



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2021

## Descripción breve

Contribuimos a la democracia y al desarrollo humano, facilitando que la población conozca y ejerza el derecho de accesos a la información pública y de la protección de datos personales

Unidad de Planificación

## APROBACIÓN DE DOCUMENTO

<b>Integró información:</b> Roberto Augusto Gutiérrez Funes Jefe Unidad de Planificación Mayo de 2017	<b>Revisó:</b> José Juan Marroquín Director Ejecutivo Mayo de 2017	<b>Aprobó:</b> Pleno del IAIP Julio de 2017

## APROBACIÓN DE DOCUMENTO

<b>Comisionados</b>	<b>Firma</b>
Carlos Adolfo Ortega Umaña	
René Cárcamo	
María Herminia Funes de Segovia	
Hernán Alexander Gómez	
Max Fernando Mirón Alfaro	

## EDICIONES Y/O REVISIONES

Edición	Revisión	Fecha emisión	Cambios realizados
01		Julio de 2017	

## INDICE

INDICE.....	3
PRESENTACIÓN.....	4
I. MARCO INSTITUCIONAL DEL IAIP.....	8
I.1 Marco Conceptual del IAIP.....	8
El derecho al acceso a la información pública y la libertad de expresión.....	8
El derecho a la protección de datos personales.....	10
I.2 Marco Legal.....	12
II. MÉTODOLOGÍA DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA.....	14
II.1 Concepto y enfoque de la planificación estratégica.....	14
II.2 Marco normativo de la planificación estratégica.....	16
II.3 Articulación con Programas, Planes y políticas nacionales y/o sectoriales.....	17
Principios metodológicos.....	19
Etapas del proceso.....	20
Equipo coordinador y Equipo de directivo de diseño.....	21
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO.....	21
El Entorno político e institucional del IAIP.....	23
IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
V. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
Articulación de la Planificación Estratégica Quinquenal y la Planificación Estratégica Anual.....	38
VI. PRESUPUESTO INDICATIVO.....	40
VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	41
VIII. EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	47
IX. ANEXOS.....	48

## PRESENTACIÓN

El 25 de febrero de 2013 inició labores el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) en una realidad que nos planteó, como punto de partida, fuertes desafíos institucionales, económicos y políticos. Tras cuatro años de funcionamiento, muchos de éstos siguen presentes de alguna forma.

El IAIP es una institución que anualmente reporta una progresiva demanda ciudadana. Por ejemplo, desde su creación, las actividades relacionadas a las facultades garantistas, decisorias y de control vienen aumentando. Entre los años 2015 y 2016 se reportó un incremento del 36 % de casos atendidos. Sin embargo, entre el 2016 y el 2017 el presupuesto asignado al Instituto sufrió una reducción del 4 %. Esto afecta directamente en la gestión institucional, particularmente, a la hora de enfrentar la creciente demanda ciudadana.

Por otro lado, los retos también se han venido planteando desde otros escenarios. Ante resoluciones definitivas emitidas por el IAIP, y desconociendo su autoridad, algunos entes obligados se vienen respaldando con demandas de amparo ante la Sala de lo Contencioso Administrativo de la Corte Suprema de Justicia. Esta realidad ha escalado a tal punto que desde sesiones de la Corte en Pleno se ha comenzado a ventilar la posibilidad de poner límites a decisiones emitidas por este Instituto.

Pero aunque el IAIP opere en medio de escenarios poco favorables, estamos plenamente conscientes que nuestro compromiso sigue siendo *garantizar que los ciudadanos puedan ejercer su derecho de acceso a la información pública y a la protección de sus datos personales*. Con este horizonte en la mira, y después de cuatro años de funcionamiento, en enero del 2017 el IAIP se sometió a una reflexión interna para diseñar el nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) de cara a los próximos cinco años. En términos generales, esta planificación implicó la implementación de un proceso con tres etapas. En primer lugar, se realizó un análisis del contexto, tanto externo como interno. En segundo lugar, la unificación de un pensamiento estratégico reflejado en una misión, visión y valores. Y finalmente, la programación estratégica expresada en ejes, objetivos, resultados y acciones estratégicas.

Pero si bien el proceso podría parecer lineal y fluido, en realidad no siempre operó de esa forma. El nuevo Plan Estratégico Institucional fue construido a través de un enfoque **colaborativo y participativo**. Es decir, fue ampliamente discutido entre las diferentes unidades operativas, administrativas y los titulares del Instituto. Además, hubo aportes muy valiosos por parte de diversos sectores de la sociedad civil. Este mecanismo implicó someterse a intensas reflexiones que muchas veces prolongaron el proceso, pero que finalmente lograron el objetivo de contar con la legitimidad necesaria para operar de cara a los próximos años.

De este proceso, la Institución estableció tres objetivos estratégicos: 1. Fortalecer en la población, el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales. 2. Propiciar la correcta aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) en los entes obligados y otras formas de su competencia. 3. Impulsar un modelo institucional de servicio al público moderno y de calidad, orientado a resultados.

La ruta marcada refleja dos énfasis de nuestro pensamiento interno. Por un lado, una clara preocupación en términos normativos/legales de aplicación de la ley; y por otro, una reiteración textual de nuestro compromiso con los ciudadanos. Esto supone que además de velar por la correcta interpretación y aplicación de la ley, es necesario contribuir a promover una cultura de transparencia. Es decir, propiciar escenarios para que más personas sean conscientes de sus derechos y obligaciones. En este caso, en el ejercicio del derecho de acceso de la información pública y en la protección de sus datos personales. Ambos componentes suponen que el **IAIP seguirá siendo una institución de servicio que surgió, esencialmente, encaminada a la construcción de ciudadanía.**

## SIGLAS

AE	Acción Estratégica
AIP	Acceso a la Información Pública
CADH	Convención Americana sobre Derechos Humanos
CICC	Convención Interamericana Contra la Corrupción
CNUCC	Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción
DE	Dirección Ejecutiva
DUDH	Derechos Humanos
EE	Eje Estratégico
GA	Gerencia Administrativa
GOES	Gobierno de El Salvador
IAIP	Instituto de Acceso a la Información Pública
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
LAIP	Ley de Acceso a la Información Pública
N/A	No Aplica
NTCIE	Normas Técnicas de Control Interno Específicas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ODS16	Objetivo No. 16 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Objetivo Estratégico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAO	Plan Anual Operativo
PDP	Protección de Datos Personales
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIDCP	El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
POA	Plan Operativo Anual
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo
Re	Resultado Específico del Programa Presupuestario
RE	Resultado Estratégico
Rf	Resultado final del Programa Presupuestario
STPP	Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
UAI	Auditoría Interna
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública
UDAI	Unidad de Derecho de Acceso a la Información
UDICO	Unidad de Comunicaciones
UE	Unión Europea
UEI	Unidad de Estudios e Investigación
UFI	Unidad Financiera Institucional
UFIS	Unidad de Fiscalización
UGDA	Unidad de Gestión Documental y Archivo
UNFOP	Unidad de Formación y Promoción

UPDP	Unidad de Protección de Datos Personales
UPLAN	Unidad de Planificación
USAID	Agencia de Estados Unidos para la Cooperación Internacional por sus siglas en inglés
UTH	Unidad de Talento Humano
UTI	Unidad de Tecnología e Información

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Acceso a la Información Pública con el propósito de cumplir con su mandato de Ley, ha elaborado el Plan Estratégico Institucional para el período 2017-2021, de forma innovadora en relación a los procesos tradicionales de diseño de planes estratégicos. Para la formulación del presente documento se ha generado una amplia consulta y participación, tanto del personal institucional, como de representantes de beneficiarios directos del Instituto, y de la sociedad civil relacionados con el rol encomendado al IAIP.

La participación del personal institucional ha sido sistemática mediante la realización de varios talleres especialmente diseñados como parte de la metodología utilizada, lo cual permitió un examen minucioso del accionar del IAIP, determinar avances, conocer el entorno, incluyendo amenazas y oportunidades.

Con este plan el Instituto apuesta a la ampliación y mayor profesionalización de sus servicios en torno a la protección del derecho de acceso a la información pública, así como de la protección de datos personales, y responde a las exigencias de país y con ello al proceso nacional de democratización. El análisis de tales exigencias ha llevado al IAIP a focalizar en este quinquenio su trabajo en dos grandes temas: el fortalecimiento del conocimiento en la población salvadoreña del ejercicio de estos derechos, y en propiciar la correcta aplicación de la LAIP por parte de las instituciones obligadas. Al mismo tiempo, el IAIP asume un fuerte compromiso por el fortalecimiento institucional de un modelo de servicio público moderno y de calidad.

Mediante la planificación estratégica el Instituto pone de manifiesto su orientación hacia la mejora de los servicios prestados en el cumplimiento de su mandato, con calidad, orientado hacia los resultados medibles y observables por parte de la población, quienes son en primera instancia el faro de las acciones institucionales estratégicas planteadas.

En este Plan se establecen diversas actividades dirigidas a asegurar, el desarrollo organizacional en el IAIP con la clara visión de consolidar una institución ágil, moderna y eficiente. Considerando la autonomía financiera y administrativa que le concede la Ley para el empuje y dinamismo necesario.

Para lograr los objetivos estratégicos que el Instituto se ha trazado, se enfatiza en la necesidad de establecer fuertes alianzas con cooperantes internacionales, organizaciones no gubernamentales a nivel nacional e internacional, universidades y gremiales del sector privado, entre otras.

Es importante agradecer la dedicación y el empeño de la Comisionada, Comisionados y funcionarios del IAIP que tan decididamente participaron en la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional, así como a la cooperación internacional, específicamente a la USAID/El Salvador, quienes han acompañado y contribuido en el proceso de formulación, el cual fue concluido en marzo de 2017. A continuación se realizó un proceso de revisión y ajuste en abril y mayo del presente año, con las unidades organizativas, hasta concluir con la fase final de aprobación del documento en junio de 2017.

## I. MARCO INSTITUCIONAL DEL IAIP.

### I.1 Marco Conceptual del IAIP

#### *El derecho al acceso a la información pública y la libertad de expresión*

El Derecho de Acceso a la Información Pública, es un derecho humano reconocido por la Constitución de la República, tratados internacionales sobre Derechos Humanos, por la Convención Interamericana y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Bajo la Constitución de la República, el derecho a la información pública es un derecho fundamental implícito en el derecho a la libre difusión del pensamiento y de expresión, así como con el derecho de petición y respuesta (Arts. 6 y 18 Cn).

El Derecho a la Libertad de Expresión, es un derecho humano primario y fundamental que tiene toda persona para dar a conocer a otros sus opiniones y puntos de vista acerca de sus propios intereses políticos, sociales, educativos, religiosos y culturales; el cual, para materializarse debe comprender la libertad de buscar, recibir y difundir información de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea escrita, verbal, electrónica o por cualquier forma; siendo este último el denominado Derecho de Acceso a la Información Pública, que comprende el derecho a la información oportuna y transparente que todo ciudadano tiene, acerca del manejo de asuntos públicos del Estado, vinculados directamente con la actuación cotidiana de las personas.

En este sentido, el Derecho de Acceso a la Información Pública, es el derecho que toda persona tiene a solicitar y recibir información generada, administrada o que se encuentra en poder de las instituciones públicas y demás entes obligados, de manera oportuna y veraz, sin sustentar interés o motivación alguna.

El acceso a la información establece las condiciones para que las personas puedan asumir un papel activo frente a las acciones de los gobiernos, mediante la construcción de una opinión individual y colectiva fundada sobre los asuntos públicos, lo que les permite una participación política mejor orientada, deliberante y responsable, de forma tal que puedan cuestionar, indagar y considerar si se está dando un adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

Así se concreta que el derecho a la libertad de expresión no puede ser ejercido de manera concreta y efectiva sino hay acceso a la información pública. La Sala de lo Constitucional reconoce que “la libertad de información se encuentra adscrita a la disposición constitucional que estatuye la libertad de expresión —art. 6 inc. 1°—, la cual establece que: “Toda persona puede expresar y difundir libremente sus pensamientos...”, esta derivación se fundamenta de la siguiente forma: “la libertad de expresión tiene como presupuesto el derecho de investigar o buscar y recibir informaciones de toda índole, pública o privada, que tengan interés público.”... “La libertad de información asegura la publicación o



divulgación, con respeto objetivo a la verdad, de hechos de relevancia pública que permitan a las personas conocer la situación en la que se desarrolla su vida, de manera que, en cuanto miembros de la colectividad, puedan tomar decisiones libres, debidamente informados. La referida libertad se manifiesta en dos derechos: i) el de comunicar libremente la información veraz por cualquier medio de difusión; y, ii) el de recibir o acceder a dicha información en igualdad de condiciones.”<sup>1</sup>

Como un derecho fundamental, el acceso a la información pública sirve para garantizar el ejercicio pleno y efectivo de los derechos ciudadanos en la gestión estatal, y se rige por algunos principios de aplicación legal, siendo los siguientes:

- Máxima publicidad: la información en poder de los entes obligados es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley.
- Disponibilidad: la información pública debe estar al alcance de los particulares. Plan Estratégico Institucional
- Prontitud: la información pública debe ser suministrada con presteza.
- Integridad: la información pública debe ser completa, fidedigna y veraz.
- Igualdad: la información pública debe ser brindada sin discriminación alguna.
- Sencillez: los procedimientos para la entrega de la información deben ser simples y expeditos.
- Gratuidad: el acceso a la información debe ser gratuito.
- Rendición de cuentas. Quienes desempeñan responsabilidades en el Estado o administran bienes públicos están obligados a rendir cuentas ante el público y autoridad competente, por el uso y la administración de los bienes públicos a su cargo y sobre su gestión, de acuerdo a la ley.

Los Tratados Internacionales más importantes que se refieren al derecho de acceso a la información son:

- La Convención Americana sobre Derechos Humanos, CDH, (Art. 13);
- La Declaración Universal de los Derechos Humanos, DDHH, (Art. 19),
- El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, PIDCP, (Art. 19.2),
- Convención Interamericana Contra la Corrupción, CICC, y la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, CNUCC (Art. 1 CNUCC y Preámbulo CICC). Estos últimos hacen referencia a que este derecho, la participación ciudadana y

---

<sup>1</sup> Los instrumentos internacionales establecen que el derecho a la información es reconocido por la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Artículos 19 y 19.2 respectivamente “Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.”; y, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, Artículo IV. “Toda persona tiene derecho a la libertad de investigación, de opinión y de expresión y difusión del pensamiento por cualquier medio.”

la obligación de las autoridades a la rendición de cuentas de la gestión pública, son herramientas idóneas para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción.

### *El derecho a la protección de datos personales.*

El derecho a la protección de datos personales o a la autodeterminación informativa, es un derecho fundamental reconocido por nuestra constitución implícitamente, derivado de la seguridad jurídica<sup>2</sup>(Art. 2 Cn), sin desconocer que tiene un claro vínculo con el derecho a la intimidad y privacidad de las personas.

Es así, que la protección de datos personales como derecho inherente a la persona humana faculta a decidir qué datos de carácter personal se desea proporcionar a terceros, sea el Estado o un particular, o qué datos pueden esos terceros recabar, permitiendo asimismo que se conozca quién posee sus datos personales y para qué, pudiendo inclusive oponerse a esa posesión o no; es decir, se trata pues de la garantía del derecho al control de los datos personales, en cuanto a su uso y destino, como para prohibir su tráfico ilícito, su recogida por medios ilegítimos, y la potencial vulneración de diversos derechos conectados al respeto a la dignidad humana provocada por el uso o tratamiento ilícito de estos datos.

Siendo un dato personal aquella información de cualquier tipo (numérica, alfabética, gráfica, acústica o de cualquier otro tipo) referida a personas físicas o jurídicas que permitan identificarla de forma directa o indirectamente. Es todo aquello que aluda a nuestro origen, edad, lugar de residencia, o a nuestra trayectoria académica, laboral o profesional, que puede servir para identificarnos. Sin embargo, hay otros datos todavía más específicos, que podrían dar información sobre nuestra religión, ideología, escogencia sexual, entre otros aspectos. Estos datos son usualmente conocidos como datos sensibles.

El derecho a la protección de datos personales reconoce, entonces, diversas prerrogativas de la persona en el tratamiento de dichos datos:

- a) Conocer de su inclusión en bancos de datos o registros.
- b) Acceder a toda información que sobre ella conste en los bancos de datos o registros.
- c) Actualizar o corregir, en su caso, la información que sobre ella conste en los bancos de datos o registros.
- d) Conocer el propósito o fines para los que se va a utilizar la información que conste sobre ella en los bancos de datos.
- e) Que se garantice la confidencialidad de determinada información obtenida legalmente para evitar su conocimiento por terceros.

---

<sup>2</sup> Sentencia de la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de El Salvador, emitida en el proceso de amparo 934-2007 de fecha 4 de marzo de 2011.

f) Que se garantice la supresión de información sobre la persona con datos sobre su filiación política o gremial, creencias religiosas, vida íntima y toda aquella que pudiera de un modo u otro producir discriminación.

Estas garantías prácticas permiten derivar la importancia de la protección de datos de carácter personal como elemento esencial del Estado de Derecho en una sociedad tecnológica, donde el control y manejo de los flujos de información tiene un papel importante en el desarrollo de todas las actividades humanas.

El derecho a la protección de datos personales, está integrado por una serie de prerrogativas, principios y procedimientos para el tratamiento de información que concierne a personas físicas, no sólo por parte del Estado o los entes públicos, sino también, por parte de terceros o personas de derecho privado.

Este poder de control sobre los datos personales se manifiesta a través de los denominados derechos de acceso, actualización, rectificación, oposición o eliminación, a través de los cuales las personas tienen la facultad de:

- Conocer en todo momento quién dispone de sus datos y para qué están siendo utilizados.
- Solicitar rectificación de los datos en caso de que resulten incompletos o inexactos.
- Solicitar la cancelación de los mismos por no ajustarse a las disposiciones aplicables.
- Oponerse al uso de sus datos si es que los mismos fueron obtenidos sin su consentimiento.

El derecho a la protección de datos personales es un derecho “principalista” puesto que se desarrolla a partir de principios de garantía o tutela. Es así que los principios que informan su recolección, de los cuales resaltan: el de finalidad, calidad, consentimiento, deber de información, seguridad, confidencialidad, disponibilidad y temporalidad (de olvido). El incumplimiento de estos principios, constituye una vulneración a la protección de datos personales y, lógicamente, tiene como consecuencia una sanción.

Los principios generales de protección de datos constituyen el contenido esencial del derecho a la protección de datos personales y configuran un sistema de tutela que garantiza un uso racional de los datos personales.

Entre la normativa internacional que hace referencia al derecho de protección de datos personales, ya sea de manera directa o conexas, destacan:

Organización de las Naciones Unidas

- Declaración Universal de Derechos Humanos (10/12/1948).
- Pacto Internacional de ONU sobre derechos económicos, sociales, culturales, civiles

y políticos (16/12/1966).

- Declaración Universal sobre el Genoma Humano y los derechos humanos (16/11/1999).
- Directrices de Protección de Datos de la ONU.

#### Consejo Europeo

- Convenio Nº 108 del Consejo de Europa para la protección de las personas con respecto al tratamiento automatizado de datos de carácter personal y su protocolo adicional (28/01/1981).

#### Unión Europea

- Reglamento (Ue) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos).

## I.2 Marco Legal

El Instituto de Acceso a la Información Pública, fue creado de acuerdo a la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), por Decreto No. 534, de fecha 2 de diciembre del 2010, como una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y financiera, encargado de velar por la aplicación de dicha Ley.

El Instituto está integrado por cinco Comisionados y sus respectivos suplentes, quienes son nombrados por el Presidente de la República. Durarán en sus cargos seis y cuatro años y no podrán ser reelegidos. Para elegir a los cinco propietarios y cinco suplentes del IAIP, el Presidente de la República escoge de entre cinco ternas con nombres para propietarios y cinco ternas para suplentes, provenientes de cinco sectores sociales: 1) asociaciones empresariales, 2) asociaciones profesionales, 3) universidades, 4) asociaciones de periodistas, y 5) sindicatos. Estas treinta personas, propietarias y suplentes, no necesariamente son integrantes orgánicos de los sectores proponentes; pueden ser personas que cada sector valore como idóneas para cumplir con los objetivos y competencias asignadas al IAIP.

Las responsabilidades que de conformidad con la LAIP ostenta el Instituto son las siguientes:

- a) Velar por la correcta interpretación y aplicación de esta ley.
- b) Garantizar el debido ejercicio del derecho de acceso a la información pública y a la protección de la información personal.
- c) Promover una cultura de transparencia en la sociedad y entre los servidores públicos.
- d) Conocer y resolver los recursos de apelación.
- e) Conocer y resolver el procedimiento sancionatorio y dictar sanciones administrativas.

- f) Dictar las medidas cautelares que fueren pertinentes mediante resolución motivada.
- g) Resolver controversias en relación a la clasificación y desclasificación de información reservada.
- h) Proporcionar apoyo técnico a los entes obligados en la elaboración y ejecución de sus programas de promoción de la transparencia y del derecho de acceso a la información.
- i) Elaborar los formularios para solicitudes de acceso a la información, solicitudes referentes a datos personales y solicitudes para interponer el recurso de apelación.
- j) Establecer los lineamientos para el manejo, mantenimiento, seguridad y protección de los datos personales y de la información pública, confidencial y reservada en posesión de las dependencias y entidades.
- k) Elaborar la guía de procedimientos de acceso a la información pública.
- l) Evaluar el desempeño de los entes obligados sobre el cumplimiento de esta ley conforme a los indicadores diseñados para tal efecto.
- m) Desarrollar cursos de capacitación para los servidores públicos en materia de transparencia, acceso a la información, protección de datos personales y administración de archivos.
- n) Elaborar y publicar estudios e investigaciones sobre la materia de esta ley.
- o) Asesorar y cooperar con los entes obligados en el cumplimiento de esta ley.
- p) Elaborar el reglamento interno y demás normas de operación.
- q) Nombrar y destituir a sus funcionarios y empleados.
- r) Publicar la información pública en su posesión, así como sus resoluciones.
- s) Preparar su proyecto de presupuesto anual y darle el trámite correspondiente.
- t) Las demás que le confiera esta ley.

## II. MÉTODOLOGÍA DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA.

### II.1 Concepto y enfoque de la planificación estratégica

La estrategia es la lógica que está detrás de las acciones<sup>3</sup>, sin importar si esta es consciente, inconsciente, escrita o no. Lo esencial y verdaderamente básico en la planificación estratégica de las instituciones es que exista una forma común de pensar y comprender la situación de la organización, de cuáles son los objetivos y las acciones que se deben realizar para alcanzarlos.

La planificación estratégica es un proceso continuo que consiste en: i) adoptar decisiones institucionales en el presente, de forma sistemática y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; ii) organizar de forma metódica los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones; y iii) medir los resultados de manera sistemática y organizada<sup>4</sup>.

Para las organizaciones la definición de su estrategia implica siempre la identificación de sus servicios específicos y las formas de llevarlos a los usuarios de una manera única. Exige además desarrollar un esfuerzo personal y colectivo de todos los miembros de la organización para reforzarse en sus capacidades y actividades, para maximizar sus resultados en el terreno de los logros esperados en la planificación estratégica, así como en los planes operativos, porque éstos están lógicamente y consistentemente conectados desde la acción a los logros y viceversa.

Mantener y fortalecer esta conexión en la organización es responsabilidad de cada uno de sus miembros, pero particularmente de los líderes de los equipos de trabajo de la institución. Su gestión está sustentada por una práctica de monitoreo y evaluación que genera información relevante y oportuna para la toma de decisiones estratégicas y prácticas.

Bajo esta conceptualización de planificación estratégica, el IAIP adoptó un enfoque y metodología de planificación, denominado Creación de Futuros<sup>5</sup>, desarrollada por Sebastiao Mendonca, que destaca por considerar como fuente y fundamento principal de planificación la formación, experiencia y conocimiento de las personas que trabajan en la institución. De modo que el énfasis del método está en construir espacios y condiciones en el proceso de planificación que faciliten que estas capacidades y conocimientos sean puestas al servicio de la proyección de un futuro nuevo para la institución y sus usuarios, en

---

<sup>3</sup> Mintzberg, H., 1996.

<sup>4</sup> STP-GOES, Lineamientos para la planificación estratégica en las instituciones del Órgano Ejecutivo, 2015, p.10.

<sup>5</sup> Mendonca, Sebastiao, "Creación de Futuros", Lima, 2001. (Libro descrito por su autor como una obra que "Trata temas del desarrollo del pensamiento estratégico y de planeamiento estratégico, y desarrolla los conceptos centrales para realizar esas actividades en el siglo 21. Refleja la experiencia del autor dirigiendo cientos de procesos de planeamiento estratégico en todo el continente Latinoamericano. Propone un método para inventar el futuro y diseñar estrategias para hacerlo una realidad", Mendonca, S., "Guía de planeamiento estratégico para instituciones de microfinanzas", 2005, p.267-268).

el que se entregan los servicios con un desempeño superior y calidad óptima en cada momento y situación.

Este tipo de planificación exige conocimiento, creatividad, compromiso y audacia, tanto para pensar ese nuevo futuro, como para formular y volver operativas las estrategias que permitan construirlo.

Este método de planificación requiere contar con información del contexto externo en el que trabaja la institución, de su situación interna, así como un ejercicio de análisis y creación colectiva de ideas para pensar y crear ese futuro, analizando hechos, identificando oportunidades y combinando posibilidades. Sostiene que el futuro, primero, no puede ser una mera continuación de lo que existe, y que el romper con la lógica del pasado, con los conceptos y enfoques de este se vuelven una necesidad para la creación del futuro nuevo. El futuro solo se conoce creándolo, y ese es el propósito principal del proceso de planificación estratégica.

La elaboración del diagnóstico inicial está orientada a identificar las áreas de oportunidades y riesgos de la institución, así como los temas de mayor importancia estratégica sobre los cuales esta debe centrar su atención y trabajar en el futuro próximo, reforzando sus aciertos y poniendo en marcha procesos de cambio que le permitan aprovechar las oportunidades para alcanzar sus objetivos, misión y visión, así como evadir o superar los riesgos o amenazas detectados.

La construcción del plan estratégico institucional, implica la definición de los elementos esenciales del pensamiento estratégico así como su programación estratégica, teniendo siempre presentes los hallazgos del diagnóstico o análisis contexto inicial y la mejor y más audaz proyección de futuro que los miembros de la institución sean capaces de construir.

En consecuencia, el pensamiento estratégico está constituido por la misión y visión que delimitan el horizonte de logros y el campo de acción de la institución para el plazo de vigencia del nuevo plan, y además los valores que constituyen los cauces morales consensuados por los miembros de la institución, como las pautas de su comportamiento mientras desempeñan su labor a lo largo de la ejecución del plan estratégico. La programación estratégica es el espacio donde se identifican, definen, priorizan y programan en el tiempo los componentes que fundamentan y articulan el despliegue operativo con el pensamiento estratégico ya aludido. Está constituida por objetivos estratégicos, ejes, resultados y acciones estratégicas. Una vez construida esta estructura lógica, la programación estratégica, da paso a la programación presupuestaria y a la planificación operativa y herramientas de monitoreo y evaluación, que deberán estar siempre orientadas y articuladas a los logros de las apuestas estratégicas contenidas en el PEI. Tal conexión puede y debe revisarse y ajustarse en el tiempo, pero deberá mantenerse el plano estratégico como guía del trabajo cotidiano de la institución.

## II.2 Marco normativo de la planificación estratégica

La planificación estratégica del Instituto está amparada en el siguiente marco normativo:

- a) Ley de Acceso a la información Pública (Art. 10)
- b) Reglamento de la Ley de Acceso a la información Pública (Art. 61)
- c) Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE) del IAIP (Art.14 y Art.15)
- d) Reglamento de Organización y Funcionamiento del IAIP.
- e) Lineamientos para desarrollar el proceso de planificación institucional (año 2015)
- f) Base legal para la reprogramación: NTCIE del IAIP, Capítulo II, Art. 14.<sup>6</sup>
- g) Lineamientos para la planificación estratégica en las instituciones del Órgano Ejecutivo
- h) Programa Presupuestario del Instituto de Acceso a la Información Pública
- i) Plan Estratégico Institucional 2013-2016.

Estos documentos han servido de referente para que el Instituto haya considerado incorporar ciertos elementos importantes dentro del enfoque y método de planificación estratégica adoptado, tales como:

1. Un proceso que brinda una renovada mirada estratégica, que se traducirá en una innovación en los métodos y la estructura, para responder con eficacia, eficiencia y calidad a los nuevos desafíos del entorno, de acuerdo a lo que la ciudadanía espera.
2. Proceso institucional de construcción/aprendizaje de contenido estratégico y técnico, que da coherencia a las acciones de corto plazo, en función de la visión, misión y objetivos de largo plazo.
3. Orientado al cumplimiento de derechos, particularmente los contenidos en la LAIP, y que toma en consideración el enfoque de grupos vulnerables, en especial por género y discapacidad.
4. Permite identificar la necesidades de rediseñar procesos y estructuras institucionales sin ser un proceso de reorganización o reingeniería.
5. Proceso desarrollado desde el enfoque de resultados, con énfasis en los instrumentos de monitoreo y evaluación que aseguren el abordaje sistémico de todo ciclo de planificación estratégica (Formulación, ejecución-seguimiento, evaluación, aprendizaje-reprogramación).
6. Consistencia lógica entre pensamiento y programación estratégica, que se plasma en mapas e instrumentos de planificación creados bajo el enfoque del Marco Lógico.

---

<sup>6</sup> Relativo a la definición de objetivos y metas y a la revisión periódica de estos, y Capítulo V, Art.38 y 39 relativa al monitoreo, desviaciones y correcciones sobre la marcha y la LAIP, Título II, Capítulo I, Art. 10, numeral 8, relativa a la divulgación de información oficiosa que se pondrá a disposición del público, la cual se divulgará y actualizará en los términos de los lineamientos que expida el IAIP.



### II.3 Articulación con Programas, Planes y políticas nacionales y/o sectoriales

La planificación estratégica institucional del IAIP toma en consideración la importancia de la articulación de ésta con otros instrumentos de planificación nacionales y sectoriales, entendidos como parte de un conjunto, cada una de estos instrumentos tiene un rol y una jerarquía para orientar los consensos, objetivos, y estrategias institucionales en la entrega efectiva, eficiente y oportuna de los servicios públicos a la ciudadanía.

Se entiende que los planes nacionales tienen el rol orientador dentro de los grandes consensos y prioridades nacionales. A partir de estos y para hacerlos efectivos, se establecen las políticas públicas, así como los planes de acción o programas temáticos o sectoriales específicos. Son estos instrumentos macro nacionales, los que han de dar contexto y marco institucional a los planes estratégicos institucionales, de los que luego se desprenden los planes operativos anuales que todas las instituciones formulan y ejecutan. Así, la lógica de trabajo consiste en que todas las actividades de las instituciones, deben orientarse a contribuir al cumplimiento de los resultados, metas y objetivos de los instrumentos superiores de planificación; mientras estos últimos tienen un rol de orientación del trabajo conjunto.

La planificación estratégica del IAIP es parte de un diálogo interinstitucional y a través de este instrumento el Instituto aporta al desarrollo del país desde su contribución específica. Particularmente la planificación estratégica del Instituto ha tomado en cuenta el proceso de reforma de la planificación/ Presupuestación que se está llevando a cabo recientemente por parte del Ministerio de Hacienda y que tiene por intención la alineación de resultados institucionales hacia resultados estratégicos nacionales. En ese contexto, a la fecha, el IAIP tiene definido un único programa presupuestario y su estructura es tal como sigue:

Programa Presupuestario: Garantía del Acceso a la Información Pública		
Resultado final (Rf) del PQD al que contribuye: <b><i>“Fortalecimiento de la Transparencia, la lucha contra la corrupción y el ejercicio del derecho al acceso a la información pública”</i></b>	Resultado específico (Re) del Programa Presupuestario: <b><i>“Garantizar a las personas el ejercicio pleno del derecho de acceso a la información pública”</i></b>	
Subprogramas	Productos identificados	Indicador
<b>Subprograma 1: Promoción de la Ley de Acceso a la Información Pública.</b>	1. Capacitación sobre materias reguladas por la Ley de Acceso a la Información Pública.	Personas beneficiadas con acciones de capacitación.
	2. Difusión y divulgación sobre materias reguladas por la Ley de Acceso a la Información Pública.	Acciones de difusión y divulgación realizadas.
	3. Elaboración de Estudios y Lineamientos sobre materias reguladas por la Ley de Acceso a la Información Pública.	Documentos publicados.

<b>Subprograma 2: Cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública.</b>	1. Resolución de Recursos de apelación, denuncias, falta de respuesta y procedimiento de oficio.	Resoluciones emitidas.
	2. Fiscalización de cumplimiento de obligaciones normativas.	Fiscalizaciones realizadas.

Producto de la reflexión institucional en la planificación estratégica, se han identificado aspectos que deberán actualizarse de este programa presupuestario remitido a principios de 2016 al Ministerio de Hacienda; sin embargo, es importante destacar que las acciones que se plantean para el futuro del Instituto (Quinquenio 2017-2021) están perfectamente alineadas con este esfuerzo de planificación y programación presupuestaria sectorial y nacional. De igual manera, el IAIP ha tomado como parámetro su nivel de ejecución presupuestaria para la definición y priorización de las metas para sus objetivos estratégicos institucionales y de la brecha en recursos para alcanzarlos.

Adicionalmente, el Instituto es consciente sobre su contribución a Planes de Desarrollo supranacionales como lo constituyen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y ha tomado en consideración el aporte que sus acciones estratégicas tendrán sobre el logro del Objetivo ODS16 encaminado a ***“Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”*** y las metas asociadas al mismo.

**Objetivo: ODS 16:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas

**Meta:** 16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales

**Marco Normativo:** Ley de Acceso a la Información Pública / Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública

No.	Indicador	Institución Responsable de Calcular /reportar el Indicador
<b>16.10.2**</b>	Números de resoluciones del Instituto de Acceso a la Información Pública	Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP)

## II.4 Metodología de planificación estratégica

### *Principios metodológicos.*

Algunos principios han regido el proceso metodológico de planificación estratégica del Instituto siendo éstos:

1. *Abierto, participativo y democrático:* Se procuraron las condiciones para que el equipo directivo del Instituto (comisionados y las jefaturas de las unidades organizativas pudieran participar en los talleres de reflexión, construcción y validación de ideas y propuestas. Asimismo se tomó en consideración las opiniones informadas de expertos sobre el Instituto, así como de beneficiarios directos de sus servicios representados a través de oficiales de información pública y ciudadanos que han realizado requerimientos en la institución.
2. *Apropiación de contenidos y compromiso:* Cada paso metodológico se ha dado sobre los aportes, el consenso y validación de los contenidos por el equipo directivo del Instituto, lo que permite la comprensión, apropiación de los contenidos del Plan Estratégico por ese grupo de funcionarios, así como su compromiso hacia la acción transformadora de la realidad institucional y nacional.
3. *Gestión de conocimiento:* El Plan Estratégico se ha formulado con base en los conocimientos institucionales existentes<sup>7</sup> y los generados en el proceso<sup>8</sup>, en un ejercicio reflexivo, analítico y de toma de decisiones.
4. *Dirigido desde adentro:* La institución contó con un equipo coordinador interno permanente que fue tomando las decisiones metodológicas, y logísticas del proceso además de formar parte del equipo directivo responsable de la elaboración del plan estratégico.
5. *Facilitado desde afuera:* Asimismo, se contó con el apoyo de facilitadores externos para la gestión de los espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones (reuniones, talleres, grupos focales); sistematización de los insumos y resultados, diseño de propuestas de instrumentos y metodología.
6. *Orientado para proveer más y mejores servicios para la población:* En el marco del mandato legal del Instituto, proveer mayor cantidad y calidad de servicios brindados

---

<sup>7</sup> La metodología de planificación, Creación de Futuros, se destaca por considerar como fuente y fundamento principal de planificación la formación, experiencia y conocimiento de las personas que trabajan en la institución. Adicionalmente, el Instituto contó durante el proceso de planificación estratégica de estudios diagnósticos realizados por el Proyecto de USAID Pro-Integridad Pública, en áreas claves como: Análisis de los procesos estratégicos, Tecnología, Comunicaciones, Formación, Gestión documental y archivística.

<sup>8</sup> La generación de nuevo conocimiento lo convierte en un proceso educativo en sí mismo, para todas las unidades intervinientes, el pleno y en particular para la unidad de planificación institucional.

a la población ha estado en el centro de las reflexiones, análisis y decisiones tomadas para el plan estratégico institucional.

7. *Simplicidad en instrumentos y herramientas:* El proceso de planificación ha buscado el diseño de instrumentos y herramientas de fácil comprensión que facilitaran la comunicación, el análisis y la toma de decisiones. Este mismo principio se ha aplicado al diseño de los instrumentos de programación operativa, monitoreo y seguimiento.

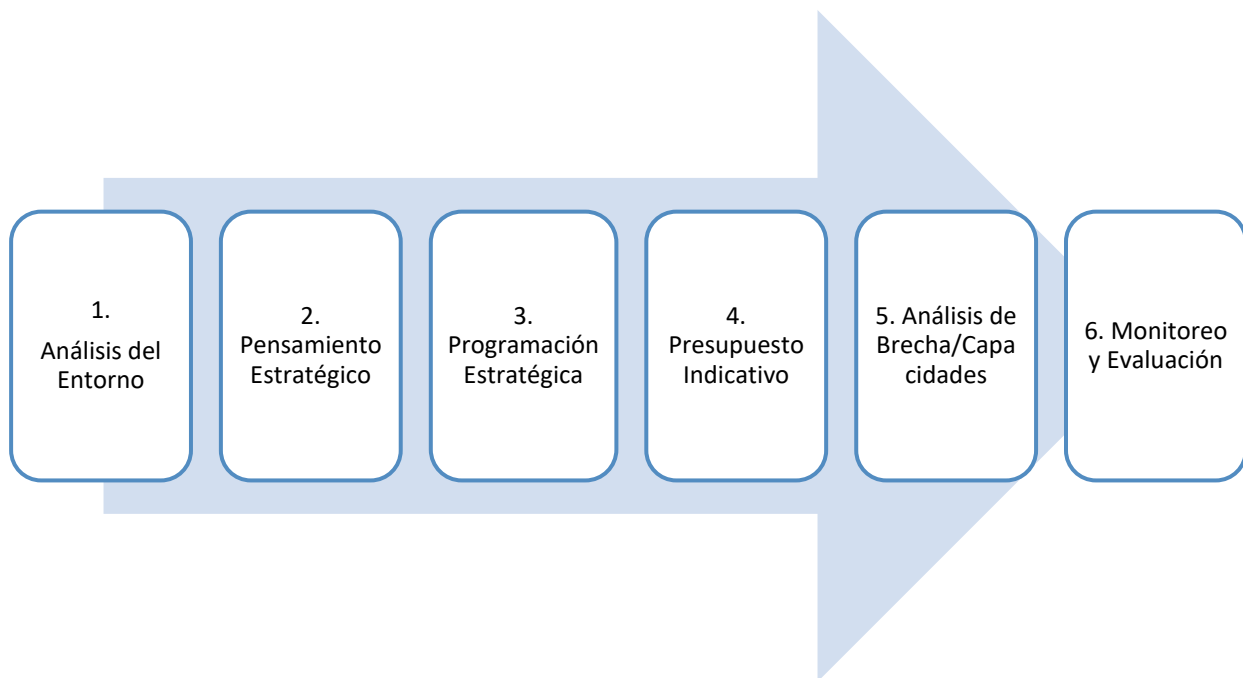
#### *Etapas del proceso.*

La formulación del plan estratégico se ha realizado en un proceso de diálogo y creación colectiva en el que Comisionados, gerentes y jefaturas del IAIP analizaron los temas más importantes del contexto institucional, político y social en el que trabajan, identificaron sus avances y fortalezas, retos y amenazas, y tras un análisis estratégico de éstas, formularon los elementos esenciales de su pensamiento estratégico, conformando por la visión, misión y valores; así como su programación estratégica, constituida por sus objetivos, ejes, resultados y acciones quinquenales.

Posteriormente se hizo un análisis de los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico para el quinquenio, y se estableció un presupuesto indicativo para el mismo. Finalmente, se elaboró la planificación operativa, comenzando con la definición de metas anuales e identificando y programando las actividades para el primer año de ejecución del nuevo PEI. Igualmente, se definieron las líneas básicas para montar el sistema de monitoreo, entendiendo que este hace parte esencial de una adecuada implementación del nuevo plan estratégico, y que deberá generar información clave para la toma de decisiones oportunas en la conducción estratégica institucional.

Para facilitar el despliegue operativo de la estrategia, se diseñó el instrumento de planificación operativa quinquenal y anual a ser utilizado por la institución y cada unidad organizativa del IAIP respectivamente.

Las etapas del proceso de formulación del plan estratégico fueron:



Estas etapas de construcción colectiva se desarrollaron en el segundo semestre del año 2016 y se extendieron al primer trimestre del año 2017, dado que durante ese mismo tiempo el Proyecto de USAID Pro-integridad Pública apoyó al Instituto con estudios diagnósticos que han servido de apoyo técnico en la definición de objetivos, ejes y acciones estratégicas de la planificación del IAIP.

*Equipo coordinador y Equipo de diseño.*

El Instituto consciente de la importancia de su planificación estratégica estableció dos equipos de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, siendo éstos:

**Comité coordinador:** Integrado por un comisionado representante del pleno, el jefe de la unidad de planificación y el director ejecutivo.

**Equipo de diseño del PEI 2017-2021:** Integrado por las Jefaturas de las todas las unidades organizativas del IAIP; el pleno de Comisionados del Instituto, haciendo un total de aproximadamente 20 funcionarios directivos en cada taller de reflexión, análisis y validación de propuestas.

### III. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

Dado que el Instituto opera en un contexto determinado, complejo y cambiante, su rol institucional debe entonces desempeñarse en tales condiciones cambiantes y complejas. En ese sentido, su planificación estratégica partió de una identificación y análisis de las condiciones, características y actores del contexto nacional, regional e internacional que interactúan en el mismo ámbito de la realidad de su trabajo

institucional, pues estos elementos determinan, condicionan, modifican o potencian sus acciones y sus resultados para la población y el país. Esta etapa se realizó siguiendo los siguientes pasos:

- a. *Sintonización de conceptos*<sup>9</sup>: Se buscó comprender colectivamente los conceptos y tendencias actuales de temáticas relevantes para el IAIP y validar colectivamente los mismos. Se abordaron las temáticas de: gestión documental y su trascendencia, el proceso de fiscalización como herramienta para el fortalecimiento de la transparencia, la protección de los datos personales y los procedimientos jurídicos del IAIP.
- b. *Análisis de condiciones internas*<sup>10</sup>: Se abordó y analizó el informe sobre clima organizacional realizado por la unidad de recursos humanos del Instituto, el cual investigó y presentó resultados sobre variables de: comunicación, liderazgo, conflicto y cooperación, toma de decisiones, identidad, motivación y recompensa, y estructura y confort. La investigación fue realizada entre 32 empleados del Instituto entre mayo y junio de 2016. Esta investigación aportó valiosa información interna del Instituto de gran importancia para la planificación institucional.
- c. *Consulta a beneficiarios sobre servicios del IAIP*<sup>11</sup>: Se realizaron grupos focales con oficiales de información y usuarios del IAIP con el objetivo de: Conocer la visión, posición y expectativas de los beneficiarios directos de Instituto, sobre el rol y desempeño del IAIP, sobre los servicios recibidos, la opinión sobre la calidad de éstos y sobre nuevos servicios que esperaba y cuáles debían ser las características de calidad de estos. Asimismo se investigó en los beneficiarios sobre su percepción del aporte del IAIP al proceso de democratización del país.
- d. *Análisis de contexto externo del IAIP*<sup>12</sup>: Se contó con aportes y exposiciones de cuatro expertos nacionales en la temáticas de relevancia del Instituto y su trabajo institucional, en los que se abordaron temas relacionados a los avances, desafíos, amenazas y oportunidades que el entorno plantea para el IAIP.

Con estos insumos de los cuatro procesos diagnósticos del entorno interno y externo se construyó una imagen del contexto histórico, institucional, político, social y económico, compartida por los miembros del IAIP, como marco de referencia para identificar avances, oportunidades y amenazas, que fueron utilizados en el proceso de elaboración del nuevo pensamiento y programación estratégica, consecuentes con las condiciones y necesidades del país.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo A.1. Resultados y Sistematización de conceptos relevantes del IAIP.

<sup>10</sup> Ver Anexo A.2. Resultados de Análisis de condiciones internas del IAIP.

<sup>11</sup> Ver Anexo A.3. Resultados del Consulta a beneficiarios sobre Servicios del IAIP.

<sup>12</sup> Ver Anexo A.4. Resultados de Análisis de contexto Externo del IAIP.

### *El Entorno político e institucional del IAIP.*

En el contexto nacional de la legislación sobre acceso a la información pública, protección de datos y demás temas relacionados, En 2016 la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), cumplió su primer quinquenio de vida, y la institución rectora de la misma, el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) está por cumplir su cuarto año de funcionamiento. El ejercicio ciudadano de los derechos garantizados por esta Ley es aún incipiente en el país, muestra de ello es el incremento de solicitudes recibidas durante el 2016, respecto al año anterior (359 de 301).

Sin embargo, aún con una legislación e institucionalidad tan jóvenes, ya en el país se registran avances en el trabajo del IAIP. Es claro que el IAIP ha logrado legitimidad en el ejercicio de sus funciones y se ha posicionado en el país y la región como órgano garante de estos derechos, cuya protección y ejercicio son “novedosos” en El Salvador y la región.

El periodo de vigencia de este Plan Estratégico Institucional (PEI/IAIP), que corresponde al segundo plan estratégico del IAIP, se encuentra inmerso en una sociedad salvadoreña agobiada por la exacerbada violencia social y delincriminal, que en los últimos años ha mantenido al país en los primeros tres países más peligrosos del mundo. A título de ejemplo, en el año 2015 El Salvador fue el país más violento de América Latina y el Caribe, con una tasa de homicidios de 103 por cien mil habitantes, seguido de Venezuela con 90 y Honduras con 57, en lejano tercer lugar<sup>13</sup>. Además el país se encuentra en una fuerte crisis fiscal que no permite al IAIP como a la mayor parte de instituciones públicas, considerar la posibilidad de acceso a más recursos para financiamiento de sus operaciones y desarrollo. En el plano político, los factores violencia y crisis fiscal han sido enfrentados por los actores político partidarios del país como banderas de lucha en donde cada uno acusa a su contrincante de haber causado las crisis actuales, y la proximidad de dos procesos electorales (legislativos y municipales 2018 y presidenciales 2019) vuelven impredecible la posibilidad real de acercamientos y acuerdos mínimos para encontrar estrategias nacionales que contribuyan a paliar y resolver tales situaciones.

Dado que el acceso a la información pública ha dado paso en el país a la denuncia y hasta la acusación formal de funcionarios y ex funcionarios por el manejo inadecuado de fondos y recursos del Estado, el avance en estos temas no contará con los apoyos políticos que ha tenido en el pasado reciente, pero el posicionamiento logrado puede permitir al IAIP no solo consolidarse, sino además avanzar en el cumplimiento de su rol, generando políticas y alianzas con actores y sectores sociales diversos. Uno de los sectores más importantes para la labor del IAIP se reconoce en los medios de comunicación social, uno de sus más frecuentes usuarios, pero además una fuerza social con gran potencial para coadyuvar al

---

<sup>13</sup> <http://www.forosperu.net/secciones/actualidad-mundial.145/> que cita a InSight Crime, Balance Anual 2015.

avance de la transparencia y el ejercicio del acceso a la información en el estado salvadoreño.

Los retos del trabajo del IAIP a solo un quinquenio de su creación y ante una realidad institucional, económica, social, política y partidaria dinámica y compleja, son múltiples y diversos.

Uno de los más importantes retos es que el derecho a la información y demás derechos protegidos por la LAIP y el IAIP, no son aún reconocidos por la población como tales<sup>14</sup>, en consecuencia su ejercicio aún es débil y circunscrito a pequeños segmentos de población como activistas de estos temas, periodistas, políticos, abogados y unos pocos ciudadanos que buscan ejercer su derecho o que este lo habilite para acceder al ejercicio de otros derechos. Esto exige al IAIP creatividad y compromiso para avanzar en llevar información y formación a la población de forma que la mayoría reconozca y ejerza estos derechos. Y en la clase política promover para que se comprenda que el acceso a la información es antes que herramienta de denuncia de actos indebidos, un derecho de la población salvadoreña.

En el ámbito de las instituciones obligadas a facilitar el ejercicio del derecho a la información y los demás regulados en la LAIP, el IAIP debe coadyuvar a crear una nueva cultura de transparencia, así como capacidades en su personal para que estos sean siempre facilitadores del ejercicio de estos derechos a la población. Ejemplo de esto pueden encontrarse en las municipalidades del país, entre otros, donde aún se mantiene una cultura de opacidad en la gestión institucional.

En el ámbito institucional el IAIP fomenta en las instituciones obligadas prácticas permanentes de transparencia, a abrirse a publicar información oficiosa, a la generación y publicación de datos abiertos, a la procuración a favor del ejercicio de los derechos tutelados por parte de la población; así como a avanzar en la protección de datos personales, y en el establecimiento de un sistema nacional de información en el que el IAIP puede asumir el liderazgo institucional. Este abrir brecha en temas nuevos exige al IAIP utilizar todos los recursos a su alcance en favor de la eficiencia y eficacia, y para ello el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como el desarrollo y especialización permanente de su talento humano, la desconcentración de servicios, el trabajo en alianzas y el despliegue de una gestión estratégica institucional dinámica.

En consecuencia con el contexto nacional y regional en el que el IAIP ha de trabajar en el quinquenio que inicia este 2017, en el presente PEI, el IAIP apuesta a concentrar su trabajo institucional en el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales, lo cual responde a las exigencias de país con decisiones estratégicas que hagan avanzar el ejercicio de estos derechos y con ellos los procesos nacionales de

---

<sup>14</sup> Secretaría de Transparencia y Anticorrupción de la Presidencia de la República /ISD, “El beneficio o la utilidad pública generada por el ejercicio de los derechos establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública en El Salvador», San Salvador, 2016. Documento de trabajo.



democratización. El análisis de tales exigencias ha llevado al IAIP a focalizar en este quinquenio su trabajo en dos grandes temas: el fortalecimiento en la población salvadoreña del conocimiento y ejercicio de estos derechos, y en propiciar la correcta aplicación de la LAIP por parte de las instituciones obligadas. Al mismo tiempo, el IAIP asume en un fuerte compromiso por el fortalecimiento institucional de un modelo de servicio público moderno y de calidad.

#### IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez el equipo directivo del Instituto logró construir y consensuar una idea compartida del contexto histórico, institucional, político, social y económico, como marco de referencia, estuvo listo para elaborar un nuevo pensamiento estratégico<sup>15</sup> consecuente con las condiciones y necesidades del país. Este ejercicio buscó conceptualizar colectivamente el futuro deseable y viable para el IAIP (Visión), de manera que esa imagen de futuro pueda ser traída al presente para impulsar, orientar y motivar a todos los miembros de la institución. En la medida en la que esta visión de futuro sea construida y compartida fomentará el compromiso hacia la acción.

*“Los libros, los documentos, la información, nos permiten viajar al pasado... A través de la visión visitamos el futuro y desde allá podemos construir los puentes que nos permitirán transitar del presente hacia el futuro”<sup>16</sup>.*

Por otro lado, la elaboración de la misión institucional se basó en la necesidad de definir el horizonte deseado del aporte del Instituto a la realidad nacional e internacional en el cumplimiento de su mandato legal, su razón de ser institucional pero destacando su ventaja competitiva, aquello que diferencia al IAIP de las demás instituciones prestadoras de servicios y que sirve para promover la participación, la coordinación y el compromiso de organizaciones y grupos de interés.

La Misión muestra ¿Qué es lo que sabemos y podemos (capacidades + condiciones institucionales + facultades legales) hacer mejor?

Por último, se reflexionó y acordaron los conceptos o valores éticos esenciales que construyen los causes morales de las conductas y decisiones en el camino y trabajo de

---

<sup>15</sup> Ver Anexo B. Resultados de Talleres de Pensamiento Estratégico del IAIP, 2016.

<sup>16</sup> Mendonca, Sebastiao, “Creación de Futuros”, Lima, 2001.

implementación del Plan Estratégico del Instituto. Los resultados finales fueron los que se muestran a continuación:

---

*VISION:*

***Contribuimos a la democracia y al desarrollo humano, facilitando que la población conozca y ejerza el derecho de acceso a la información pública y de la protección de datos personales.***

---

---

*MISION:*

***Garantizamos el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales con independencia, calidad e innovación, y en coordinación interinstitucional.***

---

---

*VALORES INSTITUCIONALES:*

---

***Integridad    Probidad    Confiabilidad    Equidad    Responsabilidad***

## V. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

La transformación del pensamiento estratégico en acciones que pueden operativizarse durante la implementación del plan estratégico requirió la utilización de un instrumento que facilitara la conceptualización de los objetivos estratégicos institucionales, que los relacionara con ejes y acciones estratégicas quinquenales y sobre estas pudieran establecerse resultados con metas claramente definidas y verificables a través de indicadores verificables en el tiempo. Para tal fin se utilizó una matriz de planificación<sup>17</sup> que jerarquiza y permite visualizar la conexión lógica de los distintos elementos de la programación estratégica, así como un Mapa de la Planificación Estratégica Institucional, tal como se muestra a continuación:

Programación Estratégica						
Objetivos Estratégicos						
OE.1:						
OE.2:						
OE.3:						
Ejes Estratégicos	Resultados	Indicadores				
EE.1.1	R.1.1.1 R.1.1.2	Indicador de resultado				
EE.1.2	R.1.2.1 R.1.2.2	Indicador de resultado				
EE.2.1	R.2.1.1 R.2.1.2	Indicador de resultado				
EE.2.2	R.2.2.1 R.2.2.2	Indicador de resultado				
EE.3.1	R.3.1.1 R.3.1.1	Indicador de resultado				
EE.3.2	R.3.2.1 R.3.2.1	Indicador de resultado				
Acciones Estratégicas por Resultado	Unidad Organizativa Líder	Periodo de Ejecución de las Acciones				
		2017	2018	2019	2020	2021
AE.1.1.1.1 AE.1.1.1.2						
AE.1.1.2.1 AE.1.1.2.2						
AE.1.2.1.1 AE.1.2.1.2						
AE.1.2.2.1 AE.1.2.2.2						

<sup>17</sup> SSTP-GOES, Lineamientos para la planificación estratégica en las instituciones del Órgano Ejecutivo, 2015, p.18-20.

# MAPA

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL IAIP 2017-2021



Los resultados institucionales en relación a su Programación Estratégica son de 3 Objetivos Estratégicos (OE), 9 Ejes Estratégicos (EE), 16 Resultados Institucionales Quinquenales (RE), 40 Acciones Estratégicas (AE) que serán el referente operativo de actividades concretas a implementar año con año en los distintos Planes Anuales Operativos Institucionales. Un total de 19 Indicadores de Resultado proveerán los mecanismos que faciliten el seguimiento al Plan Estratégico Institucional.

A continuación se presentan las matrices de planificación del Plan Estratégico Institucional del IAIP para el período 2017-2021:

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Acciones Estratégicas (Estratégicas, Normativas, operativas)	UNIDAD LIDER /UNIDADES VINCULADAS	Contribución de Acciones Estratégicas a Resultados (%)	Meta						
							2017	2018	2019	2020	2021		
OE.1	Fortalecer en la población el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales.												
	EE.1.1	Formación en materias reguladas por la LAIP. Desarrollar la formación como proceso para promover una cultura de transparencia y acceso a la información en El Salvador											
				<b>R.1.1.1 Estrategia de Formación Implementada.</b>	<b>Indicador de resultado:</b> Número de acciones realizadas en el marco de la estrategia general de formación.								
					<b>Meta Quinquenal</b>	16 Acciones	2	2	3	4	5		
			AE. 1.1.1.1	Elaborar e implementar la Estrategia General de Formación.	UNFOP	100%	40%	15%	15%	15%	15%		
				<b>R.1.1.2 Oferta formativa (virtual y presencial) basada en competencias puesta a puesta a disposición de diferentes grupos de interés.</b>	<b>Indicador de resultado:</b> Número de personas pertenecientes a grupos de interés que participaron en las modalidades de enseñanza con enfoque por competencia.								
					<b>Meta Quinquenal</b>	3750 personas	700	700	750	750	850		
			AE. 1.1.2.1	Adecuar la oferta formativa a la población seleccionada a un proceso de formación uniforme basado en competencias.	UNFOP/ UDICO	30%	10%	10%	10%	0%	0%		
			AE. 1.1.2.2	Desarrollar e implementar un programa de capacitación que permita dominar la experiencia educativa –diseño, ejecución y evaluación- utilizando recursos e-Learning para los grupos meta identificados.	UNFOP	70%	10%	10%	20%	20%	10%		

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Acciones Estratégicas (Estratégicas, Normativas, operativas)	UNIDAD LIDER /UNIDADES VINCULADAS	Contribución de Acciones Estratégicas a Resultados (%)	Meta					
							2017	2018	2019	2020	2021	
OE.1	Fortalecer en la población el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales.											
	EE.1.2 Promoción de la Transparencia. Promover la cultura de la transparencia en la sociedad civil.											
			R.1.2.1	Cultura de transparencia fortalecida por la participación de la sociedad civil. Sociedad Civil Fortalecida en Cultura de Transparencia.	Indicador de resultado: Número de personas que participan en actividades de promoción y/o divulgación de la cultura de la transparencia en la sociedad civil.		Meta Quinquenal 3750 personas	500	500	750	1000	1000
		AE. 1.2.1.1		Diseñar e implementar un plan de promoción de la cultura de transparencia para facilitar en las personas el ejercicio de sus derechos.	UNFOP, UPDP	50%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
		AE. 1.2.1.2		Elaborar e implementar una estrategia de divulgación.	UDICO/ (UTI-UDAI-UPDP-PLENO)	50%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
			R.1.2.2	Materias reguladas en la LAIP promovidas en el sistema educativo nacional para avanzar en la cultura de acceso a la información y transparencia.	Indicador de resultado: Número de Asistentes técnicos Pedagógicos, y/o actores educativos formados en acceso a la información y transparencia.		Meta Quinquenal 360 personas	30	60	90	90	90
		AE. 1.2.2.1		Desarrollar redes de "Formación de Formadores" en los temas de acceso a la información, transparencia e incidencia en el sistema educativo.	UNFOP	100%	15%	15%	20%	25%	25%	

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Acciones Estratégicas (Estratégicas, Normativas, operativas)	UNIDAD LIDER /UNIDADES VINCULADAS	Contribución de Acciones Estratégicas a Resultados (%)	Meta				
							2017	2018	2019	2020	2021
OE.1 Fortalecer en la población el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales.											
EE.1.3 <i>Gestión de Conocimiento.</i> Generar y gestionar conocimiento en la aplicación de la LAIP.											
R.1.3.1 <b>Mecanismos de generación y uso de conocimiento sobre las temáticas de la LAIP implementados.</b>				<b>Indicador de resultado:</b> Número de productos de conocimiento sobre transparencia generados en coordinación con el IAIP.							
				<b>Meta Quinquenal :</b> 10 Productos Con. 2 2 2 2 2							
		AE. 1.3.1.1	Establecer alianzas con diversos actores sociales clave a nivel nacional e internacional para el análisis y generación de propuestas sobre la cultura de transparencia en la sociedad.	UEI / (UNFOP-UAIP-UDICO)	35%	7%	7%	7%	7%	7%	
		AE. 1.3.1.2	Elaborar productos de conocimientos sobre la cultura de transparencia en la sociedad.	UEI / (UNFOP-UAIP-UDICO)	35%	7%	7%	7%	7%	7%	
		AE. 1.3.1.3	Crear y administrar centro documental en modalidad virtual del IAIP.	UEI / (UTI)	30%	0%	10%	10%	10%	0%	

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Acciones Estratégicas (Estratégicas, Normativas, operativas)	UNIDAD LIDER /UNIDADES VINCULADAS	Contribución A. Estratégicas / Resultados (%)	Meta					
							2017	2018	2019	2020	2021	
OE. 2	Propiciar la correcta aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) en los entes obligados y otras normas de su competencia.											
EE.2.1	Desarrollo de capacidades en entes obligados LAIP. Apoyar el desarrollo de capacidades a entes obligados en la aplicación de normativa, lineamientos y criterios resolutivos sobre el derecho de acceso a la información pública, protección de datos personales y gestión documental.											
	R.2.1.1	Entes obligados aplican la LAIP de acuerdo a la normativa y criterios resolutivos del IAIP.			Indicador de resultado: % de resoluciones revocatorias o modificatorias sobre DAIP aplicadas a entes obligados.		31	34	34	33	32	31
					Meta Quinquenal %							
					Indicador de resultado: % de resoluciones de sobreseimiento y confirmación sobre DPDP aplicadas a entes obligados.		55	50	50	50	55	55
					Meta Quinquenal %							
					Indicador de resultado: % de entes obligados con sistemas de gestión documental y archivo aprobados según lineamientos del IAIP.		45	25	30	30	35	45
					Meta Quinquenal %							
	AE. 2.1.1.1	Realizar estudios sobre DAIP, PDP y GDA para el diseño de estrategias normativas, formativas y de fiscalización necesarias.			UEI / (UDAI, UPDP, UGDA)	20%	4%	4%	4%	4%	4%	
	AE. 2.1.1.2	Elaborar y actualizar normativa vinculada a DAIP, PDP y GDA.			(UDAI, UPDP, UGDA,)	20%	4%	4%	4%	4%	4%	
	AE. 2.1.1.3	Sistematizar las líneas resolutivas para orientar a los OI.			(UDAI, UPDP, UTI)	15%	3%	3%	3%	3%	3%	



Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Acciones Estratégicas (Estratégicas, Normativas, operativas)	UNIDAD LIDER /UNIDADES	Contribución A. Estratégicas / Resultados (%)	Meta					
							2017	2018	2019	2020	2021	
EE.2.1		<i>Desarrollo de capacidades en entes obligados LAIP. Apoyar el desarrollo de capacidades a entes obligados en la aplicación de normativa, lineamientos y criterios resolutivos sobre el derecho de acceso a la información pública, protección de datos personales y gestión documental.</i>										

AE. 2.1.1.4	Elaborar herramientas para fortalecer capacidades de aplicación de la LAIP con énfasis en DAIP, PDP y GDA en los entes obligados.	UNFOP, UDAI, UPDP, GDA, UFIS, UAIP, UTI	20%	4%	4%	4%	4%	4%
AE. 2.1.1.5	Implementar la formación en los entes obligados con el enfoque de competencias (modalidad virtual y presencial).	UNFOP / (UDAI, UPDP, GDA, UFIS)	15%	3%	3%	3%	3%	3%
AE. 2.1.1.6	Promover la implementación de la gestión documental y de archivo en los entes obligados y a nivel institucional.	UGDA	10%	2%	2%	2%	2%	2%

EE.2.2	<i>Mecanismos de protección de derechos AIP y PDP. Mejorar la aplicación de los mecanismos de protección del derecho de acceso a la información pública y de datos personales.</i>											
	<b>R.2.2.1 Proceso eficaz de resolución para la protección de derechos LAIP implementado.</b>		<b>Indicador de resultado:</b> % de incremento anual de resoluciones emitidas por el IAIP.									
			<b>Meta Quinquenal</b>	<b>25 %</b>	5	5	5	5	5			
	AE. 2.2.1.1	Implementar un sistema para agilizar las resoluciones de los procedimientos contemplados en la ley.	UDAI y UPDP / (UTI, UPLAN)	20%	5%	5%	10%	0%	0%			
	AE. 2.2.1.2	Desarrollar sistemas de registros de información.	(UAIP, UDAI, UPDP, UGDA, UFIS)	50%	5%	15%	10%	10%	10%			
	AE. 2.2.1.3	Aplicar las tecnologías de la información en los procedimientos sustanciados en el IAIP.	UDAI y UTI / (UPDP)	30%	5%	5%	5%	10%	5%			

EE.2.3 <i>Fiscalización del cumplimiento de la LAIP. Ampliar el alcance del sistema de fiscalización del cumplimiento de la LAIP.</i>										
<b>R.2.3.1 Mayores niveles de obligaciones de transparencia cumplidos por los entes obligados.</b>			<b>Indicador de resultado:</b> <b>Decisiones de pleno cumplidas en tiempo y en forma / decisiones de pleno emitidas sobre DAIP aplicadas a entes obligados.</b>							
			<b>Meta Quinquenal :</b>	<b>60</b> %	40	45	50	55	60	
			<b>Indicador de resultado:</b> <b>% de entes obligados evaluados en el proceso de fiscalización respecto a las obligaciones de transparencia.</b>							
			<b>Meta Quinquenal :</b>	<b>70</b> %	45	50	50	60	70	
AE. 2.3.1.1	Fortalecer las herramientas electrónicas para agilizar los procesos de fiscalización.	UFIS / (UTI, UDAI, UPDP, UPLAN)	25%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
AE. 2.3.1.2	Ampliar la cobertura de fiscalización.	UFIS / (UTI, UDAI, UPDP, UPLAN)	30%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
AE. 2.3.1.3	Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de cumplimiento de la LAIP.	UFIS / (UTI, UDAI, UPDP, UPLAN)	25%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
AE. 2.3.1.4	Verificar el cumplimiento de un mayor número de resoluciones.	UFIS / (INF, UDAI, UPDP, UPLAN)	30%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Acciones Estratégicas (Estratégicas, Normativas, operativas)	UNIDAD LIDER /UNIDADES VINCULADAS	Contribución A. Estratégicas / Resultados (%)	Meta				
							2017	2018	2019	2020	2021
OE.3	Impulsar un modelo de servicio público moderno y de calidad orientado a resultados.										
	EE.3.1	Gestión Estratégica Institucional. Desarrollar la gestión estratégica institucional.									
		<b>R.3.1.1</b>			<b>Liderazgo institucional establecido en el tema de transparencia y acceso a la información pública.</b>	<b>Indicador de resultado:</b> Número de Iniciativas en temáticas vinculadas a la LAIP en el que el IAIP participa.					
					<b>Meta Quinquenal :</b>	13 iniciativas	1	2	3	3	4
		AE. 3.1.1.1	Diseñar e implementar la estrategia política y de relaciones públicas.		Pleno y Dir. Ejecutivo	40%	0%	10%	10%	10%	10%
		AE. 3.1.1.2	Diseñar e implementar la estrategia de comunicación potenciando el uso de las redes sociales		UDICO	20%	4%	4%	4%	4%	4%
		AE. 3.1.1.3	Establecer un modelo de gestión para la toma de decisiones.		Pleno y Dir. Ejecutivo	40%	8%	8%	8%	8%	8%
		<b>R.3.1.2</b>			<b>Gestión estratégica fortalecida a través del trabajo en alianzas con actores clave y participación en redes nacionales e internacionales.</b>	<b>Indicador de resultado:</b> Número de alianzas estratégicas establecidas por el IAIP con actores clave en la temática relacionada a su mandato.					
					<b>Meta Quinquenal :</b>	6 alianzas	1	1	1	1	2
		AE. 3.1.2.1	Establecer y desarrollar estrategia de alianzas de cooperación y coordinación interinstitucional.		Pleno y Dir. Ejecutivo	50%	0%	10%	10%	15%	15%
		AE. 3.1.2.2	Participar en las redes con instituciones homólogas, para el intercambio de experiencias y fortalecer la gestión estratégica institucional.		Pleno y Dir. Ejecutivo	50%	10%	10%	10%	10%	10%

EE.3 .2		<b>Gestión Interna. Optimizar la gestión administrativa y financiera institucional y el control interno.</b>							
<b>R.3.2. 1</b>		<b>Establecida una gestión institucional eficaz y oportuna.</b>		<b>Indicador de resultado:</b> % de cumplimiento institucional de las acciones estratégicas.					
				<b>Meta Quinquenal :</b>	90 %	85	85	90	90
AE. 3.2.1.1	Desarrollar una coordinación interinstitucional y trabajo en alianzas para la eficiencia institucional.	DE/ (UPLAN, UTH, Coordinadores Comités)	10%	2%	2%	2%	2%	2%	
AE. 3.2.1.2	Fortalecer la cultura organizacional con el trabajo de comités y comisiones internas.	UPLAN.(GA, UTH, Coordinadores Comités)	5%	1%	1%	1%	1%	1%	
AE. 3.2.1.3	Implementar y administrar un sistema de gestión de riesgo.	UPLAN/(GA, UTH, Coordinadores Comités)	15%	3%	3%	3%	3%	3%	
AE. 3.2.1.4	Desarrollar los procesos institucionales con eficiencia	UACI, UAIP, GA, AI, PLAN, UTH	70%	18%	15%	15%	15%	7%	
<b>R.3.2. 2</b>		<b>Establecida una gestión financiera sostenible.</b>		<b>Indicador de resultado:</b> % de incremento de presupuesto institucional.					
				<b>Meta Quinquenal :</b>	10 %	5	8	8	9
AE. 3.2.2.1	Desarrollar una gestión financiera proactiva para el desarrollo institucional.	UFI/ DE	50%	10%	10%	10%	10%	10%	
AE. 3.2.2.2	Gestionar e implementar proyectos con fondos de cooperación.	DE / (UFI, UPLAN)	50%	10%	10%	10%	10%	10%	

	<b>R.3.2.3</b> Desarrollado un sistema de control interno eficiente.		<b>Indicador de resultado:</b> Número de normativas de control interno desarrolladas.						
			<b>Meta Quinquenal :</b>	85 normativas	17	17	17	17	17
	AE. 3.2.3.1	Implementar los instrumentos de control interno institucional.	UPLAN / UAI	70%	14%	14%	14%	14%	14%
AE. 3.2.3.2	Desarrollar proceso de auto-evaluación institucional.	UPLAN / UAI	30%	10%	0%	10%	0%	10%	
<b>EE.3.3</b> <i>Gestión de calidad. Desarrollar una gestión de procesos, calidad e innovación.</i>									
	<b>R.3.3.1</b> Procesos institucionales y de gestión de conocimiento desarrollados.		<b>Indicador de resultado:</b> Número de procesos institucionales desarrollados y/o actualizados.						
			<b>Meta Quinquenal :</b>	20 procesos	3	4	4	4	5
	AE. 3.3.1.1	Desarrollar una gestión por procesos, priorizando los de servicios a la población.	UPLAN	50%	10%	10%	10%	10%	10%
AE. 3.3.1.2	Desarrollar mecanismos de gestión de conocimiento.	UTH- UEI / (UTI)	50%	10%	10%	10%	10%	10%	
	<b>R.3.3.2</b> Servicios institucionales clave implementados con calidad.		<b>Indicador de resultado:</b> Número de servicios institucionales que se realizan tomando en consideración parámetros de calidad.						
			<b>Meta Quinquenal :</b>	7 procesos	1	1	1	2	2
	AE. 3.3.2.1	Desarrollar herramientas para una gestión de calidad e innovación.	UPLAN / (UTI, Unidades clave seleccionadas )	50%	10%	10%	10%	10%	10%

	AE. 3.3.2.2	Diseñar el modelo de gestión de la calidad del IAIP.	UPLAN	50%	0%	15%	15%	10%	10%
	<b>R.3.3.3 Personal con competencias clave desarrolladas.</b>		<b>Indicador de resultado:</b> Número de funcionarios del IAIP que han participado en oportunidades de aprendizaje en los ámbitos de su competencia y responsabilidad laboral.						
			<b>Meta Quinquenal :</b>	75 Funcionarios	15	15	15	15	15
	AE. 3.3.3.1	Diseñar e implementar un programa de desarrollo de competencias clave del talento humano.	UTH	100%	5%	20%	25%	25%	25%

*Articulación de la Planificación Estratégica Quinquenal y la Planificación Estratégica Anual.*

Dado que la estructura de la matriz de planificación estratégica está fundamentada en el enfoque de Marco Lógico, por cuanto este facilita la formulación de estos planes con una clara consistencia lógica respecto del pensamiento y programación estratégica, de igual manera se ha procurado la conexión en el nivel operativo anual de cada una de las unidades del Instituto. Para tal fin se elaboró una matriz de planificación operativa anual (POA) congruente y articulada con aquella de materia estratégica, que entre otras cosas permita conectar lógicamente cada una de las acciones del día a día del IAIP en dirección a sus objetivos estratégicos, además de facilitar el seguimiento del cumplimiento de actividades, acciones y metas. A continuación se presenta la matriz que se utilizará en la construcción de Planes Anuales Operativos<sup>18</sup>:

<sup>18</sup> Ver Anexo C. Formato de Plan Anual Operativo (PAO) 2017.

# PLAN OPERATIVO ANUAL 2017

Unidad Operativa: **Unidad de Formación y Promoción**

Período: **Enero - Diciembre de 2017**

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Actividades	Contribución A. Estratégica en Mes	Cantidad y Medio de verificación cumplimiento de Actividades	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4o trimestre				
							Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>OE. 1 Fortalecer en la población el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales</b>																				
<b>EE.1. Formación en materias reguladas por la LAIP. Desarrollar la formación como proceso para promover una cultura de transparencia y acceso a la información en El Salvador</b>																				
<b>R.1.1. Estrategia de Formación Implementada</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de acciones formativas realizadas con base en la estrategia de formación.</b>													
					<b>Meta Anual:</b>								<b>1</b>			<b>1</b>				
					<b>2</b>		<b>Accionar</b>													
					<b>40%</b>		<b>Observaciones:</b>													
<b>AE. 1.1.1.1</b>		<b>Elaborar la Estrategia General de Formación.</b>			<b>40%</b>															
Act. 1.1.1.1.1		Constitución de un Equipo Ad-hoc para elaborar Estrategia.			10%		1	Acuerdo de Plena				10%								
Act. 1.1.1.1.2		Diseño de la Estrategia General de Formación para la implementación 2017-2021			20%		1	Documento Estrategia General de Formación				10%			10%					
Act. 1.1.1.1.3		Elaborar y actualizar el plan de formación y promoción de la cultura de transparencia en entes obligados y sociedad civil			10%		1	Documento definición de Perfil	4%			6%								
<b>R.1.1. Oferta formativa (virtual y presencial) basada en competencias puesta a disposición de diferentes grupos de interés.</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de personas pertenecientes a grupos de interés que participaron en las modalidades de formación con enfoque por</b>													
					<b>Meta Anual:</b>					250			200			250				
					<b>700</b>		<b>por formar</b>													
					<b>10%</b>		<b>Observaciones:</b>													
<b>AE. 1.1.2.1</b>		<b>Adecuar la oferta formativa a la población seleccionada a un proceso de formación uniforme basado en competencias.</b>			<b>10%</b>															
Act. 1.1.2.1.1		Desarrollar procesos de formación uniforme basado en competencias, sobre materias reguladas en la LAIP para sociedad civil.			10%		3	Reparto de procezo				3%			3%			4%		

## VI. PRESUPUESTO INDICATIVO

### PRESUPUESTO INDICATIVO DE BIENES Y SERVICIOS PEI 2017-2021

2017	2018	2019	2020	2021
\$659,105.00	\$901,243.00	\$991,367.30	\$1090,504.03	\$1199,554.43

Composición por Eje Estratégico:

Objetivo Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021
OE1	\$230,686.75	\$315,435.05	\$346,978.56	\$381,676.41	\$419,844.05
OE2	\$230,686.75	\$315,435.05	\$346,978.56	\$381,676.41	\$419,844.05
OE3	\$197,731.50	\$270,372.90	\$297,410.19	\$327,151.21	\$359,866.33
<b>Total</b>	<b>\$659,105.00</b>	<b>\$901,243.00</b>	<b>\$991,367.30</b>	<b>\$1090,504.03</b>	<b>\$1199,554.43</b>

Fuentes de financiamiento:

Fuente	2017	2018	2019	2020	2021
Presupuesto de bienes y servicios	\$309,105.00	\$659,105.00	\$659,105.00	\$659,105.00	\$659,105.00
Fondos a gestionar	\$350,000.00	\$242,138.00	\$332,262.30	\$431,399.03	\$540,449.43
<b>Total</b>	<b>\$659,105.00</b>	<b>\$901,243.00</b>	<b>\$991,367.30</b>	<b>\$1090,504.03</b>	<b>\$1199,554.43</b>

Notas:

1. Presupuesto indicativo proyectado a la situación actual.
2. El presupuesto ordinario asignado, está dividido en bienes y servicios, remuneraciones y gastos financieros. Para la proyección de estimación del Plan Estratégico, solamente se consideró el componente de bienes y servicios.
3. Para el cumplimiento eficaz de este plan estratégico, se debe fortalecer gradualmente la planta del personal del IAIP, en tal sentido se evaluarán en cada año del Plan, las acciones necesarias.
4. El cumplimiento del plan estratégico, dependerán de la gestión y asignación oportuna del financiamiento proyectado.



## VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN

La normativa del Instituto establece<sup>19</sup> que el Instituto realizará sistemáticamente actividades de seguimiento o monitoreo al cumplimiento de metas establecidas en los distintos instrumentos institucionales de planificación (Plan Estratégico Institucional y Plan Anual Operativo); en ese sentido el proceso de planificación estratégica ha servido para armonizar y articular los instrumentos estratégicos y operativos, en una lógica de cumplimiento ascendente y seguimiento-monitoreo descendente.



En el proceso de monitoreo el Instituto ha establecido utilizar tres categorías de indicadores (impacto, resultado y gestión) para medir el cumplimiento/logro de las metas establecidas para acciones, resultados y objetivos, los cuales se medirán en la correspondiente matriz de planificación, sea ésta estratégica u operativa. La organización de los tipos de indicadores a

<sup>19</sup> a. Ley de Acceso a la información Pública (Art. 10) Reglamento de la Ley de Acceso a la información Pública (Art. 61);  
b. Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE) del IAIP (Art.14 y Art.15);  
c. Lineamientos para desarrollar el proceso de planificación institucional (año 2015);  
d. Lineamientos para la planificación estratégica en las instituciones del Órgano Ejecutivo

cada elemento e instrumento de planificación, así como su periodicidad de medición puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Elemento de Planificación	Instrumento de Planificación	Tipo de Indicador	Periodicidad de Medición
<i>-Objetivos Estratégicos</i>	PEI	Indicador de Impacto /Resultado	Quinquenal /Anual
<i>-Resultados Estratégicos</i>	PEI	Indicador de Resultado	Quinquenal /Anual
<i>-Acciones Estratégicas</i>	PEI/POA	Indicador de gestión	Quinquenal/ Anual
<i>-Actividades</i>	POA	N/A. (Medios de verificación de la actividad).	Anual/ Cuatrimestral /Mensual
<i>Tareas</i>	POA	N/A	Mensual

El monitoreo del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 se realizará a través del seguimiento de los indicadores de impacto para Objetivos Estratégicos, indicadores de resultado para Resultados Estratégicos e indicadores de gestión o cumplimiento para Acciones Estratégicas.

- a. *Objetivos Estratégicos (OE)/Indicadores de Impacto:* El Plan estratégico ha permitido identificar las sinergias entre la planificación institucional del Instituto y otra de mayor nivel jerárquico realizada en el contexto de la reforma de programación y presupuestación del Estado. La planificación estratégica ha puesto de manifiesto la necesidad de reevaluar la definiciones de subprogramas, productos identificados e indicadores para que estén más alineados a la nuevas reflexiones y consensos institucionales.

Programa Presupuestario: Garantía del Acceso a la Información Pública		
Resultado final (Rf) del PQD al que contribuye: <b><i>“Fortalecimiento de la Transparencia, la lucha contra la corrupción y el ejercicio del derecho al acceso a la información pública”</i></b>	Resultado específico (Re) del Programa Presupuestario: <b><i>“Garantizar a las personas el ejercicio pleno del derecho de acceso a la información pública”</i></b>	
<b>Subprogramas</b>	<b>Productos identificados</b>	<b>Indicador</b>
	4. Capacitación sobre materias reguladas por la Ley de Acceso a la Información Pública.	Personas beneficiadas con acciones de capacitación.

<b>Subprograma 1: Promoción de la Ley de Acceso a la Información Pública.</b>	5. Difusión y divulgación sobre materias reguladas por la Ley de Acceso a la Información Pública.	Acciones de difusión y divulgación realizadas.
	6. Elaboración de Estudios y Lineamientos sobre materias reguladas por la Ley de Acceso a la Información Pública.	Documentos publicados.
<b>Subprograma 2: Cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública.</b>	3. Resolución de Recursos de apelación, denuncias, falta de respuesta y procedimiento de oficio.	Resoluciones emitidas.
	4. Fiscalización de cumplimiento de obligaciones normativas.	Fiscalizaciones realizadas.

- b. *Resultados Estratégicos (RE)/Indicadores de Resultado.* El Instituto diseñó 19 indicadores de medición de sus 16 resultados estratégicos quinquenales esperados, los cuales tienen establecidas metas quinquenales desagregadas anualmente. Todos los indicadores han sido definidos y establecidos sus parámetros para operativizarlos<sup>20</sup>. A continuación se presenta una matriz resumen de los mismos:

---

<sup>20</sup> Ver Anexo D. Hoja de Vida de los Indicadores de Resultado del PEI 2017-2021.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1 (OE.1): Fortalecer en la población el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales.**

<b>RESULTADO</b>	<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	<b>META QUINQUENAL / UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>EJE ESTRATÉGICO (EE.1.1): Formación en materias reguladas por la LAIP</b>		
R.1.1.1 Estrategia de formación implementada.	Número de acciones realizadas en el marco de la estrategia general de formación.	16 Acciones
R.1.1.2 Oferta formativa (virtual y presencial) basada en competencias puesta a disposición de diferentes grupos de interés.	Número de personas pertenecientes a grupos de interés que participaron en las modalidades de enseñanza con enfoque por competencia.	3750 personas
<b>EJE ESTRATÉGICO (EE.1.2): Promoción de la Transparencia.</b>		
R.1.2.1 Cultura de transparencia fortalecida por la participación de la sociedad civil. Sociedad civil fortalecida en cultura de transparencia.	Número de personas que participan en actividades de promoción y/o divulgación de la cultura de la transparencia en la sociedad civil.	3750 personas
R.1.2.2 Materias reguladas en la LAIP promovidas en el sistema educativo nacional para avanzar en la cultura de acceso a la información y transparencia.	Número de Asistentes técnicos Pedagógicos, y/o actores educativos formados en acceso a la información y transparencia.	360 personas
<b>EJE ESTRATÉGICO (EE.1.3): Gestión de Conocimiento.</b>		
R.1.3.1 Mecanismos de generación y uso de conocimiento sobre las temáticas de la LAIP implementados.	Número de productos de conocimiento sobre transparencia generados en coordinación con el IAIP.	10 Productos Conocimiento

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2 (OE.2): Propiciar la correcta aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) en los entes obligados y otras normas de su competencia.**

RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	META QUINQUENAL (Año 2021)/ UNIDAD DE MEDIDA
<b>EJE ESTRTEGICO (EE.2.1): Desarrollo de capacidades en entes obligados LAIP</b>		
R.2.1.1 Entes obligados aplican la LAIP de acuerdo a la normativa y criterios resolutivos del IAIP.	% de resoluciones revocatorias o modificatorias sobre DAIP aplicadas a entes obligados, en el periodo meta.	31%
	% de resoluciones de sobreseimiento y confirmación sobre DPDP aplicadas a entes obligados, en el periodo meta.	55%
	% de entes obligados con sistemas de gestión documental y archivo aprobados según lineamientos del IAIP, en el periodo meta.	45%
<b>EJE ESTRTEGICO (EE.2.2): Mecanismos de protección de derechos AIP y PDP.</b>		
R.2.2.1 Proceso eficaz de resolución para la protección de derechos LAIP implementado.	% de incremento de resoluciones emitidas por el IAIP, en el periodo meta.	25%
<b>EJE ESTRTEGICO (EE.2.3): Fiscalización del cumplimiento de la LAIP.</b>		
R.2.3.1 Mayores niveles de obligaciones de transparencia cumplidos por los entes obligados.	% decisiones del IAIP cumplidas (en tiempo y forma) por entes obligados.	60%
	% de entes obligados aprobados en el proceso de fiscalización respecto a las obligaciones de transparencia, en el periodo meta.	70%

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3 (OE.3): Impulsar un modelo de servicio público moderno y de calidad orientado a resultados.**

RESULTADO	INDICADOR DE RESULTADO	META QUINQUENAL (Año 2021)/ UNIDAD DE MEDIDA
<b>EJE ESTRATÉGICO (EE.3.1): Gestión Estratégica Institucional.</b>		
R.3.1.1 Liderazgo institucional establecido en el tema de transparencia y acceso a la información pública.	Número de Iniciativas en temáticas vinculadas a la LAIP en el que el IAIP participa.	13 iniciativas
R.3.1.2 Gestión estratégica fortalecida a través del trabajo en alianzas con actores clave y participación en redes nacionales e internacionales.	Número de alianzas estratégicas establecidas por el IAIP con actores clave en la temática relacionada a su mandato.	6 alianzas
<b>EJE ESTRATÉGICO (EE.3.2): Gestión Interna.</b>		
R.3.2.1 Establecida una gestión institucional eficaz y oportuna.	% de cumplimiento institucional de las acciones estratégicas, en el periodo meta.	90 %
R.3.2.2 Establecida una gestión financiera sostenible.	% de incremento de presupuesto institucional en el periodo meta.	10 %
R.3.2.3 Desarrollado un sistema de control interno eficiente.	Número de normativas de control interno desarrolladas.	85 normativas
<b>EJE ESTRATÉGICO (EE.3.3): Gestión de Calidad.</b>		
R.3.3.1 Procesos institucionales y de gestión de conocimiento desarrollados.	Número de procesos institucionales desarrollados y/o actualizados.	20 procesos
R.3.3.2 Servicios institucionales clave implementados con calidad.	Número de procesos asociados a servicios institucionales que se realizan tomando en consideración parámetros de calidad.	7 procesos
R.3.3.3 Personal con competencias clave desarrolladas.	Número de funcionarios del IAIP que han participado en oportunidades de aprendizaje en los ámbitos de su competencia y responsabilidad laboral.	75 Funcionarios

- c. *Actividades Estratégicas (AE)/Indicadores de Gestión*: El Instituto ha definido un mecanismo adicional para dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional a través de Indicadores de Gestión o de Cumplimiento. Estos indicadores están dispuestos para medir la eficacia de las distintas unidades responsables en la ejecución (cumplimiento) de metas. Este tipo de indicador se verificará mensualmente, por medio de las actividades correspondientes y una valoración cuatrimestralmente en los ejercicios de monitoreo a cargo de la unidad de planificación. De igual forma, una vez al año, dentro del informe anual tendrá que reflejarse el estado del desempeño de los indicadores de cumplimiento de las acciones estratégicas<sup>21</sup>.

## VIII. EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Institucional se evaluará, dos veces, en su período de vigencia 2017-2021. Una evaluación de medio término al finalizar el tercer año de ejecución y una al finalizar la vigencia. Se hará una primera evaluación de metas e indicadores de resultado al finalizar el primer año de vigencia para establecer una línea de base para aquellos resultados que a la fecha de 2017 requieren mejoras en cuanto a bases estadísticas y de seguimiento.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo C. Formato de Plan Anual Operativo 2017.

IX. ANEXOS.

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2017-2021  
(ANEXOS)**



**ANEXO A.**  
**RESULTADOS**  
**ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## Planificación estratégica PEI/IAIP. Taller Análisis de contexto.

### Avances

- \* El IAIP ha logrado posicionarse en el país a nivel del órgano garante del derecho de acceso a la información, principalmente porque le toca arrancar en un contexto difícil y con grandes resistencias al avance en el tema. Es un reto el cómo mantener este posicionamiento logrado.
- \* El IAIP ha logrado un acercamiento positivo a medios que cubren los temas de agenda de acceso a la información, así como un posicionamiento institucional a este respecto.
- \* Posicionamiento regional del IAIP
- \* Se reconoce que el IAIP ha logrado conseguir la legitimidad en el país y en la región.

### **RETOS**

#### **Político:**

- En la cultura política salvadoreña de funcionarios y ciudadanos aún el derecho a la información no es reconocido como tal.
- El registro de OI de las municipalidades que tiene el IAIP no está actualizado en un 59%, porque las autoridades municipales hacen cambios constantes
- En las municipalidades, el 36% respondieron a la solicitud de información
- La población en general no pide información
- Ciudadanizar el proceso de acceso a la información pública: IAIP debe ser más ciudadano y menos técnico.
- Para el futuro no parece cerca otro espacio de oportunidad como el que nos ha dado la alternancia en el poder de años recientes.
- Las leyes de acceso a la información pública en algunos momentos se echan para atrás y eso nos plantea el reto de país de respecto a que puede haber involución.
- Plantear el tema de acceso a la información en los 3 poderes del Estado.
- En la generación de opinión: como establecer vinculación con quienes toman decisiones en los MCS con temas donde el acceso a la información es clave. El tema es abrir espacios en los medios, con alianzas iniciales y específicas.

### **Independencia Institucional:**

- El antecedente de la STP ha pesado mucho sobre la LAIP y su instituto ejecutor. Se presume un instituto que se debe fortalecer para que esa percepción se aclare. Distanciamiento crítico y coordinación de ST /CAPRES y IAIP.
- Este distanciamiento se debe aplicar con todas las instituciones.
- Con CAPRES el IAIP debe compartir instrumentos e intervenciones con la Secretaría de Transparencia: La mejor herramienta que tiene el IAIP son sus resoluciones y si tiene que hacer un proceso sancionatorio, que lo haga.
- El rol de la Sala de lo Contencioso administrativo de la CSJ que toma un rol tendencioso, y afecta el poder resolutivo y la imagen del IAIP.
- Lo más importante es cómo los MCS perciben al IAIP como una entidad independiente e idónea. Ya tiene una legitimidad que hay que consolidar, ampliar y fortalecer.
- Hay que considerar los procesos de elecciones de comisionados: es fundamental para garantizar transparencia y también asegurar que el proceso mismo de elecciones sea transparente.

### **Técnico Especializado**

- Sociedad de datos: Estamos avanzando a una sociedad de datos y esto requiere avanzar a un sistema de datos abiertos.
- A nivel de periodismo de información: El tema es el acceso a datos como exigencia actual.
- La ley de archivos y digitalización que permita el derecho a la información y prevenir la pérdida institucional.
- La protección de datos personales, que se relaciona con complementos de diferentes instancias del estado. Esto es importante para la seguridad del ciudadano de que sus datos están protegidos.
- El ejercicio de procesos regionales también requieren transparencia, y son importantes de fortalecer.
- Comunicación: Mantener la interacción del IAIP con la ciudadanía. P.e. a través de redes sociales con una gestión estratégica orientada a construir una percepción adecuada del trabajo del IAIP.
- En materia de transparencia y acceso a la información, tener en cuenta que vamos agotando etapas, p.e. ciudadanos que ya no piden ayuda a abogados para presentar solicitudes de información, sino para apelaciones, pero esto va ir pasando a medida que los usuarios

aprenden. Luego está atendiéndose ya la forma en que aparece la información. Y el siguiente paso será el acceso a información en formato abierto.

- Se requerirá nuevas áreas de acción para IAIP y sin presupuesto incrementado, la única forma es conseguir alianzas.

### *Gestión y fortalecimiento interno*

- Apoyo al desarrollo de capacidades de su propio personal, OI, periodistas y otros aliados como OSC y empresa privada.
- Cuidar lo que se ha hecho: el IAIP tiene ya un posicionamiento muy reconocido, debe fortalecerse internamente. También fortalecer la relación del IAIP con OSC claves. • Desarrollar capacidades de todo el personal en el trabajo de alianzas
- ¿Cómo desconcentrar servicios del IAIP?
- Preparar el instituto a nivel de competencia: fortalecer personal de IAIP y también de quienes aplican la LAIP.
- Los tiempos de entrega de la información son con frecuencia, inoportunos
- Otra dimensión es el análisis preventivo de las coyunturas por el IAIP: ¿cómo puede la institución responder fortaleciéndose?
- Unidad de instrucción para acompañar al ciudadano: ¿Procuración para ciudadano? ¿Pero será el IAIP entonces juez y parte? ¿Mejor la PDDH/PGR?
- Para el impulso de los procesos de formación es importante la oferta en línea.
- Se debe reconocer el valor en la institución de sus autoridades: cuenta con un sistema de relevos.

## **OPORTUNIDADES**

Fortalecer lo que ya hace:

- IAIP facilita proceso de presentación de recursos de apelación en línea
- OSC dan apoyo complementario para el ejercicio del derecho de la información pública
- Asumir la labor educativa, asumir los valores que orientan la LAIP
- El hecho de que esta institución funcione es un atractivo para que la ciudadanía y la OSC lleguen a requerir sus servicios.
- Los grandes espacios son las audiencias de avenimiento y la audiencia pública sobre todo. Estos espacios deben cuidarse y conducirse de forma que sigan siendo procesos entre ciudadanos, no espacios de confrontación entre abogados. Los ciudadanos no se deben sentir intimidados por abogados del gobierno. Ej. CAPRES, FAES, etc.

¿Ampliar su ámbito de trabajo?

- IAIP prioriza su trabajo en atención de casos, pero esto limita. La idea es que pase a generar debate con publicación de sondeos, generación de pensamiento sobre el tema, cómo se informa la política pública, servicios del Estado, etc.
- El acceso a la información como derecho-llave: implica generación de información (salud, justicia, etc.)
- El IAIP puede ser más proactivo en promover el acceso a la información, uso de ley y el valor del conocimiento de la información para los procesos nacionales de democratización.
- OSC: Debiera ser un espacio privilegiado de debate sobre acceso a información pública
- También hay más investigadores nacionales y extranjeros, así jóvenes líderes que están usando la LAIP como herramienta valiosa.

- Proyecto Pro Integridad/ USAID informa de su línea de grants para estimular la demanda de información. La expectativa es al incremento de la demanda de información pública
- Hay una demanda creciente de solicitudes y el IAIP deberá enfrentar tal demanda con una restricción presupuestaria. Eso requerirá nuevas áreas de conocimiento: datos personales, archivos, datos abiertos, etc.

#### ¿Trabajo en alianzas?

- Es indispensable articular una política de trabajo en alianzas para el IAIP.
- El triángulo norte está viviendo un momento especial de procesos comunes donde puede haber colaboración, fortalecimiento, etc. También se pueden aprovechar oportunidades de apoyo y aprendizaje entre los 3 países.
- Con los municipios también puede haber acercamiento con una dinámica ganar ganar.
- Mantenimiento y ampliación de alianzas con MCS, periodistas, investigadores dirigidas a fomentar el ejercicio del derecho a la información
- Políticas de alianzas en la región, con cooperación internacional, con OSC, etc.
- Relaciones con MCS:
- El fortalecimiento de alianzas en este punto es muy importante. Por ejemplo el manejo adecuado de bases de datos gubernamentales.
- Facilitar acceso a información a periodistas puede ayudar, así como facilitando que comprenda temas específicos. Ayudaría fortalecer a las OI de las

instituciones para no resistir y entregar de forma completa la información.

- Relaciones internacionales del IAIP: tiene reconocimiento en la región y se requiere intercambiar experiencia y conocimiento con periodistas del continente que trabajan en esto. Necesitará apoyos nacionales y regionales para seguir haciendo su trabajo. Es importante mantener los cambios y al mismo tiempo no retroceder (consonancia de no regresividad de los principios de los DH).

### **Amenazas:**

- ¿Involución del ejercicio del derecho a la información?  
¿Es posible?
- No hay espacio porque las personas demandantes de información han exigido legitimidad de decisiones y eficiencia en la gestión de recursos públicos, y para esto se requiere tener acceso a información. Ya hay organizaciones ciudadanas con agendas de solicitudes muy amplias, para mucho tiempo.
- Hay fuerzas políticas que pueden estar considerando hacer retroceder o contener el avance.
- La crítica situación de seguridad del Estado, seguridad pública y la economía pueden ser grandes amenazas para el país. Porque ambos pueden «justificar» cierre de la información.
- Más del 70% de la población piensa que la información pública es poco útil para su vida
- Se evidencia la cultura de opacidad en municipalidades
- Presupuesto disminuido para los próximos años, y demanda de servicios en aumento
- Se identifican algunas prácticas buscando disuadir solicitudes de información.

### **Factores riesgo provenientes de prácticas internas :**

- Tecnicismo excesivo en el proceso de acceso a la información.
- Audiencias IAIP enfrentan a ciudadanos con abogados de oficinas de gobierno

- IAIP no da registro de acuerdos de avenimiento y además de cumplimiento de resoluciones
- IAIP: Ideas para su rol futuro
- Avance hacia Sistema Nacional de Información y mejorar la gestión de la información pública: No hay herramientas estándares en municipalidades y otros órganos, salvo el GOES.
- El Sistema Nacional de Información: Estandariza formatos de solicitud, entrega, firma electrónica, etc.
- Es valioso ver al IAIP como parte del Sistema de acceso a la información. P.e. junto al trabajo de los OI
- Impulsar reformas/ interpretación auténtica respecto del rol de la Sala de lo Contencioso Administrativo/CSJ. Fortalecer la labor jurídica en cuanto apoyar el acceso a la información
- Promoción de la cultura de acceso a la información pública
- Prevenir la corrupción
- Trabajar con transparencia activa. Eso hará que la transparencia reactiva disminuya.
- Futuro del trabajo del IAIP en protección de datos personales: es un tema complejo que merece ser considerado importante por parte del gobierno y el IAIP mismo.
  - Este tema comenzaría a abordarlo desde el sector privado y no del público. Principalmente porque al público le faltan muchas capacidades, que sí las tiene el sector privado.
  - El tema de seguridad que es una amenaza provoca que las entidades de seguridad generen y dispongan más información que no van a poder compartir. Es tarea de más largo plazo.
- El IAIP debe asumir el liderazgo creando espacios de diálogo más allá de la ley: sistematización de casos, capacitación más crítica y reflexiva.



- Debe avanzar a Ley de Archivos y de protección de datos personales: Atribución del IAIP de ser garante de la protección de datos personales
- IAIP: Ideas para su Rol futuro.

**En los próximos 5 años el IAIP debe avanzar hacia:**

- Una institucionalidad más amplia
- Asumir liderazgo colaborativo
- Definiendo claramente su actuación y
- El trabajo futuro en temas tales como protección de datos personales, acceso a información pública, gestión documental, otros.

**ANEXO B.**  
**RESULTADOS**  
**PENSAMIENTO Y**  
**PROGRAMACIÓN**  
**ESTRATÉGICA**

## \* **OBJETIVO Taller:**

Formular la misión, la visión y valores del PEI/IAIP

\* **Planificación estratégica PEI/IAIP.  
Taller 1: Diseño Pensamiento  
Estratégico.**

## \* **Visión:** **Concepción del futuro deseable y viable**

- \* La **visión** es una idea, es el punto por donde se nace al futuro.
- \* Desarrollar la **visión** implica trascender los problemas... Si la mente está ligada a las situaciones del pasado, no desarrolla el futuro que aspira.
- \* “Los libros, los documentos, la información, nos permiten viajar al pasado... A través de la **visión** visitamos el futuro y desde allá podemos construir los puentes que nos permitirán transitar del presente hacia el futuro”. Mendoza, F., S. «Creación de futuros»

## \* **CON LA MISIÓN Y VISIÓN SE DELIMITA**

### **Visión Permite:**

- Definir un posición e imagen futura ideal
- Fomentar el compromiso
- Compartir aspiraciones de miembros de la organización (líderes)
- Alinear el trabajo
- Motivar

### **Visión Identifica:**

- Posición e imagen futura deseada
- Un retrato del futuro traído al presente para impulsar, orientar y motivar

\*¿Qué somos?

\*Ente **rector** del acceso a la información pública en poder de OG y reconocida como tal

\*Institución de **servicio público eficiente para ciudadanía** +

\*Atender a **diversidad** de usuarios

\*Institución **empática** con usuarios

\*Profesionales **comprometidos** con acceso a la información y protección de datos

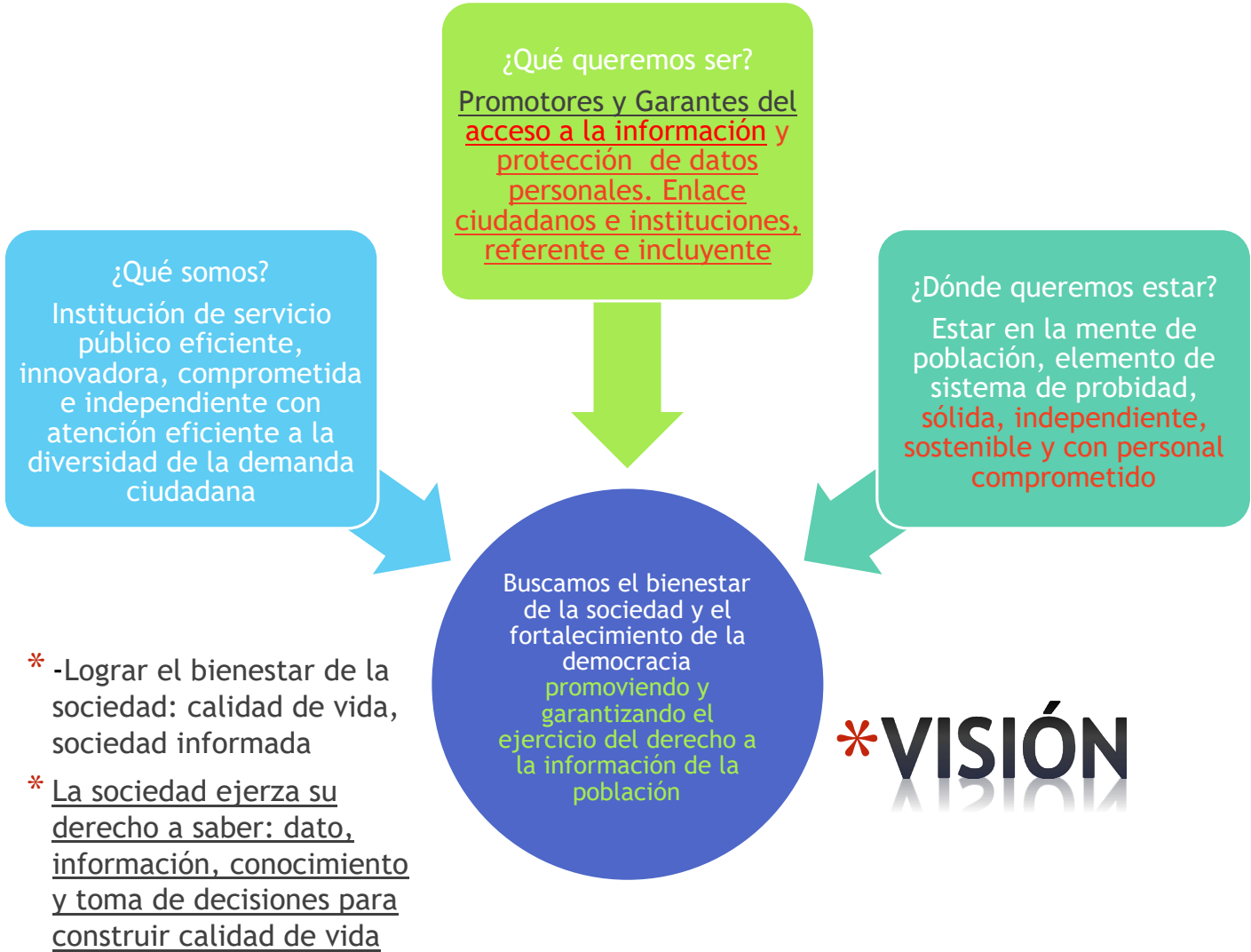
\***Innovadora** en acceso a la información en el sector público

\*Institución **independiente**

\*Institución **poco moderna y tradicional**: eficiente, uso de tecnología

# VISIÓN: Formulación

- \* ¿Qué queremos ser?
- \* Garantes del acceso a la información y protección de datos personales, y promotores de la transparencia, participación ciudadana, y rendición de cuentas \* Institución con procesos y servicios de calidad para la ciudadanía
- \* Enlace entre la ciudadanía y las instituciones
- \* Referente regional en el tema
- \* Institución incluyente: usando elemento de gobierno abierto \* Compartir lenguaje y discurso claro sobre el trabajo institucional \* ¿Dónde queremos estar?
- \* Desconcentrar servicios con creación de oficinas regionales
- \* En la mente de la población
- \* Institución con reconocimiento constitucional y marco legal más sólido
- \* Como elemento de un sistema de probidad
- \* Posición ejemplar como referente de país a nivel internacional:: gestión interna y aplicación de ley
- \* Institución sólida, independiente y con personal comprometido
- \* Desarrollar las capacidades para ser una Institución financieramente sostenible para hacer posible su rol



# \* MISIÓN

## MISIÓN

*Entenderemos el concepto de misión como el horizonte deseado del **aporte** que constituye la razón de ser de una institución. Su especificidad y ventaja competitiva.*

*¿Qué es lo que sabemos y **podemos** (capacidades + condiciones institucionales + facultades legales) hacer mejor?*

### **Misión:**

- \*Orienta la toma de decisiones: ¿Qué?*
- \*Identifica (diferencia) a la institución: ¿Quién?*
- \*Motiva la participación, coordinación, integración y compromiso de grupos de interés: ¿Por qué?*
- \*Motiva reconocimiento y confianza de grupos de interés: ¿Cómo?*



## \* CON LA MISIÓN Y VISIÓN SE DELIMITA

- \* El horizonte de logros y el campo de acción de la institución.
- \* Lo que permitirá a los servidores públicos que trabajan en el IAIP contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.



- \*1 Integridad
- \*2 Probidad
- \*3 Confiabilidad
- \*4 Equidad
  - \* Igualdad
  - \* Inclusiva \*5
- Independencia

#### Otras propuestas:

- \* Orientación al ciudadano
- \*1 Transparencia
- \* Eficiencia
- \* Compromiso
- \* Empatía
  - \* Solidaridad
- \* Discreción y confidencialidad

\* VALORES

## \*VISIÓN

Contribuimos a la democracia y al desarrollo humano, facilitando que la población conozca y ejerza el derecho de acceso a la información pública y de la protección de datos personales.

## \*MISIÓN

Garantizamos el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales con independencia, calidad e innovación, y en coordinación interinstitucional

## \*VALORES:

- \*1 Integridad
- \*2 Probidad
- \*3 Confiabilidad
- \*4 Equidad
- \*5 Responsabilidad

# \*VISIÓN Y MISIÓN DEL IAIP

**ANEXO C.**  
**FORMATO PLAN ANUAL**  
**OPERATIVO 2017**

PLAN OPERATIVO ANUAL 2017



Unidad Operativa: Unidad de Formación y Promoción  
Período: Enero - Diciembre de 2017

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado	Acción Estratégica	Actividades	Contribución A. Estratégica en Meta Cuatrimestral (%)	Cantidad y Medida de Verificación cumplimiento de Actividades	1er trimestre				2do trimestre				3er trimestre				4o trimestre				Presupuesto Asignado													
							Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
OE.1 Fortalecer en la población el conocimiento y ejercicio del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales																																				
EE.1.1 Formación en materias reguladas por la LAIP. Desarrollar la formación como proceso para promover una cultura de transparencia y acceso a la información en El Salvador																							\$ -													
<b>R.1.1.1 Estrategia de Formación Implementada</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de acciones formativas realizadas con base en la estrategia de formación.</b>																													
					Meta Anual:																															
					2		Acciones																													
					40%		Observaciones:																\$ -													
AE 1.1.1.1 Elaborar la Estrategia General de Formación.					10%		1 Acuerdo de Pleno																													
Act. 1.1.1.1.1 Constitución de un Equipo Ad-hoc para elaborar Estrategia.					20%		1 Documento Estrategia General de Formación																													
Act. 1.1.1.1.2 Diseño de la Estrategia General de Formación para la implementación 2017-2021					10%		1 Documento definición de Perfiles																													
Act. 1.1.1.1.3 Elaborar y actualizar el plan de formación y promoción de la cultura de transparencia en entes obligados y sociedad civil																																				
<b>R.1.1.2 Oferta formativa (virtual y presencial) basada en competencias puesta a disposición de diferentes grupos de interés.</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de personas pertenecientes a grupos de interés que participaron en las modalidades de enseñanza con enfoque por competencia.</b>																													
					Meta Anual:																															
					700 personas		250																200										250			
					10%		Observaciones:																\$ -													
AE 1.1.2.1 Adecuar la oferta formativa a la población seleccionada a un proceso de formación uniforme basado en competencias.					10%		3 Reporte de proceso																													
Act. 1.1.2.1.1 Desarrollar procesos de formación uniforme basado en competencias, sobre materias reguladas en la LAIP para sociedad civil.					10%		3 Reporte de proceso																													
Act. 1.1.2.1.2 Desarrollar e implementar un programa de capacitación que permita dominar la experiencia educativa –diseño, ejecución y evaluación– utilizando recursos e-Learning.					10%		3 Reporte de proceso																													
Act. 1.1.2.2.1 Desarrollar procesos de formación en modalidad virtual o semipresencial sobre las materias reguladas en la LAIP para sociedad civil																																				
EE.1.2 Promoción de la Transparencia. Promover la cultura de la transparencia en la sociedad civil.																																				
<b>R.1.2.1 Cultura de transparencia fortalecida por la participación de la sociedad civil.</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de personas que participan en actividades de promoción y/o divulgación de la cultura de la transparencia en la sociedad civil</b>																													
					Meta Anual:																															
					100 personas		30																30											40		
					5%		Observaciones:																\$ -													
AE 1.2.1.1 Diseñar e implementar un plan de promoción de la cultura de transparencia para facilitar en las personas el ejercicio de sus derechos (Atender sujetos de diferentes sectores para el ejercicio de sus derechos).					2%		1 confirmación de alianza																													
Act. 1.2.1.1.1 Realizar mecanismos de coordinación con la sociedad civil para realizar procesos de formación y de promoción.					3%		3 Reporte de proceso																													
Act. 1.2.1.1.2 Desarrollar actividades de promoción de las materias reguladas en la LAIP para la sociedad civil.																																				
<b>R.1.2.2 Materias reguladas en la LAIP incluidas en el Sistema Educativo Nacional para avanzar en la cultura de acceso a la información y transparencia.</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de Asistentes Técnicos Pedagógicos, y/o actores educativos formados en acceso a la información y transparencia.</b>																													
					Meta Anual:																															
					250 personas		250																													
					15%		Observaciones:																\$ -													
AE 1.2.2.1 Desarrollar una red de sociedad civil "Formación de Formadores" en los temas de acceso a la información, transparencia e incidencia.					7%		1 Reporte de proceso																													
Act. 1.2.2.1.1 Desarrollar e implementar un proceso de sensibilización para formación de red de formadores (formar a personal técnico de las direcciones departamentales de educación del MINED).					8%		1 Reporte de proceso																													
Act. 1.2.2.1.2 Dar seguimiento al proceso de incorporación de contenidos regulados en la LAIP en los Centros Educativos seleccionados.																																				
OE.2 Promover la correcta aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) en los entes obligados y otras normas de su competencia.																																				
EE.2.1 Desarrollo de capacidades en entes obligados. Apoyar el desarrollo de capacidades a entes obligados en la aplicación de normativa, lineamientos y criterios resolutivos sobre el derecho de acceso a la información pública, protección de datos personales y gestión documental.																																				
<b>R.2.1.1 Entes obligados aplican la LAIP de acuerdo a la normativa y criterios resolutivos del IAIP.</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de servidores públicos y funcionarios que participaron en los procesos de formación con enfoque por competencia.</b>																													
					Meta Anual:																															
					1200 personas		300																400												500	
					5%		Observaciones:																\$ -													
AE 2.1.1.2 Elaborar y actualizar normativa vinculada a DAIP, PDP y GDA					0.25%		0.25%																													
Act. 2.1.1.2.1 Elaborar formulario de solicitud de protección de datos personales y recurso de apelación					2%		3 Documentos normativos																													
op Validación de formulario con grupo focal (UNFOP)					2%		2 Materiales																													
Act. 2.1.1.4.1 Elaborar y divulgar lineamientos normativos para desarrollar procesos de formación presencial y virtual.					2%		2 Reporte de proceso																													
Act. 2.1.1.4.2 Elaborar materiales educativos como herramientas para fortalecer la aplicación de las materias reguladas en la LAIP.																																				
AE 2.1.1.5 Implementar la formación en los entes obligados con el enfoque de competencias (modalidad virtual y presencial).					2.00%		2 Reporte de proceso																													
Act. 2.1.1.5.1 Desarrollar procesos de formación en materias reguladas en la LAIP para entes obligados.					1%		1 Reporte de proceso																													
Act. 2.1.1.5.2 Desarrollar procesos de formación en modalidad virtual en materias reguladas en la LAIP para entes obligados.																																				
OE.3 Impulsar un modelo de servicio público moderno y de calidad orientado a resultados.																																				
<b>R.3.2.3 Desarrollado un sistema de control interno eficiente.</b>					<b>Indicador de resultado:</b>		<b>Número de alianzas estratégicas establecidas por el IAP con actores clave en la temática relacionada a su mandato.</b>																													
					Meta Anual:																															
					3		normativas																													
					1%		Observaciones:																\$ -													
AE 3.2.3.1 Implementar los instrumentos de control interno institucional.																																				
AE 3.2.3.1 Implementar los instrumentos de control interno institucional.																																				
OP actualizar normativa de UNFOP					1%		1																												0.50%	

**ANEXO D.**

**HOJA DE VIDA DE LOS**

**INDICADORES DE RESULTADO**

**PEI 2017-2021**

# Hoja de vida Indicadores

## Plan Estratégico IAIP 2017-2021

**Resultado Estratégico:** R.1.1.1 Estrategia de Formación Implementada.

<b>Nombre del Indicador:</b> I.1.1.1 Número de acciones realizadas en el marco de la estrategia general de formación.	<b>Relevancia y justificación del Indicador:</b> El indicador busca mostrar el avance en la implementación de la estrategia general de formación a lo largo del Plan Estratégico 2017-2021.							
<b>Unidad de medida:</b> Acciones								
<b>Variables del Indicador:</b> -Acciones realizadas en el marco de la estrategia general de formación.	<b>Fuente de datos:</b> Base de Datos de Acciones de Formación Anual realizadas por el Instituto de Acceso a la Información Pública.							
	<b>Responsable de recopilar la información:</b> Unidad de Formación y Promoción (UNFOP)				<b>Periodicidad de Recopilación de Información:</b> Mensual			
<b>Fórmula para el cálculo del Indicador:</b> F(x)= Conteo acumulativo de acciones	<b>Responsable de generar y dar seguimiento al Indicador:</b> Unidad de Planificación (UPLAN)				<b>Periodicidad de generación e Informe sobre Indicador:</b> Trimestral			
	<b>Reporte y utilización del Indicador:</b> Informe Trimestral Institucional. Se presentará al Pleno del IAIP para toma de decisiones sobre la implementación de la estrategia del plan general de formación quinquenal.							
<b>Desagregación del Indicador:</b> -Por tipo de acción realizada	<b>Meta(s) Quinquenal /Anuales:</b>	<b>Años</b>	<b>5 años</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
		Meta	16	2	2	3	4	5
		% avance	100%	40%	15%	15%	15%	15%
<b>Línea de Base del Indicador:</b> No Existe. Se trata de una actividad que inicia con el Plan Estratégico 2017-2021. Se hará una 1era medición en 2017 y eso servirá de línea de base para la valoración de las metas quinquenales.	<b>Rangos de Evaluación:</b> Variación vrs. Meta Anual: Menor o igual al 5% (En la Meta) Variación vrs. Meta Anual: Por debajo entre el 5 y 15% (En proceso de cumplimiento) Variación vrs. Meta Anual: Por debajo, mayor al 15% (Por debajo de la Meta)							
<b>Definición precisa de cada variable del Indicador:</b>								
<u>Acciones realizadas en el marco de la estrategia general de formación:</u> <b>Son actividades que se realicen en el contexto de la estrategia general de formación. Pueden ser cursos de formación presencial o virtual;</b>								