


# **MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

## **Unidad de Desarrollo Institucional**

**San Salvador, febrero de 2024**



COPIA NO CONTROLADA

	<b>NORMATIVA</b>	<b>CODIGO: DE-N-015</b> <b>FECHA: FEBRERO 2024</b> <b>REVISION: 3</b> <b>PAGINA: 2</b>
<b>MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b>		

INDICE

1. OBJETIVO .....	3
2. ALCANCE .....	3
3. RESPONSABILIDADES .....	3
4. REFERENCIAS .....	4
5. DEFINICIONES .....	4
6. DESARROLLO .....	5
6.1 FORMULACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	5
A. DIAGNÓSTICO E INICIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	6
B. REVISIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	6
C. ANÁLISIS FODA .....	6
D. DEFINICIÓN DE EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS .....	7
E. DEFINICIÓN Y REVISIÓN DE INDICADORES, METAS Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN .....	7
F. PRESENTACIÓN DEL PLAN A COMITÉ Y APROBACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA .....	7
G. REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO .....	8
6.2 FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL .....	8
6.3 MODIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PLAN ESTRATEGICO Y PLANES OPERATIVOS .....	9
A. MODIFICACION DE PLANES .....	9
B. CUMPLIMIENTO DE PLANES .....	9
7. VIGENCIA .....	10



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**1. OBJETIVO**

Proporcionar un documento técnico-administrativo que guíe el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica Institucional de forma participativa, describiendo la metodología y sus respectivas fases.


**2. ALCANCE**

El presente manual define las etapas de la planificación estratégica de FONAVIPO que comprende el proceso participativo en la formulación y revisión del Plan Estratégico Institucional, la elaboración de los planes operativos anuales, la presentación de resultados y aprobación de Junta Directiva.

**3. RESPONSABILIDADES**

- 3.1 De la Junta Directiva,** aprobar el Plan Estratégico Institucional y sus respectivas modificaciones.
- 3.2 De la Dirección Ejecutiva,** liderar el proceso de planificación estratégica, así como participar en la formulación y revisión del Plan Estratégico Institucional; además de aprobar los Planes Operativos Anuales y sus modificaciones, para lograr el cumplimiento de las metas.
- 3.3 De los Jefes de Unidades de Staff y de Línea,** participar en la formulación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional y Planes Operativos.
- 3.4 Del Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional,** coordinar y ejecutar el Proceso de Planificación Estratégica, efectuar el seguimiento al cumplimiento de las metas definidas en los Planes Estratégico y Operativos, así como la elaboración y presentación de informes trimestrales al Director Ejecutivo, Comité de Planeación Estratégica Institucional y Junta Directiva.



	<p align="center"><b>NORMATIVA</b></p>	<p><b>CODIGO: DE-N-015</b>  <b>FECHA: FEBRERO 2024</b>  <b>REVISION: 3</b>  <b>PAGINA: 4</b></p>
<b>MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b>		

#### 4. REFERENCIAS

- 4.1 Ley del Fondo Nacional de Vivienda Popular, en lo referente a las atribuciones a la Junta Directiva y del Director Ejecutivo.
- 4.2 Normas Técnicas de Control Interno Específicas de FONAVIPO (NTCIE).
- 4.3 Reglamento de Comités en lo referente a las atribuciones del Comité de Planeación Estratégica.

#### 5. DEFINICIONES

**Planificación Estratégica:** es una herramienta para el establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias que definan las acciones que son necesarias realizar en forma coordinada con todas las unidades, atendiendo a los recursos disponibles, para lograr los resultados esperados.

**Plan Estratégico Institucional (PEI):** Es el documento resultante de un proceso de planificación estratégica que integra la misión, visión, valores de la institución, definiendo los objetivos y ejes estratégicos, así como todos aquellos elementos cruciales para la obtención de estos.

**FODA:** es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentra la institución, con el propósito de apoyar a la toma de decisiones estratégicas analizando las características internas (fortalezas y debilidades) y las características externas (oportunidades y amenazas).

**Estrategia:** Es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr los objetivos estratégicos.


**Objetivos Estratégicos:** son los resultados que la administración espera alcanzar en un periodo determinado de tiempo acorde a su situación presente, su misión y visión.

**Ejes Estratégicos:** definen las rutas de trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos en un período determinado de tiempo.

**Meta:** son declaraciones de resultados que describen los logros o efecto esperados como resultado de la implementación de una estrategia.



COPIA NO CONTROLADA

 FONAVIPO Téchanos la mano	<b>NORMATIVA</b>	<b>CODIGO: DE-N-015</b> <b>FECHA: FEBRERO 2024</b> <b>REVISION: 3</b> <b>PAGINA: 5</b>
<b>MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b>		

**Acciones Estratégicas:** es la forma en la que se debe ejecutar una estrategia.

**Plan Operativo:** Es un instrumento de gestión de corto plazo que define actividades que se llevarán a cabo en períodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el plan estratégico y de la Unidad.

**Misión:** Descripción concisa y clara del propósito y razón de ser de la entidad.

**Visión:** describe el objetivo que una institución espera alcanzar en un futuro.

## 6. DESARROLLO

### 6.1 FORMULACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

La formulación del Plan Estratégico se realizará para un periodo de 5 años y se revisará anualmente, de acuerdo con los lineamientos que se describen en este apartado.


La fase de revisión y ajuste del Plan Estratégico en vigencia se enfoca en identificar la necesidad de cambios en los componentes del Plan, enmarcado en un espacio temporal de al menos un año.

#### Ciclo de formulación y revisión

El siguiente esquema define las etapas a seguir para desarrollar el proceso de planificación estratégica:



COPIA NO CONTROLADA

	<p align="center"><b>NORMATIVA</b></p>	<p><b>CODIGO: DE-N-015</b>  <b>FECHA: FEBRERO 2024</b>  <b>REVISION: 3</b>  <b>PAGINA: 6</b></p>
<p><b>MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b></p>		

## **A. DIAGNÓSTICO E INICIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de planificación estratégica inicia con una fase preparatoria, en la cual debe intervenir la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y un equipo de trabajo en el que participen jefes y técnicos involucrados en los distintos procesos.

El proceso debe ser dirigido por el Director Ejecutivo y coordinado por el Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional, debiendo ejecutar las siguientes actividades:

- i. Definir el calendario y programa de trabajo para iniciar y ejecutar el proceso de planificación.
- ii. Efectuar revisión de aspectos estratégicos para definir o validar objetivos y líneas de trabajo estratégicas sobre los cuales desarrollar la planificación institucional.
- iii. Convocar a un Taller de Planificación Estratégica a todos los jefes de Unidades y personal técnico conocedores de sus áreas, en el cual se desarrolla lo siguiente:
  - a. Aspectos metodológicos del proceso de planificación estratégica.
  - b. Información relevante a la institución del panorama interno y externo en las áreas Financiera y de Negocios, así como otros informes que se consideren convenientes para fortalecer el análisis de las siguientes etapas.

## **B. REVISIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el Taller de Planificación Estratégica el Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional dirigirá la revisión de la Misión, Visión y Valores que definen el pensamiento estratégico de la institución, así como la Política de Calidad de la Institución.

## **C. ANÁLISIS FODA**

En el Taller de Planificación Estratégica se debe realizar un análisis situacional de FONAVIPO relativo al contexto interno y externo, a partir del cual se generará un diagnóstico que permitirá identificar las potencialidades, limitaciones, desafíos y riesgos que influyen en la toma de decisiones.

- i. Se utilizará la herramienta FODA para el análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución y de su contexto.
- ii. El análisis partirá del diagnóstico del FODA existente.



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

- iii. Los participantes se organizarán en equipos de trabajo para facilitar el diagnóstico e identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- iv. Concluido el análisis FODA, la Unidad de Desarrollo Institucional consolidará, analizará y presentará los resultados a los participantes y Director Ejecutivo.

**D. DEFINICIÓN DE EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS**

En esta etapa se coordinará una reunión con líderes de procesos y Dirección Ejecutiva para desarrollar el marco estratégico partiendo de la misión, visión y del resultado del diagnóstico situacional. El marco estratégico lo integran los ejes, objetivos estratégicos y las estrategias:

- i. Ejes estratégicos: se definirán las líneas estratégicas de trabajo de FONAVIPO, encaminadas al cumplimiento de la Misión, ordenando su desarrollo en grandes áreas de actuación.
- ii. Objetivos estratégicos: para cada uno de los ejes se definirán los objetivos estratégicos, los cuales deben estar orientados a definir los resultados esperados para concretar la Misión en un período determinado.
- iii. Estrategias, a partir de los objetivos se elaborarán las Estrategias que definirán las líneas de acción para alcanzar los resultados esperados.

Una vez definido el marco estratégico, la Unidad de Desarrollo Institucional revisará y consolidará toda la información para continuar con el proceso.

**E. DEFINICIÓN Y REVISIÓN DE INDICADORES, METAS Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN.**


Se programarán reuniones con cada uno de los Jefes de las Unidades participantes en el marco estratégico para definir indicadores de desempeño que midan el grado de cumplimiento para cada una de las estrategias, así como las metas y sus tiempos de ejecución.

El Jefe de Desarrollo Institucional consolidará la información, estructurará el Plan Estratégico y revisará en conjunto con la Dirección Ejecutiva.

**F. PRESENTACIÓN DEL PLAN A COMITÉ Y APROBACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA**

El Plan Estratégico institucional debe ser presentado por la Administración a través de la Unidad de Desarrollo Institucional para el análisis y evaluación del Comité de Planeación Estratégica a



	<p align="center"><b>NORMATIVA</b></p>	<p><b>CODIGO: DE-N-015</b>  <b>FECHA: FEBRERO 2024</b>  <b>REVISION: 3</b>  <b>PAGINA: 8</b></p>
<p><b>MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b></p>		

fin de obtener sus recomendaciones y posteriormente debe ser sujeto a aprobación de Junta Directiva.

En esta fase se debe exponer y razonar cada uno de los componentes del Plan Estratégico Institucional a fin de integrar todas las perspectivas de los participantes en el proceso.

## **G. REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.**

La Unidad de Desarrollo Institucional elaborará un documento que recoja el Plan Estratégico resultante de todas las etapas anteriores. La estructura del informe puede ser diferente de un año a otro, no obstante, debe asegurarse que se incluyan una serie de elementos relevantes, como lo son: Misión, Visión, Valores, análisis y diagnóstico de la Situación Actual, resultados FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el marco estratégico.

El Plan Estratégico y el documento del proceso de planificación estratégica se publicarán y divulgarán para el conocimiento de toda la organización.

## **6.2 FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL**

El Plan Operativo de FONAVIPO se divide en los planes operativos de cada Unidad organizativa y debe expresar el trabajo anual planificado de cada una de ellas, de acuerdo con su Misión y funciones descritas en el Manual de Organización y Funciones.

La Unidad de Desarrollo Institucional es la responsable de coordinar el proceso de Formulación del Plan Operativo Institucional y debe ser desarrollado en el último trimestre del año anterior y publicado a más tardar en el mes de enero de cada año.

EL Plan Operativo Anual (POA) debe estructurarse a través de un cronograma o calendario de actividades a realizar en el tiempo. Las tareas que respaldan este proceso son:

- i. Identificar los resultados y acciones del Plan Estratégico Institucional que corresponden a la Unidad Organizativa.
- ii. Identificar la vigencia de las actividades definidas en el plan operativo anterior, así como de nuevas actividades o proyectos que respalden el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

- iii. Definir metas y los tiempos de ejecución de las actividades en que se desarrollarán los resultados y acciones estratégicas.
- iv. Someterlo a revisión final por parte de la Unidad de Desarrollo Institucional y aprobación del Director Ejecutivo.

### **6.3 MODIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PLAN ESTRATEGICO Y PLANES OPERATIVOS**

#### **A. MODIFICACION DE PLANES**

##### **Plan Estratégico Institucional**

Si el Plan Estratégico Institucional requiere de una modificación o ajuste en alguno de sus componentes en el transcurso del año, requerirá del aval del Director Ejecutivo y se procederá a la revisión del Plan en conjunto con la Unidad de Desarrollo Institucional. Posteriormente se presentará a Comité de Planeación Estratégica y aprobación de Junta Directiva.

Cada cambio en el Plan Estratégico Institucional debe ser documentado por la Unidad de Desarrollo Institucional en una Solicitud de Cambio, que debe ser aprobada por el Director Ejecutivo para así proceder al cambio del Plan en el sistema.

##### **Plan Operativo Anual**

Ante la necesidad de cambios en el Plan Operativo Anual, la Unidad responsable procederá a tramitar e ingresar en el sistema una Solicitud de Cambio definiendo el motivo y descripción del **cambio**, la cual deberá ser revisada por la Unidad de Desarrollo Institucional, para posterior evaluación, aprobación o rechazo del Director Ejecutivo.


#### **B. CUMPLIMIENTO DE PLANES**

Los Jefes de Unidad son responsables de cumplir con las metas definidas en su respectivo Plan Operativo Anual, así como de analizar y evaluar periódicamente los resultados de los planes operativos y tomar acciones para asegurar el cumplimiento de las metas anuales.

El Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional será el responsable de realizar el seguimiento general del cumplimiento de las metas de los planes operativos y de requerir planes de acción



COPIA NO CONTROLADA

	<p align="center"><b>NORMATIVA</b></p>	<p><b>CODIGO: DE-N-015</b>  <b>FECHA: FEBRERO 2024</b>  <b>REVISION: 3</b>  <b>PAGINA: 10</b></p>
<p><b>MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b></p>		

a los Jefes de Unidad en los casos de incumplimiento de metas, así como de presentar trimestralmente a la Dirección Ejecutiva un informe consolidado de los resultados del Plan Estratégico y de los Planes Operativos, el cual se hará del conocimiento del Comité de Planeación Estratégica para recibir recomendaciones y posteriormente llevarlo a aprobación de la Junta Directiva.

## 7. VIGENCIA

- a) El presente Manual sustituye el aprobado por Junta Directiva en Acta No. 812/837/12/2012, Acuerdo No.6652/812 de fecha 13 de diciembre de 2012.
- b) Las modificaciones de este Manual se han efectuado de conformidad a lo aprobado por Junta Directiva en Acta No. 1327/1352/02/2024, Acuerdo No.9591/1327 de fecha 21 de febrero de 2024, entrando en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.



COPIA NO CONTROLADA