



Plan Estratégico Institucional 2020-2024

**Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)/
Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía (FINET)**

“Nos comprometimos a hacer un mejor El Salvador y a garantizar el bienestar social para el pueblo salvadoreño”

Presidente Nayib Bukele, 1 de junio de 2019

ENERO 2021



Plan Estratégico Institucional 2020-2024.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL)
Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía (FINET)

El Salvador, Centroamérica.

Versión inicial: Julio de 2020.
Primera revisión: Enero 2021.

Derechos reservados.

Este documento puede ser reproducido todo o en parte, reconociendo los derechos del FISDL/FINET.

Boulevard Orden de Malta, #470. Urbanización Santa Elena.
Antiguo Cuscatlán, La Libertad.

10 Av. Sur y Calle México, Edificio FISDL, Barrio San Jacinto
San Salvador, San Salvador.

Teléfono: (503) 2133 1200 / (503) 2133 1207

Sitio web: www.fisdل.gob.sv

Correo electrónico: oir@fisdل.gob.sv

Twitter: @DesarrolloSV



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	4
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	5
CONTEXTO DEL DESARROLLO LOCAL.....	5
DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	9
MARCO ESTRATÉGICO	13
ALINEAMIENTO CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL.....	13
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	14
ENFOQUES TRANSVERSALES	16
RESULTADOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	18
OFERTA PROGRAMÁTICA	39
SEGUIMIENTO Y MONITOREO	41
FINANCIAMIENTO	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	44
ANEXO 1. ACRÓNIMOS.....	44
ANEXO 2. DEFINICIONES	45
ANEXO 3. METODOLOGÍA PARA EL ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	47



Plan Estratégico Institucional 2020-2024

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL)/
Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía (FINET)

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional se constituye como un mapa de ruta vivo que orienta las intervenciones, acciones y decisiones clave que tomará la institución con el propósito primordial de generar valor público para la ciudadanía.

Dicho valor público se expresa en la mejora de la calidad de vida de las personas, en minimizar las privaciones que afecten su desarrollo considerando las diferencias, particularidades y condiciones de los grupos y sectores, y en contribuir a la reducción de los desequilibrios territoriales.

En el proceso de planeación estratégica se realizó una profunda reflexión sobre el enfoque conceptual de desarrollo local que guiará al Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL) y al Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía (FINET), entendiéndolo como *“un proceso en el que interactúan actores locales, nacionales e incluso internacionales, para potenciar el capital endógeno que cada territorio posee con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas que en ellos habitan”* (Rivera O, 2019).

En este esfuerzo de planeación participativa con los integrantes de los diferentes niveles de conducción de la institución, el desarrollo local y todos los resultados estratégicos que se plantean en este documento, requieren del apoyo y esfuerzo combinado, comprometido y oportuno de las y los actores que participan en el entorno del territorio, lo cual proporciona la integralidad para conseguirlos eficazmente y de manera sostenible.

Insto a todo el personal del FISDL y FINET a trabajar con pasión y compromiso para cumplir las metas y entregar bienes y servicios de calidad a la población a quien nos debemos.

María Ofelia Navarrete de Dubón
Presidenta

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Local se puede entender como “ese conjunto de procesos económicos, sociales, culturales, políticos y territoriales a través de los cuales una comunidad, a partir de sus propias potencialidades y de las oportunidades que le brinda el entorno, accede al bienestar, sin exclusiones ni discriminaciones, y garantiza las condiciones para que futuras generaciones también puedan hacerlo” (Velásquez, 1998:136). Por tanto, el desarrollo local no debe verse limitado exclusivamente a lo económico, sino que se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo (Albuquerque, 1997).

Por otro lado, uno de los desafíos del país, teniendo como horizonte el cumplimiento de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es el fortalecimiento de la institucionalidad de la política social y la focalización de las inversiones públicas hacia las comunidades y municipios con mayores niveles de exclusión y vulnerabilidad. La voluntad política necesaria para avanzar en esta dirección expresada por el nuevo gobierno lo constituyen: la intención de crear plataformas territoriales para la formulación y ejecución de políticas públicas, rompiendo la lógica de ejecución de políticas definidas desde lo central; el nuevo estilo de gobernar por medio de la coordinación y articulación efectiva entre entidades y sociedad civil trabajando bajo un objetivo común; y el fortalecimiento de los programas de Desarrollo Local para potenciar el bienestar social bajo la estrategia de la territorialización de las políticas públicas y el combate a la pobreza mediante el acceso a los servicios sociales básicos, el fortalecimiento del capital socio-institucional y la generación de riquezas.

En junio de 2019, con la llegada al gobierno del Presidente Nayib Bukele, inicia una etapa de cambios en la forma de administrar las instituciones y entidades centrandose sus servicios y acciones en favor de la ciudadanía, en busca de un genuino bienestar y progreso. Uno de los cambios de mayor importancia y trascendencia en términos de Desarrollo es concebir la política social por medio de la orientación hacia un enfoque de derechos para potenciar el bienestar de las personas, respondiendo las intervenciones sociales a sus necesidades de manera sostenible y con su participación real en su priorización y seguimiento, en donde se renueva el énfasis en el territorio. En ese sentido, el Desarrollo Local se vuelve clave como proceso integrador que, en el transcurso del tiempo, conducirá al bienestar social por medio del mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos (gestión ambiental, salud, educación, seguridad alimentaria, vivienda, reducción de la vulnerabilidad, generación de empleo, ingreso, identidad local, entre otros), considerando el territorio como principal marco de actuación. Así mismo, se retoma el papel del gobierno central como promotor y socio estratégico para el impulso de iniciativas de desarrollo, con la participación activa de actores sociales, públicos y privados. Esto implica, además, la reducción de la pobreza, la desigualdad social y protección de los recursos naturales, considerando a las personas como titulares de derechos y como actores principales del Desarrollo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CONTEXTO DEL DESARROLLO LOCAL¹

El FISDL/FINET pasa por un contexto complejo, en una transición de gobierno en la que se debe integrar con el Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL), el cual a su vez ha sido conformado por otras instituciones, cada una con roles muy específicos: Programa Ciudad Mujer y División de Asistencia Alimentaria. Además, existen elementos externos que determinan en gran medida lo que realmente podrá asumir bajo el MINDEL, como nuevas competencias y funciones. En ese sentido, algunos de los principales elementos de ese contexto se enumeran brevemente a continuación:

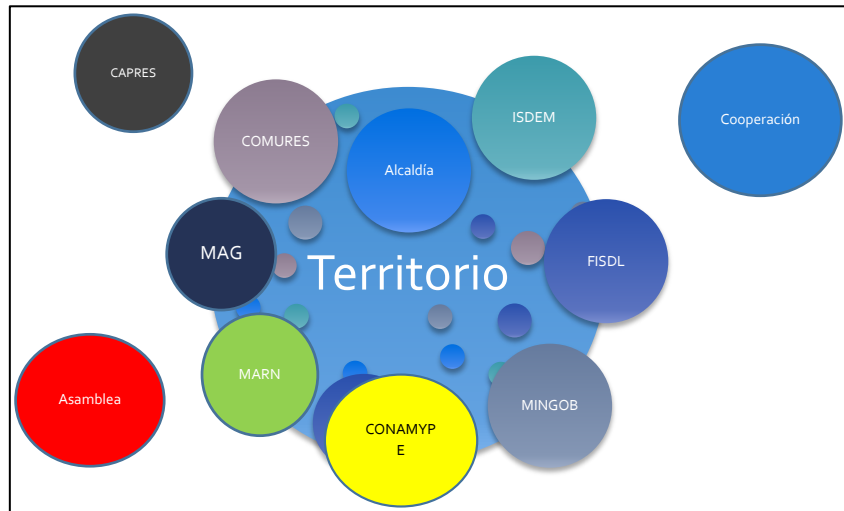
Institucionalidad desarticulada

Por décadas se ha visto cómo las instituciones del gobierno nacional han realizado sus intervenciones en los territorios con grandes dificultades para la coordinación y la articulación, es decir alineados con un solo plan, con los mismos objetivos y metas.

De la misma forma, llegan otros actores no gubernamentales como ONG's, fundaciones, iglesias, universidades, la cooperación internacional, empresas con su Responsabilidad Social Empresarial, clubes de beneficencia, etc. que se suman a las y los actores locales (figura 1). Si bien, todas las instituciones desarrollan su labor en un territorio, hay actores nacionales más estrechamente vinculados con el quehacer de los municipios tales como ISDEM, COMURES, MINGOBDT y FISDL. Otros con presencia permanente a través de las escuelas (MINED), las unidades de salud (MINSAL), la PNC, etc.

También están los que llegan eventualmente para realizar una obra o intervención concreta tales como ANDA, MOP, Ministerio de Vivienda, MARN, MAG, Unidad de Reconstrucción del Tejido Social, CONAMYPE, etc. Algunos actores, aunque no lleguen sus decisiones tienen un impacto sobre la vida en los municipios a través de las leyes o políticas que aprueban como la Asamblea Legislativa o la Presidencia.

¹ Con base en Documento Sistematización de la Consulta Nacional para Creación del MINDEL (FASE 1), 2019.

Figura 1. Actores institucionales en el territorio

Fuente: Documento de Sistematización Consulta Nacional

Todas esas intervenciones descoordinadas generan menor eficiencia y los recursos no se optimizan. El gobierno local como autoridad en el territorio debería ser quien asuma el papel de liderazgo con el fin de articular y coordinar a las y los actores que desarrollan algún tipo de intervención en su territorio.

Actualmente, esa capacidad la tienen muy pocos gobiernos locales y por lo tanto habría que crearla o fortalecerla, además de generar una propuesta metodológica para lograr una articulación y coordinación de las y los actores en el territorio.

Desequilibrios territoriales

El Salvador se ha caracterizado por una concentración de la actividad económica, de la inversión pública y privada, del poder político, y de la población en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), que con 590 Kms² representa el 2.8% del territorio con una población aproximada de 1.8 millones de personas (27.1% de la población nacional), según la DIGESTYC (EHPM, 2018). A ello se suman los ingresos diarios de población que transita por el AMSS que se calcula en unas 600,000 personas. Dicha concentración funciona como una “aspiradora” que “succiona” recursos y personas a las que atrae en la búsqueda de oportunidades laborales.

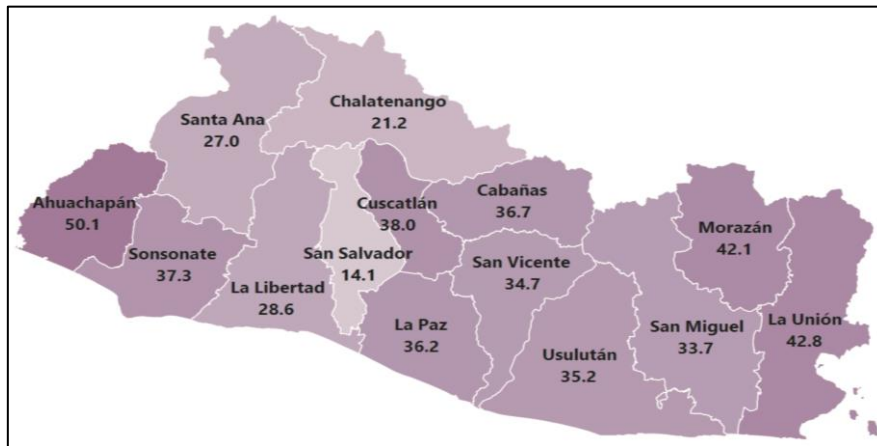
Lo anterior incrementa cada vez más la demanda de servicios y de mayores inversiones en la misma zona, relegando las intervenciones del Estado en el interior del país, lo que conlleva una prestación de servicios públicos deficiente, principalmente en educación y salud. Si convenimos que sin personas formadas y saludables los territorios difícilmente podrán desarrollarse, el modelo actual no es compatible con el desarrollo local.



Otro elemento importante por considerar es que la demografía es cambiante y actualmente la población salvadoreña es mayoritariamente urbana (61.7%), femenina (52.9%), y joven (52.6% menores de 30 años), según la DIGESTYC (EHPM, 2018).

Uno de los resultados de esa concentración lo demuestra la distribución de la pobreza multidimensional a nivel nacional, es decir que se reconoce que la pobreza afecta diversas dimensiones de la vida de las personas, restringe el potencial de desarrollo de sus capacidades y, en consecuencia, limita sus perspectivas para vivir de manera digna; tomando como base 5 dimensiones esenciales del bienestar: a) educación, b) condiciones de la vivienda, c) trabajo y seguridad social; d) salud, servicios básicos y seguridad alimentaria; y e) calidad del hábitat.

Figura 2. Mapa de incidencia de pobreza multidimensional por departamento



Fuente: Documento de Sistematización Consulta Nacional

El mapa anterior (EHPM, 2018) muestra que San Salvador es el departamento menos pobre desde esta óptica, y que departamentos con un gran potencial como Ahuachapán y La Unión ocupan los últimos puestos. Las dimensiones de la pobreza multidimensional como parámetros de medición son coincidentes con el mandato otorgado a FISDL/FINET y las potenciales funciones que el MINDEL asumirá, por lo que esta institución contribuiría a superar los desequilibrios territoriales invirtiendo en las personas y en su entorno.

Escasez de recursos

En un país con una institucionalidad débil cuyas intervenciones aparte de descoordinadas se hacían con fines electorales, éstas generaban ineficiencia, asistencialismo y terminaban distorsionando la realidad en unos territorios empobrecidos. Los recursos que han llegado al país o los que se generan a través de la recaudación de impuestos no han sido utilizados de forma estratégica y eficiente.

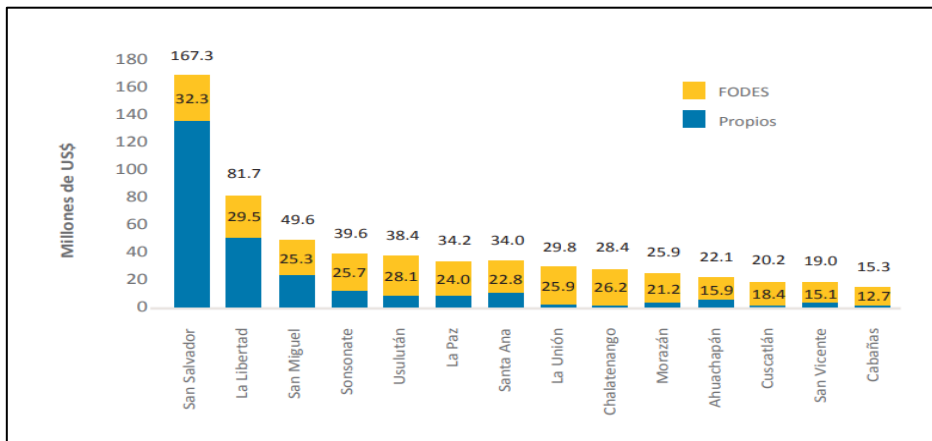
Uno de los grandes retos de cualquier administración es llevar a todo el país los servicios públicos de mejor calidad para poder impactar en la vida de las personas con recursos limitados. El espacio fiscal, es decir la posibilidad de aumentar impuestos o crear nuevos, es muy pequeño; el endeudamiento es cada vez mayor y supera, desde hace algunos años, el 70%



del PIB; y el crecimiento de la economía no ha superado en los últimos años el 2%. Con ese panorama, llevar Desarrollo Local a los territorios es cada vez más complejo.

La crisis nacional de las finanzas también se refleja en los ámbitos locales. Para muchas de las municipalidades del país, sobre todo las más pequeñas, la transferencia del FODES representa casi la totalidad de sus ingresos, ya que la generación de ingresos propios por medio de impuestos, tasas o contribuciones especiales es casi nula por la escasa cantidad de población y la escasa actividad económica formal en esos municipios. El gráfico 1 demuestra como los municipios de algunos departamentos son altamente dependientes del FODES.

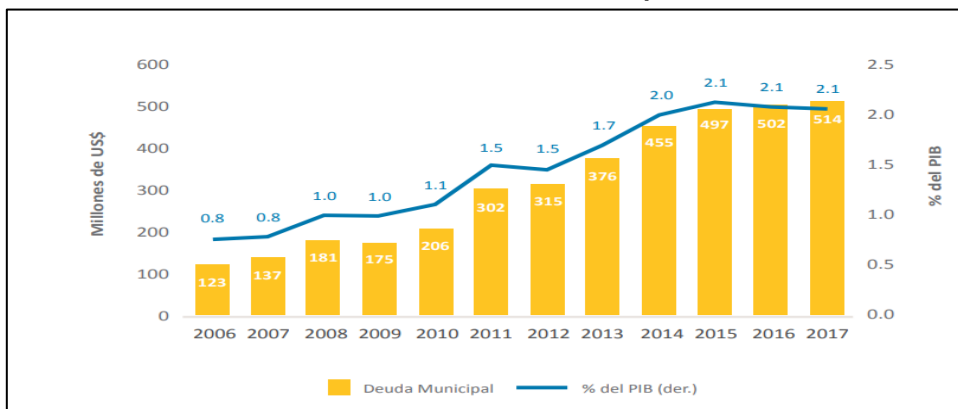
Gráfico 1: Ingresos municipales por departamento para el año 2016



Fuente: Documento de Sistematización Consulta Nacional

Por otra parte, muchos de los recursos que reciben o generan las municipalidades está ya comprometido por el nivel de endeudamiento que poseen, y que en 2017 ascendía a \$514 millones (2.1% del PIB), como lo muestra el gráfico 2, dejando un margen muy pequeño para invertir en las personas y en su entorno.

Gráfico 2: Evolución de la deuda municipal 2006-2017



Fuente: Estado actual de las finanzas municipales en El Salvador (FUNDE, 2019)



DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

El contexto institucional en octubre de 2020.

El 11 de marzo de 2020, la OMS declara al COVID 19 como pandemia de nivel global, el gobierno salvadoreño decreta el Estado de Emergencia y de Excepción en el país. No obstante, la rápida reacción del Gobierno, al 28 de septiembre se acumulaban 28,981 casos confirmados, 4,457 casos activos, 23,865 casos recuperados y 839 fallecidos, cifras que presentan una tasa de letalidad relativamente baja (2,9%).

Mientras el país se enfrentaba a los efectos del COVID 19, entre el 29 de mayo y el 7 de junio, un sistema de baja presión al sur de las costas de El Salvador y Guatemala iniciaron lluvias de tipo temporal en el país. La baja presión se fortaleció y el 31 de mayo 2020 alcanzó la categoría de Tormenta Tropical, Amanda, si bien dicho sistema tocó tierra en Guatemala, los fuertes vientos y las lluvias intensas afectaron al oeste de El Salvador. Entre el 4 al 6 de junio, la Tormenta Tropical Cristóbal desplazó abundante humedad y precipitaciones de tipo temporal sobre el país, con énfasis en la zona costera y cordillera volcánica.

Estas situaciones han generado graves impactos en las personas, en sus condiciones de vida, en el acceso a los servicios básicos, en sus medios de subsistencia, en los índices de pobreza, en la seguridad alimentaria, así como en los avances en materia de inclusión social. Por tanto, el ejercicio de análisis debe considerar estas situaciones críticas y las posibles acciones que deberán realizarse desde la institución para la identificación de las principales necesidades y la formulación de estrategias para la recuperación social y humana de las personas en el corto y mediano plazo.

Los resultados más relevantes del diagnóstico se muestran a continuación:

Análisis de los factores internos

FORTALEZAS:

1	Equipo de profesionales con capacidades técnicas y administrativas , con experiencia acumulada por varios años de laborar en la institución y comprometido con las metas y objetivos institucionales; además, con presencia en todo el territorio nacional.
2	Infraestructura tecnológica y procesos automatizados que facilitan el desarrollo de las actividades para el logro de las metas propuestas.
3	Caja de instrumentos, herramientas, metodologías y enfoques de abordaje a nivel estratégico, misional y de soporte , relacionadas con la implementación de la gestión ambiental en la ejecución de los proyectos de infraestructura, el desarrollo de los programas de protección social, evaluación y monitoreo de programas y proyectos, entre otros. Las cuales pueden mejorarse para potenciar su aprovechamiento.



4	Versatilidad y capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que requieren respuesta inmediata , tal es el caso de las emergencias y nuevas directrices desde el gobierno central; tanto en la parte de la institucionalidad (normativas, programas y procesos), como en el personal que labora en las unidades de los niveles estratégico, misional y de soporte.
5	Institución certificada bajo la norma ISO 9001:2015 para los procesos misionales relacionados a la gestión de proyectos centralizados y de las transferencias monetarias; sin embargo, aún hay espacio para la mejora de su aprovechamiento.
6	Capacidad de incidencia ante actores externos sustentada en la credibilidad y confianza depositada, primero de la presidenta de la institución que goza del reconocimiento general por su trayectoria social y liderazgo, así como del equipo técnico de la institución.
7	Toma de decisiones financieras y administrativas de manera ágil por la naturaleza de la institución, lo que se disminuirá al ser integrado al Ministerio de Desarrollo Local.

DEBILIDADES o LIMITACIONES:

1	Personal con brechas de competencias para responder a las demandas de las diferentes áreas de trabajo ; además, en algunas áreas clave es escaso para atender la demanda de dos instituciones simultáneamente (FISDL y MINDEL) y la prevalencia de algún grado de resistencia cultural hacia el tema de género.
2	Demoras en tiempos de procesos críticos relacionados al ciclo de proyecto , especialmente en la revisión de carpetas técnicas, en el trámite de autorizaciones o al exceso de puntos de control en trámites internos, esto último en muchos casos que no están considerados en los procedimientos oficiales, lo que deberá recibir atención en el corto plazo.
3	Limitaciones en el sistema de gestión de calidad institucional , en particular relacionado con la adopción de buenas prácticas de gestión del conocimiento y mejoras en el sistema de monitoreo y evaluación. Registrar que se tiene la posibilidad de ampliarlo hacia la gestión ambiental ISO 14001.
4	Insuficiente capacidad de la plataforma informática para atender las necesidades de las nuevas modalidades de trabajo, de la diversidad de programas y del servicio a dos instituciones de manera simultánea, FISDL y MINDEL.
5	Débil comunicación, articulación y empatía de las jefaturas hacia los colaboradores , así como entre las distintas áreas para articular procesos que favorezcan una mejor utilización de los recursos y optimizar tiempos.
6	Falta de homogenización de enfoques y metodologías de proyectos y programas , lo cual devela la necesidad de establecer una unidad de diseño de programas y proyectos institucionales, y establecer lineamientos para que las áreas con proyectos sociales analicen los puntos comunes de intervención y metodologías aplicadas.
7	Dificultad generada por el funcionamiento de la institución en dos sedes , tales como, la coordinación, realización de trámites y procesos, implicación de gastos administrativos



	adicionales y para el personal, así como la generación de percepción de atención diferenciada en el personal.
8	Limitada gestión de nuevos recursos financieros con cooperantes externos.

Análisis de los factores externos

OPORTUNIDADES:

1	Posibilidad de acceder a nuevos financiamientos de socios para el desarrollo con la situación generada por la pandemia COVID-19 que amplió a nuevas necesidades, así como por la credibilidad técnica y transparencia del FISDL ante la cooperación internacional.
2	Incremento de la demanda de los servicios para atender nuevas poblaciones y territorios , fundamentalmente en servicios básicos sostenibles, seguridad alimentaria y generación de ingresos.
3	Ampliación de los roles y campo de actuación del FISDL al integrarse en el Ministerio de Desarrollo Local.
4	Orientación de Presidencia de la República de desarrollar intervenciones integradas y articuladas en los territorios entre las instituciones del ejecutivo
5	Orientación de Presidencia de la República a innovar proyectos de infraestructura con adaptabilidad al cambio climático y gestión ambiental .
6	Disponibilidad de nuevas tecnologías para mejorar el trabajo institucional ante las nuevas exigencias del entorno; En ambos factores la respuesta institucional se definió como superior a la media, lo que deja espacio para la mejora en estos temas.
7	Disponibilidad de los gobiernos locales a establecer alianzas para el financiamiento de los proyectos, asesoría técnica y dinamización de la economía local.

AMENAZAS:

1	Percepción de la falta de reconocimiento de la capacidad y el aporte del FISDL al desarrollo local , aun cuando la respuesta de la institución ha sido bastante alta. Este es un tema que debe ser priorizado en el futuro cercano, pues podría estar causando un efecto negativo en el ánimo de los equipos técnicos de FISDL y de MINDEL.
2	No contar con información actualizada de los territorios para la planeación de intervenciones y asegurar un mayor resultado y efecto en la población.
3	Falta de respuesta ágil de instituciones con las cuales se realizan trámites para la toma de decisiones en intervenciones de infraestructura (ANDA, MARN, CNR, OPAMS).
4	Potencial situación de emergencia por nuevos brotes de la pandemia que afectaría el funcionamiento institucional, fundamentalmente en el personal, la presencia territorial para la ejecución y seguimiento de los proyectos, visibilidad del trabajo ante la población y actores claves, entre otros.



5	Percepción de falta de prioridad para el impulso del desarrollo económico local como componente clave en el desarrollo nacional, la generación de ingresos y contribución al desarrollo de estos.
6	Reducción de la capacidad financiera del gobierno para el financiamiento oportuno de los programas sociales y de infraestructura del FISDL producto de la crisis económica generada por la pandemia COVID-19. Aunque el FISDL ha realizado gestiones en términos de solicitar un mayor presupuesto para intervenciones de Desarrollo Social.
7	Cambio de autoridades en los gobiernos locales puede generar demoras en los proyectos en marcha.
8	Insuficiente coordinación interinstitucional principalmente en los territorios para el desarrollo de las intervenciones.
9	Falta de claridad en los roles y funciones de las instituciones con relación a la implementación de la política de protección social.

Conclusiones generales del contexto:

- En los factores internos relacionados con actitudes y/o competencias de las personas existen áreas susceptibles de mejora, en especial en cuanto a competencias personales como comunicación, empatía y trabajo en equipo. Así también, deberá resolverse la sobrecarga de trabajo que supone atender a los requerimientos de dos instituciones que hoy por hoy, son independientes y que en el futuro próximo no está clara su integración.
- En términos de procedimientos, métodos y enfoques, existe mucho trabajo por hacer para responder a ciertos factores del entorno, en especial en revisar la forma en que se diseñan y planifican las distintas intervenciones, incorporando estándares y mejorando procesos; y en la gestión basada en evidencia y con base en indicadores, donde debe ser una tarea clave, desarrollar instrumentos de diagnóstico y seguimiento de los programas y proyectos en el territorio.
- La gestión de recursos económicos es un elemento que presenta limitaciones, pero un reto para replantear las estrategias de la institución para atraer el interés de los socios para el desarrollo en el marco de los lineamientos establecidos por la Agencia de El Salvador para la Cooperación (ESCO).
- La institución debe mejorar su incidencia en la política de bienestar social, pues cuenta con la plataforma, experiencia y credibilidad de las partes interesadas, entre ellos, de los socios para el desarrollo, de los gobiernos municipales y desde la misma población participante. Este aspecto se vuelven parte imprescindible de la estrategia de la institución en el corto y mediano plazo. Esto no solo requiere hacer el trabajo cotidiano con excelencia, sino que es un reto importante para demostrar sus competencias en materia de Desarrollo Local y Protección Social ante los distintos interlocutores institucionales con amplio respaldo de la Presidenta Institucional.



- En general, los factores externos tienen que ver con relaciones con partes interesadas y con ausencia o poca claridad a nivel de roles en la política social. En ese sentido, la respuesta de la institución podría estar orientada a la formulación, junto a MINDEL, de la Política de Desarrollo Local, que aclare roles y funciones y coadyuve a una buena gobernanza para el impulso y seguimiento del Desarrollo Local desde sus distintas dimensiones, con la participación y coordinación de todas las y los actores pertinentes.
- Si bien, existe una alta expectativa de lo que puede lograr el FISDL al ser parte de MINDEL, área en la que se ha trabajado muy fuertemente durante el último año, la demora en su concreción posiblemente ha disminuido la respuesta del personal a las oportunidades, especialmente, en términos de innovación y propuesta de nuevas intervenciones.
- Ante la percepción de que la gestión institucional del FISDL no es visibilizada adecuadamente desde las dependencias encargadas de dirigir los proyectos y estrategias clave del gobierno, se presenta la oportunidad de incidir para que exista una mejora en la coordinación interinstitucional y se aclare el papel de FISDL en la implementación de la política de protección social, como un actor activo, proactivo y propositivo, y no solamente como ejecutor pasivo.

MARCO ESTRATÉGICO

ALINEAMIENTO CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL

El alineamiento estratégico permite sincronizar los esfuerzos de todas las instituciones públicas con las apuestas estratégicas del gobierno central, potenciando su desempeño y el logro de resultados (intermedios y finales), lo cual conlleva a garantizar la entrega de bienes y servicios públicos de calidad y efectivos en la generación de valor público.

El Gobierno Central plantea cuatro ejes estratégicos, como se muestra en la figura 3:

Figura 3. Ejes estratégicos del Plan Estratégico por Resultados 2019-2024 del Gobierno de El Salvador.



FUENTE: Despacho Comisionada Presidencial para Operaciones y Gabinete de Gobierno, 2019.



El FISDL/FINET contribuye con sus programas y proyectos a los cuatro ejes estratégicos, sin embargo, su aporte directo se enfoca principalmente en el eje 1 “Bienestar Social para la actual y las futuras generaciones” y en el eje 3 “Seguridad Ciudadana”.

En el eje 1, con sus programas y proyectos en materia de protección social, desarrollo humano y gestión local, el FISDL/FINET contribuye a la *reducción de las desigualdades en las poblaciones prioritarias en el curso de vida*. En el eje 3, el FISDL contribuye a *garantizar la justicia restaurativa*, como parte de sus acciones para la reparación moral, simbólica y material de las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno (medidas de cumplimiento del Decreto 204 y de la Sentencia de El Mozote y Lugares Aledaños).

El FISDL/FINET como parte del proceso de Planeación Estratégica Nacional, define su marco de actuación orientando sus resultados estratégicos y metas como contribución directa al logro de los Resultados Intermedios y Finales que se han definido en el Plan Estratégico Nacional por Resultados 2019-2024 y así mismo, a los planes sectoriales que coinciden con las aspiraciones de país en materia de Desarrollo Local, especialmente con el Plan de Bienestar Social 2019-2024, dado que el FISDL/FINET posee en su oferta programática programas y proyectos de Desarrollo y Protección Social.

Figura 4. Proceso de alineamiento con la Planeación Estratégica Nacional.



FUENTE: Despacho Comisionada Presidencial para Operaciones y Gabinete de Gobierno, 2019.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico, como expresión de la identidad institucional, alinea el quehacer del FISDL/FINET en un solo rumbo junto al Ministerio de Desarrollo Local, estableciendo para ello, qué es y a qué se aspira como institución, es decir, su Misión y Visión. Así mismo, se plantean los valores que inspiran y rigen a las personas que la integran.



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

En ese sentido, se enuncia la Visión que declara el carácter de la institución, su aspiración en el largo plazo y lo que la hace diferenciarse de otras instituciones y entidades que buscan reducir la pobreza e incrementar los niveles de desarrollo en la población como norte de sus intervenciones:

VISIÓN

“Ser reconocidos como referentes en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo local de manera eficiente e innovadora”.

La visión, bajo una orientación a resultados, deberá ser evaluada en el plazo de 10 años, en el 2030.

De igual manera, se enuncia la misión institucional que plantea con claridad su rol y funciones para la generación de valor público, estableciendo a la persona como sujeto de derechos y como el centro de sus acciones:

MISIÓN

“Mejorar la calidad de vida de las personas en los territorios de manera sostenible, con énfasis en las que viven en condición de vulnerabilidad, ejecutando programas y proyectos en materia de desarrollo local”.

Es importante destacar, además, que se considera en la misión el concepto de **vulnerabilidad**, que debe entenderse en su sentido amplio, es decir, aquellas características de una persona, grupo de población o sector que ven limitada su capacidad para anticipar, sobrevivir, resistir y recuperarse del impacto de choques externos, como un contexto de crisis, una condición de exclusión social o bien ante desastres causados por fenómenos climáticos.



VALORES INSTITUCIONALES

Supremacía del Interés Público	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con la convicción de hacer prevalecer el bien común sobre el interés particular.
Eficiencia y Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con nuestro trabajo entregando productos o servicios de la mejor calidad, haciendo uso óptimo de los recursos y de tiempo
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo prácticas y métodos en el buen uso de los recursos con dominio público.
Creatividad e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de forma proactiva, buscando nuevas formas de llevar a cabo procesos, métodos y uso de tecnología que permitan mejorar la calidad de los productos o servicios que se proporcionan a la población.
Equidad e Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de las personas considerando sus diferencias, particularidades y condiciones de los grupos y sectores con igual trato y oportunidades.
Pasión y Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar entusiasmo, interés genuino y afinidad por el trabajo que realizamos con alto nivel de responsabilidad.

ENFOQUES TRANSVERSALES

Para llevar a cabo sus diferentes intervenciones el FISDL/FINET ha incorporado, desde su planeación hasta su implementación, importantes enfoques que le dan un mayor sentido, en términos de Desarrollo, a cada una de ellas y poniéndolas en sintonía con la política social del gobierno central, expresada en el Plan Estratégico por Resultados 2019-2024, así como en la Ley de Desarrollo y Protección Social. En el siguiente esquema se muestran los enfoques bajo los cuales la institución realiza sus diferentes intervenciones sociales.



Enfoque de Derechos Humanos:

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

Enfoque de Género e Igualdad:

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

Enfoque de Sostenibilidad y Adaptación al Cambio Climático:

Con la implementación de la estrategia de gestión de riesgo y adaptación al cambio climático para un desarrollo sostenible, el FISDL/FINET pretende disminuir la vulnerabilidad en los proyectos que ejecuta y aumentar la resiliencia de las poblaciones rurales y urbanas, a través de una mejor gestión de riesgos y la aplicación de medidas de adaptación al cambio climático a nivel local, regional y nacional, para que las poblaciones lleguen a alcanzar un desarrollo productivo, sostenible y competitivo.²

Enfoque de Transparencia:

Bajo este enfoque, el FISDL/FINET implementa en su gestión, mecanismos y medidas mediante las cuales se pretende asegurar la transparencia y contribuir a la legitimidad y credibilidad del ejercicio público, fortaleciendo su relación con la ciudadanía a través de una estrategia

² Estrategia de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático para un Desarrollo Local Sostenible. FISDL. Mayo 2014.



enmarcada en el plan de comunicación institucional. Estos mecanismos y medidas están orientados a garantizar la transparencia en el uso de recursos, el derecho de acceso a la información pública, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el marco de los proyectos y programas ejecutados por la institución³.

Enfoque de Desarrollo Humano:

El desarrollo humano, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran⁴. En ese sentido, el Desarrollo Humano podría definirse como el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus miembros a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno social en el que respeten los derechos humanos de todos ellos. Así mismo, es una forma de medir la calidad de vida del ser humano en el medio en que se desenvuelve.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Por su naturaleza, el propósito de toda institución pública es precisamente “generar valor público”. Se parte, por tanto, de la convención de que la esencia del “valor” es la satisfacción de necesidades de las personas mediante el esfuerzo humano organizado. En ese sentido, en el proceso de Gestionar el Desarrollo, ese esfuerzo humano organizado consiste en la transformación de unos ciertos recursos (materiales, tecnológicos, financieros y trabajo humano) en unos productos, bajo la premisa de que su uso o consumo por parte de la población destinataria producirá ese “valor público” a lo que llamaremos Resultados en el Desarrollo.

De ahí que entenderemos los Resultados Estratégicos como aquellos “logros valiosos” que se desea conseguir en las personas, como titulares de derechos, con equidad y considerando el ciclo de vida, reduciendo brechas en sus necesidades insatisfechas, en la igualdad de oportunidades y en su calidad de vida, como contribución al desarrollo integral de sus territorios y a la aspiración de tener, en el futuro, “*Bienestar Social para la actual y futuras generaciones*” (Eje 1 del Plan Estratégico por Resultados GOES 2019-2024). Según el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo estos resultados conforman los “efectos” que se espera generar en la población como valor público.

Cada Resultado Estratégico General se desglosa en Resultados Estratégicos Específicos, los cuales describen los efectos concretos que se espera obtener desde los programas, proyectos y acciones institucionales, los cuales tienen como propósito inmediato la producción de bienes

³ Política de Transparencia del FISDL, Agosto 2013.

⁴ Definición del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005.



y servicios (productos institucionales clave) que al entregarse a la población (o a sus destinatarios específicos) y a condición de su adecuado aprovechamiento, generarán de manera causal los efectos esperados de las intervenciones (es decir, de la oferta programática del FISDL/FINET).

Con base en lo anterior, se establecen los Resultados Estratégicos, generales y específicos del FISDL/FINET, que describen los cambios sociales y las mejoras valiosas que se esperan generar en las condiciones y calidad de vida de las personas, como avance hacia la transformación social deseada.

Para que el FISDL/FINET implemente su Plan Estratégico Institucional, efectúe su seguimiento y lo evalúe, es necesario que cuente con un sistema de medición de desempeño. Es por ello que se incluyen para cada Resultado, los Indicadores y metas que demuestren su logro en el tiempo.

A continuación, se enuncian los Resultados Generales (RG) y sus correspondientes Resultados Específicos (RE) y productos institucionales (Pr):

Resultado Estratégico 1

“Han mejorado las oportunidades de desarrollo de las familias y de las personas en los territorios”

Situación que aborda

El ‘Desarrollo Humano’ es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran (PNUD, 2010). Busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses.

Por otra parte, el desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad social y en la distribución del ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador de este, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

Según la ONU, el desarrollo es básicamente un proceso de vida que permite contar con alternativas u opciones de selección para las personas. Las aspiraciones de la gente, en general, pueden resumirse en tres niveles: a) acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida; b) una vida prolongada y saludable y c) la búsqueda de conocimientos.

Llevar a la práctica estos conceptos implica que la institución debe enfocar sus esfuerzos en facilitar a la población el acceso a servicios sociales, de manera primaria en lo que le



corresponda según su mandato (acceso a servicios básicos domiciliarios, proveer infraestructura para la atención social, en especial de grupos en situación de vulnerabilidad, mecanismos de apoyo a la economía de las familias en situación de pobreza extrema y construcción y/o fortalecimiento de capacidades humanas y sociales) y de manera secundaria haciendo acciones de incidencia y articulación con otras instituciones estatales para garantizar el goce de derechos de las personas en los territorios y contribuir a mejorar sus condiciones de vida y de bienestar a toda la sociedad salvadoreña.

Resultado Específico 1.1 “Mejoradas las condiciones socio-económicas de la población”

El acceso a los servicios sociales básicos es fundamental para hacer posible que la población tenga condiciones favorables de calidad de vida reduciendo así las disparidades sociales; para ello se requiere garantizar un entorno adecuado para que las personas puedan desarrollarse plenamente (Rivera O., 2019). Esto incluye contar servicios de agua potable, drenaje sanitario y energía eléctrica, que sean de calidad y que sean sostenibles. Así mismo, tener acceso a servicios de educación y salud bajo los mayores estándares y en coordinación con otras instituciones, poner a disposición de la comunidad espacios adecuados para el esparcimiento, el deporte y la cultura.

Por otro lado, siendo la protección social un derecho humano que pretende reducir y prevenir la pobreza y la vulnerabilidad en todo el ciclo de vida, debe atender las necesidades particulares de determinados grupos de población que viven en los territorios atendidos por la institución —como personas que viven en la pobreza o en la extrema pobreza y grupos en mayor vulnerabilidad como los pueblos indígenas—, por tanto, el FISDL/FINET plantea un mecanismo fundamental para contribuir a la plena realización de los derechos económicos y sociales de la población a nivel local.

El FISDL/FINET, en coordinación con otras instancias del gobierno, ejecutará programas contemplados en el sistema no contributivo de la protección social, con énfasis en que la persona que participa en ellos se pueda insertar en un plazo determinado al mercado laboral o a la economía formal.

Adicionalmente, bajo este resultado específico se incluye el apoyo económico a los hogares mediante subsidios al consumo eléctrico residencial y al consumo eléctrico de los sistemas de bombeo y rebombeo de uso comunitario, así como proyectos para la ampliación de redes de energía eléctrica en zonas rurales del país, lo cual se realiza por medio del Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía –FINET.

**Contribución del Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía -FINET al desarrollo socio-económico de las familias en condición de mayor vulnerabilidad.**

Generalmente, se considera que la electrificación rural es prerequisite crucial para el desarrollo y eliminación de barreras que obstaculizan el crecimiento económico. La electricidad incrementa potencialmente la productividad tanto de las actividades agrícolas como las no agrícolas, facilita las tareas familiares, proporciona una fuente eficiente y limpia de iluminación, y posibilita la provisión de servicios sociales mejorados tales como la educación y los servicios de salud. Existe un consenso general, en el sentido de que se logran impactos considerables en estas áreas a través de intervenciones de electrificación (Peters, 2009).

En general, los beneficios de este tipo de proyectos corresponden a la mayor cantidad de energía disponible y a su menor costo de adquisición para las personas, las cuales ven incrementado su bienestar. Otro beneficio atribuible a estos proyectos se refiere a un ahorro de recursos usados por las personas. Contar con el servicio de electrificación rural permite a la población disminuir el consumo o uso de velas, pilas, gas y baterías, y al mismo tiempo reduce el tiempo asociado a su compra, además de disponer de un mayor espacio de tiempo productivo gracias a la iluminación nocturna.

Sin embargo, si se dispone de red eléctrica, sólo alrededor del 50%-70% de las familias al alcance de las líneas de distribución se conectan a la red. Las razones más importantes para que los hogares no se conecten son los costos de instalación internos y las tarifas de conexión. Las tarifas de conexión oscilan entre 50 y 150 dólares americanos. Incluso el límite inferior de este rango es prohibitivo para muchos hogares rurales.

Además, el costo mensual de la factura eléctrica corresponde a un porcentaje importante de los ingresos monetarios de las familias más pobres, lo cual limita los beneficios generados y que éstos sean sostenibles.

Según la ley de creación del FINET, se considera que los servicios de electricidad, es un factor determinante para el desarrollo económico y social de la población, por lo que se debe asegurar su más amplia cobertura en todo el territorio nacional, y en especial a los sectores rurales y los de menos ingresos de la población. Por lo tanto, se deberá subsidiar el consumo de energía residencial a todos los hogares, rurales o urbanos, que en su factura refleje un consumo promedio entre 1 y 105 kWh/mes en los seis meses anteriores.

Además de entregar subsidios al consumo residencial de los hogares, el FINET debe subsidiar el consumo de energía eléctrica en áreas rurales y de bajos ingresos, a proyectos de beneficio comunal. De ahí que, se entregan subsidios al costo de la energía eléctrica que consuman los sistemas de agua potable por el bombeo y re-bombeo de agua para las comunidades rurales, equivalente al costo que se le factura a la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados -ANDA-. El propósito de éste subsidio es que las tarifas que se aplican al consumo de agua potable disminuyan y sean accesibles a los hogares que son parte del sistema de agua potable.

En los últimos 25 años, después de la firma de los Acuerdos de Paz, El Salvador ha tenido avances significativos en cuanto a cobertura de servicios de electrificación rural, en especial en los municipios catalogados en su momento como los más pobres del país. Sin embargo, aún persisten brechas de



acceso a este servicio en lugares más alejados y con viviendas más dispersas en zonas rurales, donde la construcción de redes eléctricas y su mantenimiento es más elevada en términos de costos.

El uso de energía en áreas rurales en países en desarrollo puede ser dividido en subsectores y servicios domésticos, agrícolas y de industria rural a pequeña escala. Especialmente, en países como El Salvador, el consumo de energía se caracteriza por el uso de servicios de energía eléctrica de bajo nivel. En los hogares, la energía eléctrica se usa en su mayoría para iluminación, cocinar, y dispositivos de entretenimiento simples. Ante la ausencia de electricidad, las familias usan queroseno en lámparas a la intemperie o candiles para propósitos de iluminación, complementado por antorchas y velas. Los combustibles comunes para cocinar son la madera o el carbón. Las radios son operadas mediante baterías de pilas secas y algunas veces se usan baterías de auto para hacer funcionar televisiones pequeñas (Peters, 2009).

El uso de energía eléctrica está relacionado con que mejora la productividad y el acceso a mercados por parte de los hogares, ahorro de costos domésticos lo que lleva implícito una mejora en los ingresos familiares.

Según la EHPM del año 2018, el 97.0% de los hogares cuenta con acceso a servicio de alumbrado eléctrico (incluye electricidad y conexión eléctrica del vecino). En el área rural los hogares que tienen acceso a servicio de electricidad son el 94.0%, es decir existe una brecha del 6% que corresponde a más de 41,300 hogares sin acceso al servicio, de los que el 2.4% de los hogares utilizan candelas, otros medios 1.6%, seguido de Kerosén 1.2% y destaca el uso de panel solar con el 0.8%. Por otro lado, los hogares rurales con tenencia del servicio de electricidad, es decir poseer el servicio en su vivienda, son el 78.1%. Es por ello, que se harán los esfuerzos necesarios para incrementar la cobertura mediante la construcción de nuevas redes eléctricas.

Productos institucionales clave:

Producto 1.1.1

- Acceso a Servicios Sociales.

Producto 1.1.2

- Apoyo a la economía de familias vulnerables.



Indicadores y metas:

A nivel de productos generados (acumulados):

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de hogares que reciben al menos un nuevo servicio domiciliario (agua potable, saneamiento y electrificación ⁵)	2,000	4,000	6,200	8,400	10,600
Cantidad de obras de infraestructura para mejorar las condiciones de la comunidad entregados (infraestructura educación, salud y comunitaria)	25	50	75	100	125
Cantidad de personas que reciben transferencias monetarias (condicionadas y no condicionadas)	70,182	148,047	149,892	196,003	198,586

A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Hogares beneficiarios de proyectos que utilizan el servicio (Proyectos de agua potable, electrificación y saneamiento)	$\frac{\text{Hogares beneficiarios que utilizan el servicio}}{\text{Total de Hogares beneficiarios de proyectos}} \times 100$	Al menos 80%	Anual
Porcentaje de hogares que consideran que han mejorado sus condiciones de vida a partir de los productos recibidos (Proyectos de agua potable, energía eléctrica, saneamiento)	$\frac{\text{Hogares que han mejorado cond. vida}}{\text{Total de Hogares proy. domiciliarios}} \times 100$	Al menos 80%	Anual
Porcentaje de los usuarios que consideran que las instalaciones físicas para la prestación de servicios públicos han mejorado (infraestructura educación, salud y comunitaria)	$\frac{\text{Usuarios que consideran existe mejora por obras}}{\text{Total de usuarios consultadas}} \times 100$	Al menos 80%	Anual
Porcentaje de personas que reciben transferencias monetarias que consideran que ésta permite complementar su ingreso para el consumo mensual de bienes y servicios	$\frac{\text{Personas que mejoran su consumo gracias a TM}}{\text{Total de personas consultadas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual

⁵ Incluye proyectos de electrificación rural en el marco del FINET.



NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de familias que cumplen con corresponsabilidades de salud y educación en el marco de la EEP	$\frac{\text{Familias que cumplen corresponsabilidades sal/edu}}{\text{Total de familias consultadas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual

Resultado Específico 1.2 “Ampliadas las oportunidades para el desarrollo económico local”

El Desarrollo Económico Local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endógeno.

La hipótesis de partida es que las localidades y territorios tienen un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) y de economías de escala no explotadas que constituyen su potencial de desarrollo. Incluye infraestructura productiva, mejoramiento de caminos, obras de paso y electrificación rural, así como proyectos integrales que contribuyan al Desarrollo Económico local y regional.

El FISDL, en conjunto con los gobiernos locales y las demás instituciones del Estado (MINEC y CONAMYPE principalmente) identificará el potencial de cada territorio, así como los incentivos adecuados para atraer el tipo de inversión que le interesa al país para cada territorio determinado. Por otra parte, el FISDL hará una apuesta por desarrollar la capacidad emprendedora de la población local fomentando actividades económicas innovadoras y escalables.

Productos institucionales clave:

Producto 1.2.1

- Instalación, equipamiento y apoyo a iniciativas productivas locales.



Indicadores y metas:

A nivel de productos generados (acumulados):

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de emprendimientos conformados	619	802	1,168	1,626	2,198
Cantidad de personas emprendedoras fortalecidas en capacidades humanas y productivas	1,230	1,780	2,880	4,255	5,974
Cantidad de obras de infraestructura para mejorar la productividad realizadas	12	27	47	67	87

A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de emprendimientos que se encuentran operando después de 1 año de finalizada la intervención	$\frac{\text{Emprendimientos operando a 1 año de finalizada interv.}}{\text{Total de emprendimientos fortalecidos}} \times 100$	Al menos 85%	Anual
Porcentaje de los usuarios que consideran que la infraestructura física productivas ha mejorado en el municipio (infraestructura vial y productiva)	$\frac{\text{Usuarios que consideran existe mejora por obras}}{\text{Total de usuarios consultadas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual

Resultado Específico 1.3 “Fortalecidas las capacidades humanas e institucionales para la Gestión del Territorio”

La Gestión Local es un proceso de construcción social, político y también simbólico. Los procesos de concertación comprendidos en la gestión pública van construyendo política y también simbólicamente una territorialidad de referencia en la relación entre los distintos actores y en las cuestiones que ingresan a la agenda local. Incluye el fortalecimiento de todas las y los actores locales desde la autoridad del territorio hasta la construcción de capacidades de autogestión y habilidades sociales con enfoque de mejoramiento de vida en la ciudadanía, así como la ejecución de acciones de Incidencia política desde la institución, articulando a las y los actores locales para encontrar soluciones a los problemas coyunturales y coadyuvar al logro de acuerdos y consenso en temas relacionados al Desarrollo Local.



El FISDL, por medio de diferentes intervenciones, fortalecerá las capacidades de los gobiernos locales en diversas materias: administrativa, financiera, tributaria, de planificación, de inversión y de prestación de servicios de calidad, entre otros. La formación del personal y la dotación de herramientas tecnológicas, entre otros, son algunas de las acciones que el FISDL implementará con los gobiernos locales.

Por otra parte, este esfuerzo de fortalecimiento de capacidades debe ser extendido a otras instituciones del gobierno nacional y de la sociedad civil, que son parte del tejido socio-institucional y juegan un rol importante en el Desarrollo Local con sus intervenciones particulares. Su participación en la contraloría social aumentará la posibilidad de tener políticas locales mejor adaptadas a las necesidades del territorio.

Productos institucionales clave:

Producto 1.3.1

- Personas con capacidades para la autogestión local.

Producto 1.3.2

- Instituciones con capacidades instaladas para la gestión local.

Indicadores y metas:

A nivel de productos generados (acumulados):

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de Planes de Vida elaborados (Enfoque de Mejoramiento de Vida)	4,368	7,438	11,578	15,178	19,228
Cantidad de municipalidades fortalecidas en sus capacidades locales (planificación y Gobernanza democrática)	33	70	111	156	206
Cantidad de Planes de Acción Comunitarios elaborados	16	50	91	140	200
Cantidad de jóvenes fortalecidos en habilidades sociales (FOHS)	20	920	1,370	1,770	2,170
Cantidad de juntas administradoras de proyectos de agua con seguimiento	50	100	150	200	250



A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de personas de la comunidad fortalecidas que participan activamente en espacios de gestión local (PEC, CMV)	$\frac{\text{Personas que participan activamente en gestión local}}{\text{Total de personas fortalecidas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual
Porcentaje de municipalidades y organizaciones de sociedad civil fortalecidas que implementan mejoras en la gestión local	$\frac{\text{Entidades que implementan mejoras}}{\text{Total de entidades fortalecidas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual

Resultado Estratégico 2

“Fortalecida la gestión ambiental y de riesgo en los territorios”

Situación que aborda

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integrado de los ecosistemas y recursos naturales. Dicho de otro modo, e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades humanas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando problemas ambientales, potenciales o actuales (Pahl-Wost, 2007).

La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

El FISDL promoverá el fortalecimiento de capacidades en gestión ambiental y de riesgo, fundamentalmente en los gobiernos municipales; así como la difusión y aplicación de directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores que terminan mediando la implementación.

Resultado Específico 2.1 “Aumentada la resiliencia de los municipios para la adaptación al cambio climático y la mitigación de riesgos”

La protección del medio ambiente es fundamental hasta que la humanidad no adquiera la conciencia de la necesidad de desarrollar las actividades económicas de forma tal que degrade



lo menos posible el entorno. Todo lo que se haga contra la naturaleza, a corto, mediano o largo plazo se reflejará en contra de las mismas personas, por lo que el desarrollo requiere de acompañarse de estrategias ambientales para preservar y desarrollar integralmente a las comunidades. Es crítico identificar los principales problemas ambientales en los territorios para alcanzar las metas de un desarrollo económico y social sostenible, con énfasis en adaptación al cambio climático. Los gobiernos locales tienen una participación en las estrategias de desarrollo mediante el fortalecimiento de la institucionalidad, la definición de prioridades y la movilización de potenciales productivas, entre otros aspectos, sin soslayar la protección ambiental. Este esfuerzo constituye el inicio de una gestión responsable de los gobiernos locales comprometidos con la gestión ambiental (Estupiñán et al, 2017).

En definitiva, se buscará fortalecer la resiliencia de las comunidades por medio de proyectos de desarrollo con enfoque de adaptación al cambio climático y mitigación de riesgos ambientales.

Productos clave:

Producto 2.1.1

- Municipios con capacidad de respuesta ante eventos climáticos.

Indicadores y metas:

A nivel de productos generados (acumulados):

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de personas fortalecidas en sus capacidades y competencias para la implementación del enfoque de gestión ambiental	55	115	175	245	315
Cantidad de administraciones municipales capacitadas para la implementación del enfoque de gestión ambiental	5	15	25	40	55

A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de municipalidades y organizaciones de sociedad civil fortalecidas que implementan enfoque de gestión ambiental	$\frac{\text{Entidades que implementan enfoque gestión ambiental}}{\text{Total de entidades fortalecidos}} \times 100$	Al menos 80%	Anual

Resultado Estratégico 3

“Fortalecido el ejercicio de derechos de las personas en situación de vulnerabilidad a consecuencia del conflicto armado interno”

Situación que aborda

El gobierno de El Salvador ha priorizado en su mandato el respeto, garantía y el desarrollo progresivo de los derechos humanos, dando especial atención a su obligación estatal sobre reparaciones a las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno que vivió el país; así como a las referidas en los casos sobre los cuales se han emitido recomendaciones o sentencias por los mecanismos internacionales de protección a los derechos humanos. Para tal fin, el Gobierno de El Salvador implementa una serie de medidas reparatorias bajo las formas de indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición (Decreto ejecutivo 204, 2010).

Resultado Específico 3.1 “Se ha contribuido a la reparación moral, simbólica y material de las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno”

En lo que se refiere al cumplimiento de medidas del “Programa de Reparaciones a las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno”, el FISDL asume la responsabilidad de ser la entidad que implementa el programa indemnizatorio de víctimas con base en el Registro de víctimas como contribución a la reparación material (monetaria).

Por otro lado, en el marco de la Sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos para el caso “Caso Masacres de El Mozote y Lugares Aledaños Vs. El Salvador”, el FISDL debe cumplir con algunas medidas de restitución, que incluye impulsar, junto a otras instituciones del gobierno central, el Programa de desarrollo dirigido al caserío El Mozote y lugares aledaños. A FISDL le corresponde mejorar el acceso a servicios públicos de agua potable, saneamiento básico y energía eléctrica y la construcción y operación de dos ‘centros de día’ para la atención de personas adultas mayores.



Productos clave:

Producto 3.1.1

- Reparación material a los daños sufridos por las víctimas durante el conflicto armado interno.

Producto 3.1.2

- Atención a personas que residen en el caserío de El Mozote y lugares aledaños.

Indicadores y metas:

A nivel de productos generados (no acumuladamente):

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de personas que reciben transferencia monetaria en el marco del programa indemnizatorio	5,350	5,190	5,034	4,883	4,737
Cantidad de obras entregadas a la población de El Mozote y lugares aledaños	1	3	2	--	--

A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de personas víctimas y familiares de víctimas que consideran que se ha contribuido a su reparación monetaria	$\frac{\text{Personas que consideran que se ha contribuido a reparación}}{\text{Total de personas consultadas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual
Porcentaje de personas que residen en el caserío de El Mozote y lugares aledaños que consideran que se ha contribuido a su reparación material (infraestructura y servicio de atención en las casas de día)	$\frac{\text{Personas que consideran que se ha contribuido a reparación}}{\text{Total de personas consultadas}} \times 100$	Al menos 90%	Anual

Resultado Estratégico 4

“Fortalecida la Gobernanza para el Desarrollo Local”

Situación que aborda

El fortalecimiento de la Gobernanza se plantea como un elemento clave para el Desarrollo Local, considerando la definición que hace la Real Academia de la Lengua Española⁶: *«Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía»*. En ese sentido, se abordan acciones conducentes a que las instituciones públicas, privadas, la ciudadanía y otros actores relevantes del territorio gestionen los asuntos públicos y concretamente en la toma de decisiones que impacten a sus municipios en el marco de las intervenciones en materia de Desarrollo Local.

La ‘buena gobernanza’ promueve la equidad, la participación, el pluralismo, la transparencia, la responsabilidad y el estado de derecho, de modo que sea efectivo, eficiente y duradero (ONU). Es, por tanto, un proceso de incidencia que se relaciona con la capacidad de realizar una buena gestión de los asuntos públicos para producir bienestar en los territorios.

Según Aguilar Villanueva, *“el aporte del enfoque de la gobernanza es importante en nuestras sociedades, puesto que (re)establece la valía y capacidad de las y los actores sociales, en tanto que nos lleva a (re)descubrir o reivindicar que en la sociedad contemporánea están presentes agentes con capacidad relativa de autogobierno y autorreproducción (familias, ONG, empresas, organizaciones sociales, iglesias, comunidades locales...), cuyos aportes contribuyen significativamente a la coordinación intrasocietal”*. Además que *“la capacidad de dar rumbo a la sociedad y de realizarlo va a depender de las formas de sinergia analítica, valorativa, normativa, tecnológica, operativa que el gobierno logre suscitar, facilitar y establecer con los sectores de la sociedad para identificar los problemas públicos, establecer las prioridades de las políticas públicas y del gasto público y, en concreto, va a depender de la habilidad gubernamental para articular y compatibilizar los intereses e iniciativas de los múltiples actores sociales en proyectos de relevancia social y convocarlos a la puesta en común de recursos”* (Aguilar, J., 2006) .

Resultado Específico 4.1 “Fortalecida la gestión articulada de políticas y programas en los territorios”

Fortalecer la gobernanza territorial significará incrementar las capacidades de las y los actores locales, de las entidades gubernamentales, y de otras partes interesadas para resolver los problemas apremiantes y de contribuir al desarrollo de sus territorios mediante la articulación y participación. Este proceso de fortalecimiento implica, además, la formulación e implementación de principios, normas, procedimientos y buenas prácticas para decidir

⁶ La Real Academia Española, en Decisión del Pleno del 21 de diciembre de 2000.



colectivamente sobre las metas comunes de la convivencia y sobre la manera de coordinarse para realizar los objetivos decididos. Es por tanto, un elemento fundamental para que un proyecto social genere los resultados deseados y el empoderamiento de las y los actores involucrados para una coordinación robusta.

El logro de este resultado va orientado, especialmente, por un lado a fortalecer a las instituciones públicas (a todo nivel) para una mejor articulación y coordinación para la gestión del desarrollo local; y por otro, al establecimiento de alianzas estratégicas y de cooperación, con entidades nacionales e internacionales para la gestión del desarrollo local de manera sostenible.

Productos clave:

Producto 4.1.1

- Instituciones públicas articuladas para la gestión del desarrollo local.

Producto 4.1.2

- Alianzas estratégicas y de cooperación establecidas.

Indicadores y metas:

A nivel de productos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de espacios interinstitucionales para el Desarrollo Local y sectorial con participación del FISDL*	3	3	3	3	3
Cantidad de perfiles de proyectos desarrollados y presentados ante la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) para la gestión de alianzas estratégicas con socios de cooperación**	2	5	9	13	15

* productos no acumulados por año

** productos acumulados por año



A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de espacios interinstitucionales que funcionan plenamente (se reúnen y toman acuerdos, proyectos en implementación / entidades de gobierno central y local y SpD)	$\frac{\text{Espacios interinstitucionales que funcionan plenamente}}{\text{Total de espacios interinstitucionales gestionados}} \times 100$	Al menos 80%	Anual
Porcentaje de proyectos desarrollados y presentados ante la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) con muestras de interés por parte de potenciales socios cooperantes	$\frac{\text{Proyectos que se han implementado}}{\text{Total de proyectos presentados a ESCO}} \times 100$	Al menos 60%	Anual

Resultado Estratégico 5

“Fortalecidas las capacidades institucionales para una gestión eficaz, eficiente y transparente”

Las acciones realizadas por los países desarrollados para dar respuesta a los reclamos de la ciudadanía acerca del nivel de los servicios de la Administración Pública, influenciados por los "Servicios de Calidad" que reciben en el Sector Privado, han llevado a la tendencia generalizada de que los Gobiernos de los Estados revisen y adecúen su funcionamiento y el de sus organizaciones, adoptando el Nuevo Modelo de la Gestión Pública, con el fin de recuperar su capacidad de gestión como agentes eficientes y que tienen la obligación primaria de responder a las expectativas de las personas que, en definitiva, les han elegido como representantes de su voluntad.

Los Resultados estratégicos 1 al 4 del presente Plan Estratégico responde directamente a la satisfacción de las necesidades de la población, es decir, que el esfuerzo institucional para entregar productos y servicios se hace con el propósito de generar efectos que se traducen en cambios en la calidad de vida, mejora en los comportamientos y actitudes de las personas y cambios positivos en el entorno en el cual se desarrollan. Sin embargo, la institución requiere ser eficaz y eficiente en la realización de estos esfuerzos e iniciativas, para estar a la altura de los compromisos adquiridos, para lo cual, debe estar fortalecida, capacitada y desarrollando permanentemente nuevas y mejores formas de trabajo con calidad y transparencia. El



fortalecimiento de las capacidades institucionales es clave para el logro de Resultados en el Desarrollo.

De ahí que, es clave que se gestionen eficientemente los recursos institucionales y el Talento Humano, mantener los más altos estándares de calidad en sus procesos y procedimientos, hacer uso de las mejores soluciones tecnológicas, mantener las mejores prácticas laborales con transparencia y ética, así como potenciar la participación de la ciudadanía en la gestión institucional. Todo este trabajo se logra desde el esfuerzo conjunto de todas las unidades que forman parte de la estructura organizacional del FISDL/FINET.

Resultado Específico 5.1 “Fortalecida la gestión de los recursos institucionales”

Distintos modelos de excelencia en la gestión, como el caso del Modelo Iberoamericano, el Modelo Europeo (EFQM) o Malcolm Baldrige (USA), basan su enfoque en fortalecer determinados agentes facilitadores para que la organización optimice su desempeño y esto se refleje en sus resultados. Son claves en el enfoque de ambos, elementos facilitadores como el liderazgo y estilo de gestión, el desarrollo de las personas, la gestión eficiente de los recursos, los grupos usuarios, los procesos y los resultados.

El activo más importante de una organización es el Talento Humano, es decir, las personas que conforman los equipos de trabajo con sus competencias y habilidades, tanto técnicas como las socioemocionales. El talento humano es la fuerza que transforma los insumos, una vez han sido procesados, en los bienes y servicios que se entregan a la ciudadanía. Por tanto, resulta clave que la institución fortalezca continuamente al personal, de manera individual y también como colectivo, para que se mantenga al día con conocimientos y habilidades, lo cual incluye mantenerles saludables, motivados y con bienestar. Por otro lado, es un elemento facilitador del desempeño organizacional la gestión eficiente de otros recursos clave para la institución como las herramientas y equipamiento tecnológico, de cara a la transformación digital, así como contar con las instalaciones y equipamiento adecuado para potenciar la productividad.

Productos institucionales clave:

- Producto 5.1.1**

 - Talento humano fortalecido.
- Producto 5.1.2**

 - Herramientas y equipamiento tecnológico para la transformación digital.
- Producto 5.1.3**

 - Infraestructura física e instalaciones adecuadas.



Indicadores y metas:

A nivel de productos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de personas con brecha de competencias que completaron al menos una capacitación en el año.	55%	60%	65%	70%	75%
Cantidad de servicios de tecnología innovadora implementados durante en el quinquenio*	1	2	3	4	5

* Productos acumulados por año

A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de mejoras para la gestión de los recursos institucionales implementadas (proyectos de talento humano, sistemas y tecnología y/o de gestión de activos)	$\frac{\text{Total de Mejoras implementadas}}{\text{Total de Mejoras propuestas}} \times 100$	Al menos 70%	Anual

Resultado Específico 5.2 “Mejorada la eficacia y eficiencia de la gestión institucional”

Según el Manual de Capacitación y Asistencia Técnica para la Reforma Presupuestaria (Ministerio de Hacienda, 2013), la gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos que privilegia los resultados y sus evidencias en lugar de los insumos, se centra en el cumplimiento de objetivos definidos en proceso de Planificación Estratégica Nacional/Sectorial, combinando para tal fin estrategias que incrementen la eficiencia en el uso de los recursos públicos (humano, financiero, etc.), procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

La GpR “es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles de los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución



presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados” (Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004).

En ese sentido, la Reforma del Sistema Presupuestario que se está impulsando actualmente en el país, tiene como componente principal la transición de un enfoque por Áreas de Gestión hacia un Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, lo cual demanda un cambio de paradigmas y actitudes al pasar de un esquema de control de insumos hacia un esquema de presupuestación de los servicios públicos sujeto a la obtención de resultados, así como estar en la capacidad de poder ofrecer evidencia de ello. Por tanto, existe el compromiso para que la institución mejore sus estándares de calidad e incremente su productividad con el compromiso de optimizar el uso de los recursos a los efectos de posibilitar un uso más creativo y eficiente de los mismos.

La Gestión por Resultados es, por tanto, un mecanismo de fortalecimiento de las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos de la organización, así como de la mejora continua de sus procesos, siendo un instrumento idóneo a los efectos de asegurar la existencia de capacidades internas que aseguren los fines que se persiguen.

Productos institucionales clave:

Producto 5.2.1

- Información generada con base en resultados y evidencia.

Producto 5.2.2

- Estándares y mejora continua en la gestión institucional.

Indicadores y metas:

A nivel de productos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de proyectos del plan operativo anual con meta alcanzada en el año.	60%	65%	70%	75%	80%
Porcentaje de evaluaciones y estudios analizados oportunamente por la instancia correspondiente.	80%	80%	85%	85%	90%
Porcentaje de acciones de mejora implementados según lo programado ⁷	55%	60%	60%	65%	70%

⁷ Se construye con base en seguimiento a planes de acción resultado de la gestión de la calidad y riesgos del DOC.



A nivel de efectos generados:

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de mejoras en la efectividad de la gestión institucional implementadas (en temáticas sobre monitoreo, evaluación, gestión de la calidad y riesgos, transversalización de género, entre otras)	$\frac{\text{Total de Mejoras implementadas}}{\text{Total de Mejoras propuestas}} \times 100$	Al menos 70%	Anual

Resultado Específico 5.3 “Potenciada la participación ciudadana en la gestión institucional”

La nueva gerencia social indica que un abordaje apropiado para la formulación, implementación y retroalimentación de las políticas públicas consiste en construir su marco conceptual de enfoques, conceptos y prácticas en el fortalecimiento de las capacidades y las oportunidades para la interacción entre diversos actores sociales y especialmente los que han sido tradicionalmente excluidos. Por tanto, los procesos de formación de políticas públicas deben ser incluyentes y sostenibles para la generación de resultados valiosos de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se gestionan (Mokate y Saavedra, 2006).

Mokate y Saavedra continúan con la premisa de que *“los ciudadanos pueden tener interés en el bienestar de la población así no obtengan ningún beneficio directo o indirecto del producto o servicio que entrega cierto programa social. Su interés puede ser simplemente el que quiere que se usen bien los recursos públicos y que los programas sociales tengan impacto. Puede ser un interés humano, en el bienestar de todos los miembros de la sociedad”*.

Bajo esta concepción, los que están a cargo del ciclo programático de las políticas públicas, de los programas y/o de los proyectos sociales, interactúan con personas y comunidades que toman múltiples papeles en su relación de intercambio la institución. Por lo tanto, se deben gestionar medios pertinentes y de calidad para informar, responder, rendir cuentas y relacionarse con la ciudadanía, así como crear los espacios de participación según sus expectativas.

Por ejemplo, para garantizar la pertinencia de las propuestas institucionales y para fortalecer la inclusión social, los programas y proyectos deben ser formulados e implementados de forma participativa con sus múltiples involucrados. La participación activa, compromiso y trabajo con los participantes, no solamente garantiza la creación de valor, sino que ayuda a la construcción de ciudadanía y al fortalecimiento del sistema democrático (Mokate y Saavedra, 2006).



Productos institucionales clave:

Producto 5.3.1

- Gestión orientada a la ciudadanía.

Indicadores y metas:

A nivel de productos generados (no acumulados):

NOMBRE DEL INDICADOR ▽	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de iniciativas de participación ciudadana desarrolladas según lo programado (informativas, consultivas, decisorias y contraloría)	7	7	7	7	7
Porcentaje de acciones comunicacionales hacia la ciudadanía realizadas según lo programado (divulgación de resultados y logros institucionales)	90%	90%	90%	90%	90%

A nivel de efectos generados:



NOMBRE DEL INDICADOR ▽	FÓRMULA DE CÁLCULO ▽	ESTÁNDAR ▽	PERIODICIDAD REVISIÓN ▽
Porcentaje de elementos valorativos de la gestión institucional ⁸ en que la ciudadanía muestra un nivel de confianza positivo	$\frac{\text{Elementos valorativos de la gestión institucional aprobados}}{\text{Total de Elementos valorativos definidos}} \times 100$	Al menos 90%	Anual

⁸ Los elementos valorativos de la Gestión institucional son condiciones y acciones positivas que la institución define para generar confianza en la ciudadanía en cuanto a transparencia, eficacia y eficiencia de la gestión institucional.

OFERTA PROGRAMÁTICA

El FISDL/FINET tiene un papel clave en la ejecución de programas y proyectos sociales que buscan atender a la población en situación de vulnerabilidad que reside en los territorios. Los Productos institucionales clave detallados en la sección anterior para cada uno de los Resultados Específicos son generados a partir de la oferta programática institucional con su ejecución efectiva y eficiente.

A continuación, se muestra el detalle de programas, proyectos y servicios sociales en los que se interviene:

Programa, proyecto o servicio social	Propósito	Intervenciones
<p>Estrategia de Erradicación de la Pobreza (EER)</p> 	<p>Con la implementación de la Estrategia se busca contribuir progresivamente a la erradicación de la pobreza, especialmente la pobreza extrema, a través del desarrollo de capacidades y mejora del ingreso a las personas en condición de pobreza en 262 municipios.</p>	<p>La Estrategia está orientada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender derechos humanos fundamentales: salud, alimentación y educación. ▪ Crear medios de vida sostenibles y fortalecer los activos productivos y humanos. ▪ Aumentar capacidades para enfrentar la vulnerabilidad. ▪ Incluye entrega de transferencias monetarias condicionadas (familias con hijas e hijos menores de 3 años y/o estudiando tercer ciclo y bachillerato) y no condicionadas (personas adultas mayores y personas con discapacidad certificada) ▪ Infraestructura social básica.
<p>Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS)</p> 	<p>Su objetivo general es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población a través de la provisión de servicios adecuados de agua potable y saneamiento básico en municipios con pobreza extrema alta, moderada y de la zona costera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura ▪ Fortalecimiento Institucional
<p>Plan Control Territorial</p>	<p>Es un Plan integral que consta de tres fases, de corto, mediano y largo plazo, para prevenir y enfrentar la violencia y la criminalidad, garantizar el acceso a la justicia y la atención y protección a víctimas.</p>	<p>Se contribuye desde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Espacios Seguros de Convivencia para Jóvenes en El Salvador (CONVIVIR) ▪ Programa de Apoyo Integral a la Estrategia de Prevención de la Violencia (BID)



<p>Programa de Electrificación Rural de El Salvador</p>	<p>Tiene como objetivo facilitar el acceso de los sectores rurales y los de menores ingresos a los servicios de energía eléctrica a través del Fondo de Inversión Nacional en Electrificación y Telefonía (FINET).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura de electrificación rural. ▪ Subsidios al Consumo Residencial de Energía Eléctrica. ▪ Subsidios al consumo de energía eléctrica de sistemas de bombeo y re-bombeo de agua potable.
<p>Programa Emprendimiento Solidario</p>	<p>El objetivo del programa es potenciar las iniciativas productivas que surgen de los territorios, promover el emprendedurismo y contribuir a la gestión del empleo, para contribuir al crecimiento económico y potenciar la competitividad territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento a los Gobiernos Locales ▪ Fortalecimiento de capacidades para generación de ingresos ▪ Apoyo a la creación de emprendimientos
<p>Enfoque de Mejoramiento de Vida</p>	<p>El proyecto tiene el propósito de contribuir a promover el desarrollo local en las municipalidades, a partir de fortalecer las capacidades de las y los actores locales para la ejecución de los programas sociales con enfoque de mejoramiento de vida.</p>	<p>Tiene 3 niveles de intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la gestión municipal de los gobiernos locales, con énfasis en la Planificación Estratégica Participativa y la promoción social. ▪ Fortalecer la organización y capacitar al liderazgo Local para constituirse en un espacio de concertación y articulación de iniciativas de desarrollo. ▪ Promover que las familias participen en los círculos de Mejoramiento de Vida, en ellos se reflexiona sobre temas que tienen que ver con su cotidianidad: economía familiar, salud, seguridad alimentaria, convivencia familiar, medio Ambiente.
<p>Programa Indemnizatorio a víctimas de graves violaciones a los Derechos Humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno</p>	<p>Es un mecanismo de reparación a los daños sufridos durante el conflicto armado por medio de la entrega de transferencias monetarias con finalidad compensatoria, de carácter continuo y según la disponibilidad de fondos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencias monetarias

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El Seguimiento y la Evaluación, constituye una de las fases del ciclo de planificación que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan y sus resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de formulación y con la misión de la institución.

Los principales objetivos del seguimiento y evaluación institucional recaen en mejorar los procesos internos generando alertas para optimizar la gestión, y que la información que se genere facilite la toma de decisiones. La estrategia de seguimiento y evaluación institucional tiene como característica la participación de los diferentes actores institucionales, por medio del seguimiento de sus planes operativos, generando insumos y alertas tempranas para la toma de decisiones en función del logro de los resultados propuestos.

La Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional, como dependencia de la Presidencia Institucional, tiene dentro de sus competencias la elaboración e implementación de metodologías y herramientas para el seguimiento y evaluación de los instrumentos que se desprenden del proceso de planificación, los que permiten operativizar la estrategia institucional con enfoque de resultados.



FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo las actividades planteadas en el presente plan, en el marco de la oferta programática del FISDL/FINET, a continuación, se presentan las cifras aproximadas que conforman el marco presupuestario de mediano plazo para el período 2020-2024:

Actividades/Proyectos	Programación					TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	US\$
<i>Programas de Protección e Inclusión Social (Transferencias Condicionadas y No Condicionadas, Infraestructura Social Básica y Acompañamiento a familias)</i>	48,214,265	48,462,272	50,885,386	53,429,655	56,101,138	257,092,716
<i>Programa de inclusión productiva (Emprendimientos y formación laboral y empleabilidad)</i>	1,000,000	1,050,000	1,102,500	1,157,625	1,215,506	5,525,631
<i>Programa de convivencia ciudadana y cultura de paz (Fortalecimiento de capacidades para la vida, infraestructura para la convivencia y círculos de mejoramiento de vida.)</i>	8,930,095	3,286,161	-	-	-	12,216,256
TOTAL GENERAL	58,144,360	52,798,433	51,987,886	54,587,280	57,316,644	274,834,603

Así mismo, en el marco de la oferta programática del FINET, a continuación se presentan las cifras aproximadas que conforman el marco presupuestario de mediano plazo para el período 2020-2024:

Actividades/Proyectos	Programación					TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	US\$
<i>Subsidio al Consumo de Energía Eléctrica</i>	64,000,000	64,000,000	64,000,000	64,000,000	64,000,000	320,000,000
<i>Subsidios a la Construcción de Proyectos de Electrificación</i>	78,705	82,640	86,576	90,511	94,446	432,878
TOTAL GENERAL	64,078,705	64,082,640	64,086,576	64,090,511	64,094,446	320,432,878

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (1997) "Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local". ILPES, CEPAL.
- Estupiñan, J., Batista, N., Torres, R., Toapanta, A. y Oviedo, F. (2017) "La perspectiva ambiental en el desarrollo local", Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Edo. de México, México.
- Ministerio de Hacienda (2013) "Plan de capacitación y asistencia técnica para la reforma presupuestaria", GOES, El Salvador.
- Mokate, K y Saavedra, J. (2006) "Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas", INDES-BID, Washington DC.
- Pastor A., et al. (2013) "Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial", Tourism & Management Studies, vol. 4, 2013, pp. 1058-1072, Universidade do Algarve, Portugal.
- Peters, J. (2009) "Evaluación de proyectos de electrificación rural: enfoques metodológicos", Revista Bienestar y Política Social Vol. 5, Núm. 2, pág. 25-41, RWI, Essen, Alemania.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD (2009) "Informe sobre Desarrollo Humano 2009 - Superando barreras: Movilidad y desarrollo humanos", ONU, Nueva York.
- Rivera Ocampo, R. (2019) "Sistematización de la Consulta Nacional para Creación del MINDEL (FASE 1)". FISDL/ PMA, San Salvador.
- Velásquez, F, (1998) "Gobierno local y promoción del desarrollo. Una reflexión sobre el caso Colombiano", en Gobiernos Locales y desarrollo en América Latina, Lima, USAID/ESAN.

ANEXOS

ANEXO 1. ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAPRES	Casa Presidencial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
EHPM	Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
FISDL	Fondo de Inversión Local para el Desarrollo Local
FINET	Fondo de Inversión Nacional en Electrificación y Telefonía
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social
GOES	Gobierno de El Salvador
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINED	Ministerio de Educación
MINEC	Ministerio de Economía
MINDEL	Ministerio de Desarrollo Local
MINGOBDT	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial
MINSAL	Ministerio de Salud
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MOP	Ministerio de Obras Públicas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PCS	Programa Comunidades Solidarias
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
RIOE	Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo
RUP	Registro Único de Participantes
SPD	Socios para el Desarrollo
SPSU	Sistema de Protección Social Universal
TMC	Transferencias Monetarias Condicionadas
UE	Unión Europea



ANEXO 2. DEFINICIONES

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Articulación	Es el proceso mediante el cual, las instituciones y/o entidades se ponen de acuerdo y definen acciones, propósitos, objetivos, metas, métodos de trabajo; se distribuyen roles y funciones para llevar a cabo dichas acciones y lograr los propósitos conjuntamente.
Bienestar social	Conjunto de factores que participan en la calidad de vida de las personas en una sociedad y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la satisfacción humana o social.
Capacidades	Elementos fundamentales de la calidad de vida de las personas que hacen referencia a lo que cada individuo es capaz de hacer y ser. Constituyen, en esencia, un conjunto de oportunidades, usualmente interrelacionadas, para elegir y actuar en libertad; oportunidades que toman en cuenta las habilidades de las personas, pero de forma combinada con el entorno político, social, económico y ambiental
Competencias Socioemocionales	Son aquellos conocimientos o comprensiones, actitudes y habilidades de las personas que se requieren para desenvolverse y contribuir en los distintos ámbitos de la vida: personal, social y laboral.
Cultura	El conjunto de valores y creencias que dan forma, orientan y motivan el comportamiento de las personas; y que comprende el conjunto de procesos, de producción, reproducción e intercambios simbólicos, cuya génesis reside en la dimensión humana creadora de sentido que se expresa en realidades tangibles e intangibles.
Curso de Vida	Considerar efectos acumulativos tanto positivos como negativos, de los diferentes momentos de la vida, para comprender los problemas sociales a lo largo de la vida
Desarrollo Local	Proceso en el que interactúan actores locales, nacionales e incluso internacionales, para potenciar el capital endógeno que cada territorio posee con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas que en ellos habitan.
Discapacidad	Término genérico que abarca deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación debidas a la interacción entre las personas que padecen alguna "condición de salud" y las barreras ambientales que encuentran.
Gobernanza	Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
Inclusión Social	Proceso por el cual se alcanza la igualdad, y como un proceso para cerrar las brechas en cuanto a la productividad, a las capacidades (educación) y el empleo, la segmentación laboral, y la informalidad, que resultan ser las principales causas de la inequidad (CEPAL, 2014).
Inter-sectorialidad	Intervención coordinada de instituciones representativas de más de un sector, en acciones destinadas, total o parcialmente, a tratar los problemas vinculados con la salud, el bienestar y la calidad de vida.



Inter-institucional	Dos o más instituciones que se encuentran relacionadas entre sí o que tienen relación entre ellas para acciones determinadas entre sí.
Prevención de la Violencia	Promoción de capacidades, destrezas, acciones, planes y políticas integrales encaminadas a evitar o erradicar conductas lesivas a la persona humana, a su dignidad y al desarrollo pleno de la convivencia armónica en el conjunto social.
Privación	Carencia o escasez de los bienes materiales o de los conocimientos más elementales, al grado que impida una vida digna y plena.
Políticas públicas	Respuestas que da el Estado a las demandas de la sociedad en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios. Involucra una toma de decisiones y un proceso previo de análisis y de valorización de dichas necesidades. Son el instrumento por medio del cual los Estados —a través de los gobiernos y sus instituciones— pueden abrir los espacios sociales, reducir las brechas de desigualdad y potenciar el desarrollo humano.
Protección social	Proceso que abarca una variedad de políticas y acciones en diversos ámbitos que busca garantizar los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) en el mercado laboral, la alimentación, la salud, las pensiones y el cuidado; también debe buscarse el logro de ciertos niveles dignos de ingreso. Es decir garantizar un mínimo estándar de dignidad y bienestar para todas las personas a lo largo de su ciclo de vida y apoyar a los individuos y sus hogares a confrontar el riesgo y la adversidad.
Reconstrucción del tejido social	Es un esfuerzo por reparar el tejido roto de nuestra sociedad. Para que las familias que componen una comunidad, vivan ejerciendo sentido de pertenencia, a su vez se sientan seguros, incluidos y valorados.
Seguridad Social	Es la protección que una sociedad proporciona a los individuos y los hogares para asegurar el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia. La seguridad social ha sido considerada como un derecho humano básico en la Declaración de Filadelfia de la OIT (1944), y en su Recomendación sobre la Seguridad de los medios de vida, 1944 (Núm. 67). Este derecho está confirmado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948, y en el Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.
Seguridad ciudadana	Consiste en la protección de un núcleo básico de derechos, incluidos el derecho a la vida, el respeto a la integridad física y material de la persona, y su derecho a tener una vida digna. Está centrada en el bienestar de las personas y considera que la provisión de seguridad ciudadana es un requisito indispensable para su desarrollo humano.

ANEXO 3. METODOLOGÍA PARA EL ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

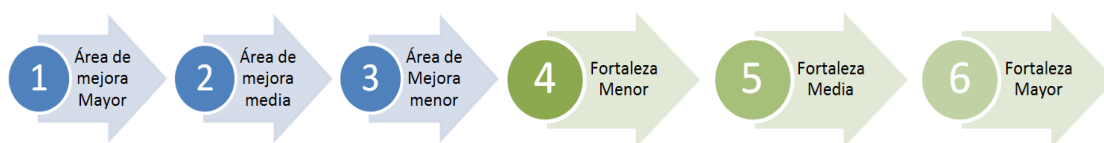
Evaluación de los factores internos (MEFI)

Se realiza a través de una **auditoría interna** para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la institución. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tiene un componente subjetivo (al igual que el MEFE), así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como FODA o las 5 fuerzas de Porter. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la entidad.

Pasos a realizar:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Seleccionar entre 10 y 20 factores para que sea efectivo el análisis.
2. Incluir tanto fortalezas como debilidades.
3. Anotar primero las fortalezas y después las debilidades.
4. Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
5. Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0 (sin importancia) a 100 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 100. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la institución. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
6. Asignar una clasificación entre 1 y 3 a cada una de las debilidades y entre 4 y 6 a las fortalezas, según la siguiente escala:



7. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
8. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la entidad entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 6.0, siendo la calificación promedio de 3.5.



Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Los totales ponderados muy por debajo de 3.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 3.5 indican una posición interna de fuerza.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

Evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, legal; económica y financiera, social, cultural, y demográfica; tecnológica; y, ecológica y ambiental; y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

La elaboración de una Matriz EFE consta de 6 pasos y sigue la lógica de la matriz EFI.

Pasos a realizar:

1. Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del contexto en que se encuentre la institución desde su rubro de acción.
2. Seleccionar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la institución y su rubro. En esta lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
3. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0 (no importante) a 100 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el rubro de la institución. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 100.
4. Asignar una calificación de 1 a 6 a cada uno de los factores determinantes para el éxito. El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la institución están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la institución sobre ese factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la institución, mientras que los pesos del paso 3 se basan en el rubro de la institución.
5. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.



6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la institución.



Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 6.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 3.5.

Un promedio ponderado de 6.0 indica que la organización está respondiendo de manera excepcional a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Dicho de otra manera, las estrategias de la entidad están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la entidad no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.