índice de mantenimiento											
		☐ P4.0E9.KP1	Costo por atención											
		☐ P4.0E9.KP2	Ejecución presupuestaria											

Tabla 43. Tablero de Cuadro de Mando.

Bibliografía

- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización: Un enfoque contemporáneo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Armijo, M. (2005). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Publicaciones ILPES.
- FOPROLYD. (2014). *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*. San Salvador.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Medianero Burga, D. (s.f.). *Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público*.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2019). *Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional*. República Dominicana.

