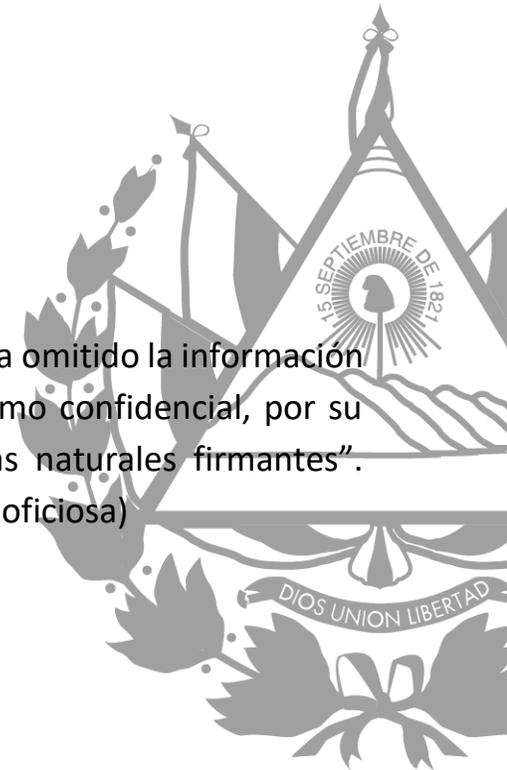




VERSIÓN PÚBLICA

“Este documento es versión pública, por lo que, únicamente se ha omitido la información que la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) define como confidencial, por su carácter privado tales como datos personales de las personas naturales firmantes”.
(Artículo 24 y 30 de la LAIP para la publicación de la información oficiosa)



	Instituto Administrador de los Beneficios de los Veteranos y Excombatientes Lineamiento para la formulación del Plan Estratégico Institucional	Código:	LIN-INST-0002.1
		Revisión:	01
		Fecha de emisión:	27/11/2024
Página 1 de 37			

LINEAMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

			
Sello	Sello	Sello	Acuerdo: 16 Acta: 47 Extraordinaria 28/11/2024
Coordinador de Planificación Elaboró	Director de Planificación Revisó	Daniel Platero Gerente General Visto Bueno	Junta Directiva Aprobó

1. INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un proceso sistemático en el que se define una ruta a largo plazo, para el logro de objetivos o propósitos institucionales. Partiendo de un análisis de la situación actual y la visión a futuro de la organización, el entorno de la institución, diagnóstico interno y las brechas existentes.

El presente documento, plantea una guía metodológica, para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI), herramienta ampliamente utilizada por la mayoría de los actores de la Administración Pública de El Salvador.

El objetivo de este Lineamiento es establecer un proceso claro y conciso, para la elaboración de un Plan Estratégico, que sea de utilidad para la institución que se encuentran en el proceso de planificación a largo plazo.

El Lineamiento está fundamentada en herramientas de amplio uso en el establecimiento de lineamientos estratégicos, que permiten a organizaciones de todo tipo, trazar un camino a seguir. Herramientas como:

- Cuadro de Mando Integral
- Análisis PEST
- Análisis FLOA
- Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)

De igual forma, y como parte fundamental del proceso de planeación, es importante el involucramiento de los principales responsables de la gestión institucional. Por tal motivo se plantea la conformación de un Comité de Planificación Estratégica, integrado por funcionarios de más alto nivel en la institución.

Dicho comité, será el encargado de plantear los factores externos e internos y como estos influyen en el desarrollo de las actividades de las áreas de gestión a las que pertenecen. Una vez determinados los factores de influencia, serán los encargados de plantear aquellas actividades estratégicas que permitan aprovechar, confrontar o evitar aquellos sucesos, que afecten a la institución.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Definir el marco teórico y metodología a través de los cuales se realizará la formulación del Plan Estratégico Institucional.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar el marco teórico, donde se especifiquen la metodología y herramientas a utilizar, para la formulación del Plan Estratégico Institucional.
- Definir la metodología de investigación del entorno y aspectos internos que incidan directa e indirectamente al cumplimiento del pensamiento filosófico institucional y sean los insumos para las herramientas de diagnóstico.
- Establecer las herramientas de diagnóstico interno y externo a utilizar como metodología, que permitan caracterizar la situación actual institucional.
- Definir la metodología para el establecimiento de Indicadores de Desempeño, que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



3. ALCANCE

El presente Lineamiento plantea las etapas necesarias para formular el Plan Estratégico Institucional que será la guía del accionar de todas las áreas de la institución.

4. CAMPO DE APLICACIÓN

Este Lineamiento aplica para todas las actividades que realiza la institución y todas las áreas organizativas involucradas en los procedimientos planteados, siendo los principales involucrados los puestos estratégicos y de toma de decisiones.

5. BASE LEGAL

Para la aplicación del presente Lineamiento se tiene como marco legal el siguiente:

- Ley Especial para Regular los Beneficios y Prestaciones Sociales de los Veteranos Militares de la Fuerza Armada y Excombatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional que participaron en el Conflicto Armado Interno de El Salvador del primero de enero de 1980 al dieciséis de enero de 1992.
- Ley de Procedimientos Administrativos.

6. SIGLAS Y DEFICIONES

6.1. SIGLAS

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CPEI: Comité de Planeación Estratégica Institucional.

FLOA: Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas.

KPI: Indicador Clave de Desempeño.

PEST: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos.

6.2. DEFINICIONES

Análisis FLOA: Método de análisis que se utiliza para examinar diferentes aspectos de un problema o situación.

Análisis PEST: Es una herramienta utilizada comúnmente en el ámbito empresarial y estratégico para entender el entorno externo en el que opera una organización. La sigla PEST hace referencia a cuatro factores clave que se analizan político, económico, social y Tecnológico.

Cuadro de Mando Integral: Es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto de indicadores balanceados y objetivos a corto y largo plazo.



Indicadores Clave de Desempeño (KPI's): Son medidas cuantificables que reflejan el éxito o el rendimiento de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Estos indicadores son fundamentales para medir el progreso hacia metas específicas y evaluar el desempeño en diversas áreas de una organización.

Planeación Estratégica: Es un proceso sistemático y estructurado que las organizaciones utilizan para establecer metas a largo plazo y desarrollar estrategias detalladas para alcanzar esas metas.



7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder llevar a cabo de forma sistemática el proceso de planeación estratégica, se toman como base las etapas generales establecidas por la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), del cual se desarrolla una breve reseña, y se programan los diferentes pasos los cuales se desarrollarán por medio de reuniones participativas con el Comité de Planeación Estratégica Institucional que se establecerá para tal fin.

Como ya se mencionó la metodología a utilizar se basará en el Cuadro de Mando Integral con la aplicación de las herramientas de análisis PEST y FLOA para la guía del diagnóstico institucional y generadores de información pertinente para ser usada en la etapa analítica que establece la metodología CMI.

7.1. COMITÉ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Con la finalidad que el Plan Estratégico Institucional (PEI) esté acorde a la realidad de la institución y conforme al pensamiento y visión de la dirección de la institución se hará la conformación del Comité de Planeación Estratégica Institucional (CPEI), el cual estará conformado por el titular de la institución, gerencia general, y todas las gerencias y direcciones de las diferentes áreas organizativas, o un delegado con plenas facultades de cada una de las áreas organizativas mencionadas, siendo coordinados por los miembros de la Dirección de Planificación.

	No. de integrantes
Titular de la institución	1
Gerencia General	1
Dirección de Memoria Histórica	1
Dirección de Comunicaciones	1
Dirección de Cooperación Externa	1
Dirección de Planificación	3
Dirección Jurídica	1
Gerencia Administrativa	1
Gerencia Financiera	1
Gerencia de Salud Integral y Rehabilitación	1
Gerencia de Beneficios e Inserción Social y Productiva	1
	13



7.2. ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para la elaboración del PEI utilizando la metodología de cuadro de mando integral se definen las siguientes etapas:

1. Organización y preparación del proceso de planeación estratégica institucional	
1.1 Elaboración de Lineamiento para la formulación del PEI.	
1.2 Elaboración de cronograma de actividades.	
1.3 Conformación del Comité de Planificación Estratégica Institucional.	
2. Etapa filosófica	
2.1 Alineación con plan de gobierno.	2.1.1 Revisión de plan de gobierno y resumen de elementos relacionados a la actividad de la institución.
	2.1.2 Estructuración de los ejes y líneas estratégicas relacionadas.
	2.1.3 Revisión de la Agenda Digital 2020-2030.
2.2 Pensamiento Estratégico.	2.2.1 Revisión y formulación de Misión, Visión y Valores.
3. Etapa Diagnóstica	
3.1 Diagnóstico de la situación externa institucional usando la herramienta PEST.	3.1.1 Estructuración de índice y distribución de temas de investigación con base a la clasificación Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico.
	3.1.2 Socialización de la investigación y planteamiento de situaciones para cada clasificación.
	3.1.3 Calificación de las situaciones y clasificación de Oportunidades y Amenazas.
3.2 Diagnóstico de la situación interna institucional usando la herramienta FLOA.	3.2.1 Estructuración de las Fortalezas y Limitaciones por cada unidad de gestión.
3.3 Diagnóstico Institucional	3.3.1 Agrupación de las Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas identificadas.
	3.3.2 Calificación del FLOA y clasificación.
4. Etapa Analítica	
4.1 Formulación de los Objetivos Estratégicos a partir del cruce del FLOA.	
4.2 Estructuración de los KPI's para los Objetivos Estratégicos formulados.	
4.3 Establecimiento de las actividades o acciones estratégicas en función de los KPI's estructurados.	
4.4 Estructuración y presentación del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Institución.	
5. Presentación del PEI para su revisión y aprobación por las autoridades de la Institución.	



7.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una metodología muy utilizada por las organizaciones en la actualidad para lograr la alineación de los objetivos de la empresa con los de cada uno de los miembros del equipo es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI) el cual tiene como principal fin fungir como una herramienta de medición y de gestión que permite direccionar los esfuerzos del talento humano para traducir la estrategia en ejecución.

Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales de las organizaciones, es decir, una herramienta de administración organizacional que muestra continuamente cuándo una entidad y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. O, dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos institucionales

El CMI puede ser aplicado tanto a empresas con fines de lucro como a organizaciones o instituciones del Estado que buscan brindar un beneficio a la ciudadanía, las perspectivas siguen siendo las mismas pero cambia el enfoque y el objetivo fundamental, así, para una empresa su finalidad principal es la rentabilidad que le pueda generar el negocio, es decir sus esfuerzos están centrados en lograr cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, en tanto una organización sin fines de lucro, su finalidad son los usuarios o beneficiarios, por lo que todos sus esfuerzos están dirigidos a satisfacer las necesidades y demandas que estos tengan en función del mandato legal que tenga la institución.

El esquema general que presenta la metodología del CMI se basa en 4 etapas básicas:

- a. **Etapa filosófica.** Se establece la Misión, Visión y Valores de la organización, esto en función de la base legal bajo la cual nacen y se rigen las instituciones de Estado y alineándose con lo establecido en los planes de gobierno.
- b. **Etapa diagnóstica.** Es una etapa investigativa y que se auxilia de diversas herramientas como el análisis PEST y FLOA para ordenar y clasificar los datos recolectados de forma tal que genere información necesaria para la toma de decisión y que sirve de insumo directo para la etapa analítica.
- c. **Etapa analítica.** A partir de toda la información generada en la etapa diagnóstica se hacen los esfuerzos analíticos entre todos los involucrados en la planeación estratégica para establecer los objetivos estratégicos en función de las 4 perspectivas básicas del CMI (si se requiere se pueden considerar otras perspectivas diferentes a las dadas por la metodología o agregar, pero se ha demostrado que las 4 ya establecidas generan los mejores resultados). Para cada uno de los Objetivos Estratégicos formulados se proponen los indicadores a través de los cuales se medirá el cumplimiento y las actividades o acciones estratégicas necesarias para la consecución de los Objetivos Estratégicos en función al cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los indicadores.
- d. **Etapa operativa.** Es la última etapa del CMI y es el establecimiento de todas las actividades específicas para la concreción de las actividades o acciones estratégicas. Las actividades operativas se establecen para un año correspondiente indicador operativo para realizar su respectivo cumplimiento y seguimiento operativo.



7.3.1. ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la metodología del cuadro de mando integral se considera el enfoque en las siguientes perspectivas:

a. PERSPECTIVA DEL USUARIO

Esta perspectiva del CMI se enfoca en la satisfacción de los clientes, en el caso de instituciones estatales se les suele llamar usuarios o beneficiarios. Como ya se mencionó si bien en las empresas el fin primordial en las cuales se concentran las otras 3 perspectivas, es la perspectiva financiera, en el caso de las instituciones del Estado como la nuestra la perspectiva fundamental en la cual concurren las otras 3 es la de cliente o beneficiario.

Algunos indicadores que se pueden tomar en consideración en esta perspectiva son:

- El porcentaje de incremento de beneficiarios, lo que se traduce como nuevos usuarios por unidad de tiempo, que puede ser mensual, trimestral o anual.
- Índice de satisfacción de los beneficiarios.
- Número de quejas de los beneficiarios.
- Segmentación de los beneficiarios según criterios de edad, género, nivel de discapacidad, beneficios a los que tiene acceso, etc.
- Frecuencia de atenciones brindadas.
- Distribución de recursos por beneficiario.
- Tasa de muerte de beneficiarios.

b. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas de los usuarios o beneficiarios y también responde al uso eficiente de los recursos financieros asignados a la institución. Algunos de los indicadores que se pueden considerar en esta perspectiva son:

Procesos de innovación:

- Porcentajes de nuevos programas o proyectos.
- Costos de los nuevos programas o proyectos.
- Porcentaje de población beneficiada con nuevos programas o proyectos.

Procesos operativos:

- Tiempos de servicio a los beneficiarios.
- Devoluciones de productos defectuosos.
- Porcentaje de tiempo efectivo de atenciones.

Procesos posteriores al servicio:

- Tiempo de respuesta a los solicitantes.
- Costo de reparaciones de especies brindadas a los beneficiarios.





Ilustración 1. Esquema general de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

c. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO)

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de inductores del resto de las perspectivas que constituyen la masa de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación.

Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral, que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva como:

- Horas de formación por empleado
- Número de empleados con formación superior
- Número de patentes
- Porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
- Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado
- Programas de desarrollo y aprendizaje
- Clima organizacional
- Satisfacción del personal

d. PERSPECTIVA FINANCIERA

Conociendo que lo más importante para el sector público y sin fines de lucro son sus clientes, valdrá la pena decir que ninguna organización podrá satisfacer las necesidades de la comunidad sin los recursos financieros necesarios. Dentro de esta perspectiva se debe procurar que la entidad asigne adecuadamente los recursos a aquellas acciones estratégicas que mayor impacto tengan en el bienestar común. Así, los indicadores financieros del CMI en el Sector Público tendrán una relación directa con la calidad de los servicios y la percepción que los ciudadanos tengan de la entidad.



Por ser una institución sin fines de lucro en esta perspectiva no se busca la obtención de beneficios económicos como finalidad, pero si la utilización eficiente de estos. Si bien la utilización de los recursos no generará una utilidad o rentabilidad, sí que se puede evaluar indirectamente los beneficios generados por medio de los recursos disponibles verificando el nivel de satisfacción de los beneficiarios o la medida en que se cubren las demandas en función a lo demarcado a la legislación correspondiente. Así para esta perspectiva podemos tener los siguientes tipos de indicadores:

- Índice de liquidez
- Índice de solvencia
- Porcentaje de ejecución presupuestaria
- Tasa de crecimiento de asignación presupuestaria
- Ingresos/beneficios generados por donaciones

Dentro de las 4 perspectivas mencionadas se enmarcan los Objetivos Estratégicos formulados, los cuales interactúan entre sí para lograr el fin fundamental de la organización que se establece en la misión y por supuesto son clave para avanzar guiados hacia la visión institucional. Esta relación de las 4 perspectivas se observa en el siguiente esquema.

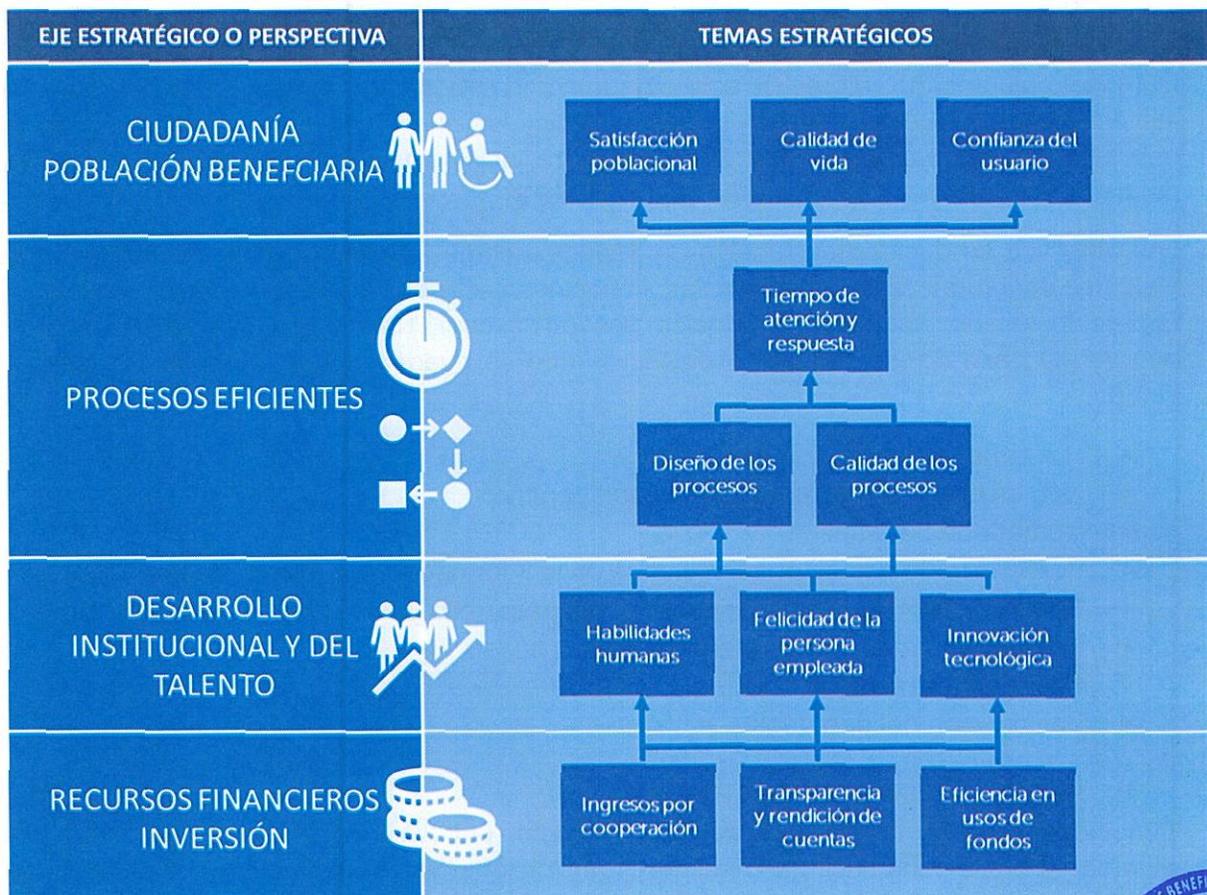


Ilustración 2. Esquema de Mapa Estratégico de Instituciones de Bienestar Social.



7.4. ETAPA 1: ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

7.4.1. ELABORACIÓN DE LINEAMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI

En esta etapa se establecen la metodología y herramientas a utilizar que trazan la guía a seguir durante el proceso de planeación estratégica. El lineamiento es un documento de carácter general y flexible, por lo que, si durante el desarrollo de las actividades surgen ideas que no puedan estar contempladas en el Lineamiento, estas pueden ser abordadas siempre y cuando no cambien la esencia de esta y sean elementos que abonen al desarrollo del proceso de planificación.

Los procesos de planeación estratégica son diferentes, no hay instituciones que realicen sus procesos de la misma forma, por supuesto, existen similitudes por las metodologías o herramientas que se puedan utilizar, pero aun así, cada organización da sus pinceladas de originalidad y es ahí donde con cada proceso de planificación se puedan dar mejoras que se aplicarán a procesos posteriores, por lo que el Lineamiento se enriquecerá con las observaciones que se pueden obtener con la aplicación de esta en el desarrollo de las actividades.

7.4.2. ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Establecidas las etapas del proceso de planeación estratégica se establece un cronograma de actividades el cual contendrá los rangos de tiempo para la ejecución de las diferentes actividades de cada una de las etapas del proceso. El cronograma se basa en actividades generales a realizar; cada una de las actividades específicas que se desarrollen durante el proceso serán enmarcadas dentro de estos tiempos generales, esto con el fin que este sea una herramienta flexible y tome en consideración las aportaciones que puedan dar los miembros del CPEI.

7.4.3. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (CPEI)

Este comité será el que desarrollará cada una de las actividades establecidas en el Lineamiento. Los integrantes del comité tendrán tareas o actividades las cuales serán asignadas durante el desarrollo de las reuniones participativas que se tengan en cada una de las etapas. La coordinación de dicho comité estará a cargo de la Dirección de Planificación. El hecho que el CPEI esté conformado por la alta dirección institucional es para que cada uno brinde su aporte enriquecedor que permita que el Plan Estratégico Institucional sea realista y ambicioso en base a la situación actual de la organización y la visión de crecimiento y mejora.

7.5. ETAPA 2. ETAPA FILOSÓFICA



7.5.1. ALINEACIÓN CON PLAN DE GOBIERNO

		EQUIPOS DE GOBIERNO							
		BS	DT	ESF	FO	IN	IPT	MT	SG
		Bienestar Social	Desarrollo Territorial	Economía, Beneficios Sociales y Finanzas	Fomento y Obras Públicas	Internacional	Industria, Producción y Tecnología	Migraciones y Trabajo	Seguridad
EJES DE PLANES	A	Agricultura							
	C	Cultura							
	D	Deporte							
	DH	Derechos Humanos							
	EC	Economía							
	ED	Educación							
	F	Fiscal							
	I	Infraestructura							
	IT	Innovación y Tecnología							
	J	Juventud							
	M	Mujer							
	MA	Medio Ambiente							
	ME	Modernización del Estado							
	PE	Política Exterior							
	S	Salud							
	SG	Seguridad							
	T	Turismo							
TA	Transporte y Anticorrupción								
EJES EN QUE PARTICIPAN LOS EQUIPOS		9	4	3	5	5	7	5	9
TOTAL EJES		47							
TOTAL EQUIPOS		8							

Ilustración 3. Equipos y ejes principales del Plan Cuscatlán.

7.5.2. ALINEACIÓN CON AGENDA DIGITAL

		EJES DE AGENDA DIGITAL			
		1. IDENTIDAD DIGITAL	2. INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD	3. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	4. GOBERNANZA DIGITAL
LÍNEAS DE ACCIÓN DE AGENDA DIGITAL	1.1. Registro del Estado Familiar	1			
	1.2. Identidad Digital Nacional	1			
	1.3. Persona	1			
	2.1. Innovación		1		
	2.2. Conectividad, cobertura y acceso		1		
	2.3. Capacidades Servidores Públicos		1		
	2.4. Smart Cities		1		
	2.5. Educación y Alfabetización en Tecnología		1		
	2.6. Fintech		1		
	2.7. Inclusión Digital		1		
	3.1. Desmaterialización de Documentos			1	
	3.2. Registros Administrativos			1	
	3.3. Modernización de Servicios			1	
	3.4. Transparencia y Datos Abiertos			1	
	4.1. Leyes habilitantes				1
	4.2. Ciberseguridad				1
	4.3. Protección del Medio Ambiente				1
LÍNEAS POR EJE		3	7	4	3
TOTAL LÍNEAS		17			
TOTAL EJES		4			

Ilustración 4. Ejes y Líneas de Acción de la Agenda Digital 2020 - 2030.

7.5.3. DEFINIENDO LA MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión debe reflejar lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública. En la mayoría de las



entidades, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación. Sin embargo, por diversas razones (como son la probable antigüedad del dispositivo legal, aunado a la velocidad de los cambios del entorno), frecuentemente tales leyes podrían ser insuficientes para definir la misión de la organización. Ello hace necesario realizar un esfuerzo por reinterpretar las disposiciones adoptadas a la luz del nuevo contexto nacional e internacional por lo cual, al momento de redactar una misión, es importante revisar el mandato legal de creación de la institución, no para copiarlo literalmente, sino para determinar el alcance del quehacer institucional.

Se debe considerar que la misión se redacte de manera que sea:

- a. Clara y comprensible para todos: de fácil interpretación
- b. Breve: para que se pueda recordar fácilmente
- c. Específica: delimitando bien el quehacer institucional
- d. Compartida: consensuada con las personas de la institución

Para la elaboración de la misión haremos uso de las preguntas claves:



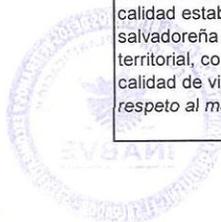
¿QUIÉNES SOMOS?	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad institucional. • Reconocimiento legal que otorga legitimidad a la acción institucional. • Características distintivas.
¿QUÉ HACEMOS?	<ul style="list-style-type: none"> • Razón de ser de la organización. • Funciones principales de la organización. • <i>Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos.</i>
¿PARA QUIÉNES TRABAJAMOS?	<ul style="list-style-type: none"> • Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos. • Población beneficiaria y usuarios.

Se debe tomar en consideración que la misión debe contener el impacto esperado, usuarios y resultados finales:

IMPACTO ESPERADO	<p>Transformación deseada a partir de situación inicial (resultado final). Cuál es el efecto que se espera lograr en la población objetivo o potencial a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.</p>
USUARIOS	<p>Población objetivo. <i>Para quienes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).</i></p>
PRODUCTOS FINALES	<p>Productos finales/estratégicos. Bienes, servicios y regulaciones generados y entregados en un tiempo dado.</p>

Se presentan ejemplos de Misión, identificando el Impacto esperado, los Usuarios y los servicios/productos finales:

MISIÓN	RESULTADO ESPERADO	BIENES Y SERVICIOS	USUARIO/POBLACIÓN OBJETIVO
Garantizar una gestión migratoria de la República de El Salvador mediante la investigación, acciones formativas y propuestas de políticas públicas que beneficien la población salvadoreña en cuanto al desarrollo sostenible y fortalezcan la gobernanza migratoria.	Garantizar una gestión migratoria	investigación, acciones formativas y propuestas de políticas públicas	población salvadoreña
Contribuir al desarrollo económico y social del país, a través de la prestación de servicios de formación técnico profesional y apoyo a la productividad, en beneficio de los ciudadanos salvadoreños.	desarrollo económico y social del país	prestación de servicios de servicios de formación técnico profesional y apoyo a la productividad	ciudadanos salvadoreños
Proveer los servicios de agua potable y saneamiento conforme a los parámetros de calidad establecidos, así como a la población salvadoreña en su ámbito de competencia territorial, contribuyendo a mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios, en armonía y respeto al medio ambiente.	mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios	servicios de agua potable y saneamiento	población salvadoreña



Para la elaboración de la misión de la institución se debe considerar los que establece el artículo 12 de la Ley Especial en su párrafo 3, "El Instituto será el encargado de **administrar los programas de beneficios y prestaciones económicas y sociales de los beneficiarios**, así como coordinar y/o canalizar la concesión oportuna de lo que como objeto está establecido en la presente Ley."

La idea principal que establece dicho párrafo es que el INABVE es una institución administradora de fondos públicos dirigidos a la ejecución de programas en pro de los beneficiarios que le han sido encomendados por mandato ejecutivo. Los programas de beneficios y prestaciones económicas que habla este artículo se encuentran enumerados en el artículo 4 de la Ley Especial, así estos son:

1. Pensión e Indemnización
2. Atención Médica Preferencial y otros servicios en salud.
3. Programas de Inserción Productiva.
4. Acceso a la educación.
5. Transferencia de tierra y vivienda, apoyo para construcción y mejora de vivienda.
6. Acceso a programas de líneas de crédito con intereses flexibles.
7. Prestación económica para servicios funerarios.

7.5.4. DEFINIENDO LA VISIÓN INSTITUCIONAL

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre la realidad sobre la cual trabaja y sobre sí misma. Por lo general, la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de nuestra población objetivo (y en ocasiones del país en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia institución.

Para la elaboración de la Visión haremos uso de las siguientes preguntas clave:

¿CUÁL ES LA IMAGEN DESEADA?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
¿CÓMO SEREMOS EN EL FUTURO?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación con otras organizaciones.
¿QUÉ HAREMOS EN EL FUTURO?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

La misión podemos desglosarla básicamente en los siguientes elementos:

¿QUÉ Y CÓMO QUEREMOS SER?	¿EN QUÉ NOS QUEREMOS CONVERTIR?	¿PARA QUIÉNES TRABAJAREMOS?	¿EN QUE NOS DIFERENCIAREMOS?
Imagen futura tanto institucional como la imagen esperamos que tengan nuestros usuarios.	Cambio institucional. Cambio de procesos. Cambio de productos.	Población objetivo.	Queremos ser distinto a lo que somos. Nos queremos diferenciar en a



Las respuestas a estas preguntas proporcionan los elementos necesarios para definir la visión institucional, brindando un panorama sobre el estado futuro de la entidad, con lo que se pretende motivar y orientar las acciones del presente.

Para tener una mejor comprensión de la estructura se presentan ejemplos con el desglose ya detallado:

VISION	¿QUE Y COMO QUEREMOS SER?	¿EN QUE NOS QUEREMOS CONVERTIR?	¿PARA QUIEN TRABAJAREMOS?	¿EN QUE NOS DIFERENCIAMOS?
Ser una institución eficaz, eficiente y transparente que articula e incorpora, en forma participativa, la dimensión ambiental en las decisiones y acciones de la sociedad para contribuir al desarrollo sostenible.	Institución eficaz, eficiente y transparente de gestión del medio ambiente	Institución que articule e incorpore, en forma participativa, la dimensión ambiental.	Sociedad en su Conjunto	Institución que aporte al desarrollo sostenible.
Ser un referente nacional por la cobertura y calidad de los servicios prestados a los niños, niñas y sus familias mediante la implementación de políticas públicas a favor de la niñez que nos permitan ser reconocidos como la institución pública eficaz y eficiente.	Referente nacional en prestación de servicios de atención a la niñez.	Institución que implemente políticas públicas en favor de la niñez	Niños, niñas y sus familias	En ser una institución pública eficaz y eficiente
Ejercer con efectividad la rectoría del Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional ofreciendo servicios innovadores con los más altos estándares de calidad en beneficio de la ciudadanía salvadoreña	Rectora efectiva del sistema nacional de formación técnica profesional	Institución que preste servicios innovadores	Ciudadanos y ciudadanas del país	Convertirse en institución con altos estándares de calidad

7.5.5. ESTABLECIENDO LOS VALORES INSTITUCIONALES

En sentido general, los valores son aquellos elementos que inspiran y rigen el quehacer institucional, apoyan la visión de la institución y dan forma a la misión. Son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. En ese sentido, se pueden considerar como los pilares más importantes de cualquier organización y reflejan los valores de sus miembros, especialmente los de sus directivos.

En tanto que las decisiones son influidas considerablemente por los valores explícitos e implícitos de las personas involucradas; identificar un articulado y coherente conjunto de los que debe cultivar una organización reviste vital importancia para su desempeño.

Los valores orientan la forma en que se debe actuar ante las distintas situaciones en las que se debe adoptar o proponer una decisión de consecuencias importantes sobre los usuarios y las personas en general. Los valores, por otra parte, describen como la institución desea que sea la vida cotidiana del personal, mientras se procura la visión y se practica la misión.

Su construcción o identificación debe responder a la pregunta:

¿Qué valores deben cultivar prioritariamente las personas que laboran en la institución?

A continuación, se presentan ejemplos de valores institucionales que pueden ser aplicables a instituciones públicas:



Excelencia operacional	Integran las ventajas competitivas con las características de calidad, eficiencia y eficacia de una institución; es ser excelente, ágil y confiable en sus procesos.
Capacidad de aprendizaje	Proceso de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través del estudio y la experiencia.
Compromiso con el usuario	Capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia de cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello y colocándose en la posición del que usa nuestros servicios.
Ética	Transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada.
Calidad	Capacidad para satisfacer las necesidades explícita e implícita según un parámetro. En cuanto a la prestación del servicio, es asociada a su cualidad en relación con la percepción de satisfacción.
Innovación	Acción de cambio que supone una novedad, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos.
Seguridad	Sensación de total confianza que se tiene en el servicio brindado tanto a los usuarios internos como externos.
Justicia	Reconocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Seguir las reglas, lógica y la ética.
Sostenibilidad ambiental	El quehacer de la institución esté afin con los principios de consumo y producción sostenible; valorar y respetar lo que se relaciona con la naturaleza y el medio ambiente.
Transparencia	Información a la ciudadanía sobre los procesos de toma de decisiones y ejecución del gasto público.
Responsabilidad	Disposición para informar y rendir cuentas a los ciudadanos sobre los resultados de la gestión.
Probidad	Honestidad y eficiencia en el manejo de los asuntos de las entidades del Estado.
Cultura de servicio	Disposición de servir a los usuarios con eficiencia, calidad y calidez.
Patriotismo	Valor que consiste en vivir plenamente nuestro compromiso como ciudadanos y practicar el respeto que debemos a nuestra nación.



Prudencia	Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, elementos necesarios para forjar una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.
Flexibilidad	Capacidad para adaptarse rápidamente a las circunstancias a fin de lograr un mejor entendimiento con los demás y adoptar las decisiones más convenientes para la Institución.

A partir de la base teórica presentada se procede a realizar la revisión de la Misión, Visión y Valores actuales de la institución para validar si es aplicable aún, o es necesario realizar ajustes o volver a formular la Misión, Visión y establecer otros valores que sean acordes a la realidad actual y conforme a la presente dirección de la institución.

7.5.6. PESAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DEL INABVE

MISIÓN	Administrar con efectividad los programas de beneficios y prestaciones económicas y sociales de los veteranos y excombatientes con los recursos asignados, coordinación interinstitucional y gestión de cooperación; contribuyendo a la mejora en la calidad de vida de los beneficiarios.
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VISIÓN	Ser la institución consolidada y rectora de los programas de beneficios y prestaciones sociales de los veteranos y excombatientes, contribuyendo a generar un impacto positivo en el desarrollo del país.
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRINCIPIOS	COMPROMISO INSTITUCIONAL	Es la voluntad de todo el Talento Humano en el cumplimiento de la Misión, Visión, Principios y Valores del Instituto.
	IGUALDAD	Entendida como el derecho a un trato igualitario para ambos sectores, según la cual todos los grupos de interés de la institución sin discriminación tienen las mismas oportunidades y derechos.
	EFICACIA	Es la disposición de los recursos y el esfuerzo de todo el personal para producir los resultados esperados.
	EFICIENCIA	Definida como la mejor utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.
	MEJORA CONTÍNUA	Se trabaja constantemente analizando y mejorando nuestras acciones y la forma como desarrollamos nuestras actividades, para lograr ser competitivos y productivos.
VALORES	HONESTIDAD	Actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.



VALORES	RESPETO	Reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, estatus económico, social u otra condición.
	COMPROMISO	Ser consciente de la importancia del rol como servidor público y en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que se relaciona en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
	DILIGENCIA	Cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
	JUSTICIA	Actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación." Actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en la prestación de servicios como en las relaciones laborales sin tratar con privilegio o discriminación, sin tener en cuenta su condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.

7.6. ETAPA 3: ETAPA DIAGNÓSTICA

Esta etapa de la planificación estratégica es fundamental, ya que es donde se visibiliza la situación real de la institución, con información relevante y especialmente en cifras con datos históricos y que sean mayoritariamente cuantitativos y en un mínimo cualitativos, esto para evitar caer en la subjetividad en lo más que se pueda y que consiste en analizar cuál es la situación de la institución en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno y análisis interno.

Con el diagnóstico estratégico, las organizaciones son capaces de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito.



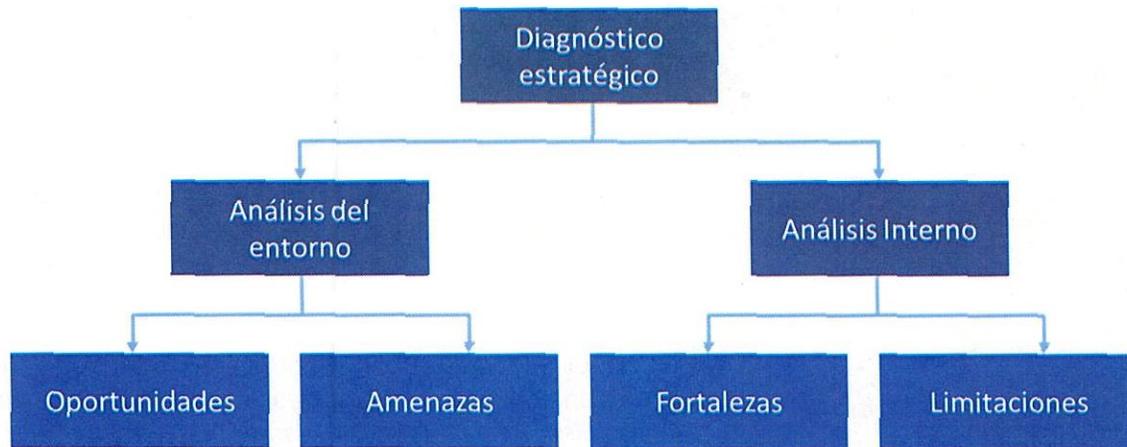


Ilustración 5. Estructura del Diagnóstico Estratégico.

Primero se desarrolla el análisis de la situación externa, para lo cual se hace uso de la herramienta PEST que sirve como guía para agrupar todas las situaciones del medio que impactan o tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la institución.

Ya elaborado el análisis de la situación externa se procede a realizar el análisis de la situación interna, para lo cual cada uno de los jefes de las unidades de gestión hará un esfuerzo analítico estableciendo las fortalezas y limitaciones y con su correspondiente evidencia teórica, basada en la información interna de la institución, para esto se hará uso de la herramienta FLOA.

Teniendo los elementos tanto de la situación externa como interna se procede a un proceso de calificación que tiene la intención de brindar objetividad a la información y evitar en cierta medida los juicios individuales.

Cada uno de los análisis mencionados como la parte de calificación se abordan en cada uno los diagnósticos que se detallan.

7.6.1. DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL EXTERNO CON LA HERRAMIENTA PEST

La palabra PEST deriva de las siglas para los 4 factores que esta técnica analiza: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Estas son las variables principales que pueden afectar y modificar el entorno de una institución y de sus programas o proyectos. Los factores que se utilizan en el análisis PEST son los siguientes:



Factores POLÍTICOS-LEGALES	Factores ECONÓMICOS
<p>El primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestra organización.</p>	<p>Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las instituciones se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global.</p>
Factores SOCIOCULTURALES	Factores TECNOLÓGICOS
<p>En este apartado se deben denotar todos aquellos aspectos relacionados con los comportamientos de los individuos y sus relaciones. Aquí podemos tomar en consideración la clasificación de la población por edades, sexo, o alguna otra que permitan identificar la sociedad en la cual se circunscribe la organización.</p>	<p>El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las organizaciones de todos los sectores. La tecnología es una fuerza impulsora de las instituciones, mejora la calidad y reduce los tiempos para la entrega de productos o prestación de servicios.</p>

Los elementos que se pueden tomar en consideración para cada uno de los factores detallados en la matriz de PEST pueden ser los siguientes:

<p>Factores POLÍTICOS-LEGALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno y sus programas electorales • Política fiscal • Subsidios del gobierno • Guerras y conflictos • Cambios en legislación • Cambios en los tratados comerciales • Acuerdos internacionales • Conflictos internos y externos • Movimientos políticos
<p>Factores ECONÓMICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de empleo • Ciclo económico • PIB • Impuestos • Inflación • Decisiones económicas de otros gobiernos • Devaluación y reevaluación de la moneda • Tendencias en canales de distribución • Déficit gubernamental • Financiación • Proteccionismo de los mercados
<p>Factores SOCIOCULTURALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de educación • Creencias • Religiones • Opinión de los usuarios



	<ul style="list-style-type: none"> • Opiniones o percepción de los medios de información • Estilo de vida • Nivel de ingresos • Nivel de edad
<p>Factores TECNOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos códigos de programación • Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos • Impresión 3D • Uso de la energía • Reemplazo de tecnología • Software en la nube • Obsolescencia • Internet • Incentivos por uso de tecnologías

A partir de la investigación diagnóstica de los diferentes factores externos que inciden directa o indirectamente en las actividades y funciones que realiza la institución se procede a realizar una descripción específica de cada situación en función del factor en el que se enmarca y la relación que tiene específicamente con la institución. Este es un ejercicio de análisis en donde se toman como *insumos las investigaciones realizadas por cada uno de los miembros del CPEI* y cada cual aportan de forma resumida dichos hechos, eventos o supuestos.

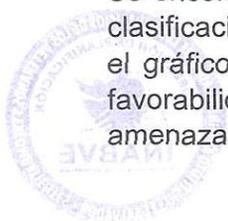
Es importante señalar que la relación que tenga el evento externo con el quehacer institucional debe ser redactada de forma tal que contextualice de forma breve y clara la situación a la que nos referimos.

Para poder enlistar cada uno de las situaciones identificadas y enmarcadas dentro de la clasificación de cada factor se facilita el formato del Anexo 1.

Luego de enlistar todos los factores identificados por los participantes de las sesiones de *planeación estratégica*, se procede a realizar la calificación de estos dependiendo de la importancia que cada uno le confiera y de la favorabilidad que se observe; este ejercicio servirá para reducir la subjetividad y poder clasificar los factores dependiendo el resultado final del mismo en consecuencia de la relación existente entre los puntajes de importancia y favorabilidad que se le asignaron. A partir de esta clasificación se reducirá el número de factores externos identificados que inciden directa e indirectamente en el INABVE dejando solo aquellos que son de mayor importancia y su grado de favorabilidad es elevado o muy bajo.

Para facilitar el ejercicio de calificación de los factores se hará uso del formato detallado en el Anexo 2.

Se encontrarán enlistadas todas las situaciones del entorno de acuerdo con su factor de clasificación y a su resultado final de calificación, con los resultados obtenidos se visualiza el gráfico de Radar PEST con el cual se puede visualizar a partir de la importancia y favorabilidad qué tipo de factor evidencia oportunidad y qué tipos de factores son amenazas.



Se presenta las escalas para la calificación del PEST por su importancia y por su favorabilidad.

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

Tabla 1. Criterios de calificación del PEST.

Estos dos factores son los que interactúan para concluir la calificación del PEST; es imprescindible mencionar que las situaciones clasificadas como Importante superior e Importante son las que se consideran para su calificación con la favorabilidad, las otras calificaciones de importancia cuando se cruzan con la favorabilidad son calificadas como indiferente, esto no quita que algunas de estas situaciones puedan resultar a consideración para el posterior análisis, esto se decidirá durante las reuniones participativas.

Para cada una de las situaciones identificadas y calificadas se clasificarán según su resultado final, en función de la relación de Importancia y Favorabilidad, según como se detalla en la siguiente tabla:

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

Tabla 2. Interpretación de los resultados de calificación del PEST.

7.6.2. DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL INTERNO CON LA HERRAMIENTA FLOA

La herramienta conocida como FLOA, permite realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la institución, ya que se evalúan los factores internos y externos que influyen en el servicio público, ya sean positivos o negativos, a partir de los cuales se genera un diagnóstico que permitirá identificar las áreas de mejora de la entidad y la toma de decisiones. El punto de partida para realizar el análisis FLOA lo constituye el diagnóstico situacional. Esta actividad debe ponerse en práctica y luego se identifican las fortalezas

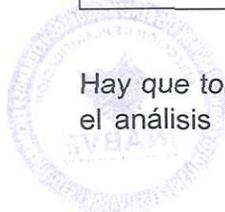


limitaciones en el ambiente interno, las oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la institución.

Generado el diagnostico, se podrán identificar las potencialidades, desafíos, limitaciones y riesgos para cambiar la realidad actual por una situación deseada. Este análisis debe realizarse de forma participativa y consensuada con todo el personal de la institución, de forma tal que todos se sientan parte de las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización.

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<p>Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras instituciones.</p>	<p>Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización. El reconocimiento de oportunidades es un reto importante debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y beneficios de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.</p>
LIMITACIONES	AMENAZA
<p>Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen.</p>	<p>Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la organización tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación.</p>

Hay que tomar en consideración que las Oportunidades y Amenazas ya se obtuvieron en el análisis institucional externo haciendo uso de la herramienta PEST, por lo que



análisis FLOA se prestará mayor atención a la identificación de Fortalezas y Limitaciones y si aún es demasiado extenso el número de situaciones externas clasificadas como oportunidades o amenazas perdiendo el enfoque estratégico, se someterá al filtro de la calificación de los elementos del FLOA para reducir el listado a solamente situaciones que sean determinantes en la definición de los Objetivos Estratégicos de la institución.

En el siguiente cuadro se pueden observar un conjunto de preguntas que pueden facilitar el análisis FLOA.

AMBIENTE INSTITUCIONAL INTERNO	FORTALEZAS	<p>¿Qué ventajas tiene la institución respecto a los temas dentro del sector que representa?</p> <p>¿Qué aspectos positivos se observan en la relación entre las unidades de gestión de la institución?</p> <p>¿Alguna novedad tecnológica puede impactar positivamente la oferta de servicios de la institución?</p> <p>¿Es eficiente en la administración de los recursos financieros?</p> <p>¿Qué factores garantizan la estabilidad del personal en la institución?, Beneficios laborales, Inclusión social.</p> <p>¿Qué perciben los colaboradores como ventajas de la institución?</p> <p>¿Qué políticas internas relacionadas a aspectos sociales y ambientales se están implementando?</p> <p>¿Qué elementos facilitan brindar los bienes y servicios a los usuarios?</p> <p>¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?</p>
	LIMITACIONES	<p>¿Cuáles son las limitantes que restringen que la institución se destaque en los servicios bajo su responsabilidad?</p> <p>¿Qué desventajas tiene la institución respecto a los temas dentro del sector que representa?</p> <p>¿Qué aspectos negativos se observan en la relación entre las unidades de la institución?</p> <p>¿Se observa alguna limitación respecto a la manera en que se priorizan los productos y servicios de la institución?</p> <p>¿Algún aspecto tecnológico que limite la entrega de servicios de la institución?</p> <p>¿Existe alguna limitación en la administración de los recursos financieros?</p> <p>¿Qué factores reducen la estabilidad del personal en la institución?, Ambiente laboral, Beneficios laborales, Inclusión social</p> <p>¿Qué perciben los colaboradores como limitaciones de la institución?</p> <p>¿Qué factores reducen el éxito de las acciones institucionales?</p>



AMBIENTE INSTITUCIONAL EXTERNO	OPORTUNIDADES	<p>¿Se observan oportunidades en las relaciones interinstitucionales e intersectoriales o con alguna tendencia nacional o internacional que favorezcan los temas relacionados a la institución?</p> <p>¿Qué perciben los usuarios como positivo de la institución?</p> <p>¿Existe algún marco regulatorio, políticas programas o proyectos nuevos que pueda impactar de manera positiva la institución?, ¿Cómo le afecta?</p> <p>¿Alguna novedad tecnológica puede impactar positivamente la oferta de servicios de la institución?</p> <p>¿Existe una coyuntura en la economía del país?</p>
	AMENAZAS	<p>¿A qué obstáculos se enfrenta la institución?</p> <p>¿Existe alguna tendencia nacional o internacional que limite el apoyo a los temas relacionados con la institución?</p> <p>¿Existe algún marco regulatorio, políticas programas o proyectos nuevos relacionados a instituciones del sector que pueda impactar de manera negativa la institución?, ¿Cómo le afecta?</p> <p>¿Se observa alguna oportunidad en las relaciones interinstitucionales del sector, ya sea por acuerdos existentes o potenciales de generar?</p> <p>¿Se observa alguna limitación respecto a la distribución de los servicios públicos?</p> <p>¿Existe alguna desventaja en la relación con otras instituciones?</p> <p>¿Existe alguna amenaza de ocurrencia de desastre que impacte el accionar de la institución?</p>

Para facilitar la identificación de las diferente Fortalezas y Limitaciones se hace uso del formato detallado en el Anexo 3.

Para este ejercicio, cada unidad de gestión deberá identificar las Fortalezas y Limitaciones que puede observar de forma específica en su área y de igual manera detallar de forma general, no hay un límite en la identificación de Fortalezas y Limitaciones, lo que si se debe tomar en cuenta es que deben tratar de abarcar en la medida de lo posible todos los elementos que puedan estar relacionados con la identificación, esto para no tener lo que podría ser una sola fortaleza segmentada en varias declaraciones.

7.6.3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Teniendo la lista de Oportunidades y Amenazas que surgieron en el análisis PEST y las Fortalezas y Limitaciones que se identificaron en el FLOA, se procede a unificar este listado para realizar su calificación y clasificación.

Es de aclarar que, si la cantidad de Oportunidades y Amenazas clasificadas en el PEST se considera adecuado para la etapa de análisis, estos no se someterán a calificación para realizar un filtro de estas, pero si se colocará una calificación proporcional a la dada en el PEST solo como elemento de análisis cuantitativo.

Las calificaciones del FLOA se darán en función de su Intensidad e Influencia para el caso de las Oportunidades y Amenazas y en función de Ocurrencia e Impacto para el caso de las Fortalezas y Limitaciones.



Se detallan las tablas de calificación para cada una de las situaciones identificadas. En el cruce de las calificaciones solo aquellas que resulten clasificadas como Alta serán consideradas para el análisis posterior.

Intensidad e influencia del ambiente interno (Fortalezas y Limitaciones)

INTENSIDAD	Muy alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Moderada	3	3	6	9	12	15
	Baja	2	2	4	6	8	10
	Muy baja	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
		Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta	
		INFLUENCIA					

Tabla 3. Puntajes de calificación de las Fortalezas y Limitaciones.

Ocurrencia e Impacto del entorno (Oportunidades y Amenazas)

OCURRENCIA	Muy alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Moderada	3	3	6	9	12	15
	Baja	2	2	4	6	8	10
	Muy baja	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
		Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta	
		IMPACTO					

Tabla 4. Puntajes de calificación de las Oportunidades y Amenazas.

Resultados para consideración en análisis

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

Tabla 5. Resultados de calificación del FLOA.

7.7. ETAPA 4. ETAPA ANALÍTICA: ESTABLECIENDO EL MARCO ESTRATÉGICO

En esta etapa se procede a formular los Objetivos Estratégicos (OE) de la institución con sus respectivos Indicadores Claves de Desempeño (KPI's) y las Acciones Estratégicas a desarrollar para poder dar cumplimiento a las metas establecidas en los KPI's y con ello dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos. Es importante que los OE estén acorde tanto a la misión de la institución y por supuesto, con su ejecución deben lograr acercarnos a la visión que se tiene, todo esto acorde a la situación actual de la organización, ya que los OE deben ser realistas y por tanto no podemos plantearnos OE que no podremos alcanzar en la posición actual, es por ello que todas las etapas anteriores nos preparan para este



momento, puesto que tenemos los insumos necesarios para poder desarrollar esta etapa que no menospreciando a las anteriores se vuelve la más importante ya que es aquí donde aterrizamos todo el esfuerzo realizado hasta el momento.

7.7.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DEL CRUCE DEL FLOA

Para la formulación de los objetivos estratégicos hacemos uso del FLOA ya depurado. El listado final de las Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas que se detallan usando el formato del Anexo 4, se llevan a un FLOA cruzado detallado en Anexo 5, en donde relacionaremos cada uno de los aspectos para poder formular objetivos estratégicos que vayan acorde a situación actual del INABVE a partir del Diagnóstico Institucional realizado. Lo que se hace es lo siguiente:

- a. Se relacionan las Fortalezas con las Oportunidades y Amenazas dando como resultados estrategias FO y estrategias FA.
- b. Se relacionan las Limitaciones con las Oportunidades y Amenazas, obteniendo estrategias LO y estrategias LA.

Para cada uno de los objetivos estratégicos, se hace la respectiva clasificación en las perspectivas que abordan, para el caso de este Lineamiento se usarán las perspectivas básicas que recomienda la metodología del CMI:

- a. Perspectiva población beneficiaria.
- b. Perspectiva procesos internos.
- c. Perspectiva desarrollo institucional.
- d. Perspectiva financiera.

Se recomienda un mínimo de 12 objetivos y un máximo de 16 para no perder el enfoque estratégico de los mismos. La redacción de los objetivos estratégicos debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución, como, por ejemplo: “Mejorar los estándares de competitividad”, “Disminuir “los niveles de pobreza alimentaria en la región XXX”, mejorar los niveles de seguridad ciudadana”, etc.
- b. Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- c. Debe permitir responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.
- d. Debe permitir responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- e. Debe permitir responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- f. Debe permitir que los usuarios y/o beneficiarios conozcan hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.
- g. Los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores.

Tanto la institución como los ciudadanos usuarios deben conocer el progreso que tienen las entidades y los programas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dado que...



allí están depositadas las prioridades en la asignación de los recursos. Desde esta perspectiva, es fundamental considerar los diferentes niveles de decisión de la organización y procurar la coordinación entre los diferentes niveles de objetivos estratégicos.

IMPORTANCIA

- Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.
- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona.
- El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.
- Los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

Los objetivos estratégicos que se obtengan del ejercicio del cruce del FLOA serán enlistados en el formato detallado en el Anexo 6.

7.7.2. ESTRUCTURACIÓN DE LOS KPI'S PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FORMULADOS

Establecidos los objetivos estratégicos es necesario cuantificar su cumplimiento, para esto se deben plantear los indicadores claves de desempeño relacionados con cada objetivo, los KPI's deben plantearse de tal manera que caractericen de la mejor manera posible los productos o resultados que persigue el objetivo estratégico. Pueden plantearse más de un KPI's por objetivo, lo ideal es no saturar de indicadores para que no sea el mero hecho del registro el trabajo medular, si no, el análisis y conclusiones que se pueden obtener en su evaluación. Para el detalle de los KPI's planteados se hará uso del formato detallado en el Anexo 7.

7.7.3. ESTABLECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES O ACCIONES ESTRATÉGICAS EN FUNCIÓN DE LOS KPI'S ESTRUCTURADOS

Para poder dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos en función de los indicadores establecidos, se deben ejecutar Acciones Estratégicas (AE), las cuales deben ser planteadas para tal fin. Por cada KPI's se pueden formular de una a más Acciones Estratégicas, lo esencial como ya se ha venido planteando es que estas acciones sean específicamente para el cumplimiento de los KPI's, es decir, no debemos caer en el error de plantear acciones operativas. Las acciones operativas se desglosarán de las acciones estratégicas, que serían el detalle de las actividades, las brindarán cada una de las unidades de gestión y se detallarán posteriormente dentro de él Plan Operativo Anual.

La redacción de las Acciones Estratégicas planteadas en función de los KPI's se realizará usando el formato detallado en el Anexo 8.



7.7.4. ESTRUCTURACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Una vez se tengan los OE, KPI's AE se estructura la matriz estratégica para cada objetivo donde se detallará la perspectiva a la que pertenece y los KPI's y acciones estratégicas que le corresponde. Con esto se finaliza y se procede a estructurar el documento del Plan Estratégico que no es más que la consolidación del esfuerzo analítico realizado durante todas las reuniones participativas del CPEI.

8. OFICIALIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Para su aprobación y difusión el presente Lineamiento deberá cumplir lo establecido en el **Instructivo para Aprobación de Documentos**; asimismo, para su actualización se deberá seguir lo determinado en la **Política de Revisión de Documentos**.

9. CONTROL DE CAMBIOS

Codificación	Versión	Fecha	Motivo del cambio
LIN-INST-0002.1	1	28/11/24	Versión inicial del documento.

10. VIGENCIA

El presente Lineamiento entrará en vigencia posterior a su aprobación por Junta Directiva.





11. ANEXOS

Anexo 1: Formato para enlistar las descripciones de las situaciones relacionadas con los factores del análisis PEST.	32
Anexo 2: Formato de calificación de las situaciones enlistadas en el análisis PEST.....	32
Anexo 3: Formato de listado y calificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas de la herramienta de análisis FLOA.	33
Anexo 4: Listado de las principales Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas a partir de la calificación del FLOA.	34
Anexo 5: Formato de FLOA cruzado y obtención de Objetivos Estratégicos clasificados por perspectivas.....	35
Anexo 6: Listado de Objetivos Estratégicos clasificados en 4 perspectivas.....	36
Anexo 7: Formato de detalle de KPI's identificados para los Objetivos Estratégicos formulados. ..	36
Anexo 8: Formato de listado de Acciones Estratégicas a desarrollar para cumplir los KPI's elaboradas para los Objetivos Estratégicos.	37
Anexo 9: Formato de Matriz Estratégica donde se identifican los Objetivos Estratégicos por perspectiva con sus respectivos KPI's y Acciones Estratégicas.	37



Listado de Factores Externos del análisis PEST

FACTOR	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR INSTITUCIONAL
POLÍTICO-LEGAL	DESCRIPCIÓN 1	INCIDENCIA 1
POLÍTICO-LEGAL	DESCRIPCIÓN 2	INCIDENCIA 2
POLÍTICO-LEGAL	DESCRIPCIÓN 3	INCIDENCIA 3
ECONÓMICO	DESCRIPCIÓN 4	INCIDENCIA 4
ECONÓMICO
ECONÓMICO
SOCIOCULTURAL
SOCIOCULTURAL
SOCIOCULTURAL
TECNOLÓGICO
TECNOLÓGICO
TECNOLÓGICO

Anexo 1: Formato para enlistar las descripciones de las situaciones relacionadas con los factores del análisis PEST.

Calificación de los Factores Externos del análisis PEST

IdFactor	FACTOR	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES IDENTIFICADOS	FORMA DE INCIDENCIA EN LA LABOR DE LA INSTITUCIÓN	IMPORTANCIA		FAVORABILIDAD		RESULTADO
				Nivel I	Calificación I	Nivel F	Calificación F	
P1	POLÍTICO-LEGAL	DESCRIPCIÓN 1	INCIDENCIA 1	Importante	4	Favorable	4	Atractivo
P2	POLÍTICO-LEGAL	DESCRIPCIÓN 2	INCIDENCIA 2	Importante	4	Medianamente favorable	2	Indiferente
P3	POLÍTICO-LEGAL	DESCRIPCIÓN 3	INCIDENCIA 3	Importante superior	5	Alamente favorable	5	Excitante (Escenario deseado)
E1	ECONÓMICO	DESCRIPCIÓN 4	INCIDENCIA 4	Importante	4	Desfavorable	-4	Hostil
E2	ECONÓMICO	Importante superior	5	Medianamente desfavorable	-3	Indiferente
E3	ECONÓMICO	Importante superior	5	Desfavorable	-4	Hostil
S1	SOCIOCULTURAL	Importante	4	Muy desfavorable	-5	Muy Hostil
S2	SOCIOCULTURAL	Importante	4	Poco favorable	-2	Incerto (Reto para la gestión)
S3	SOCIOCULTURAL	Medianamente importante	3	Poco favorable	-1	Indiferente
T1	TECNOLÓGICO	Medianamente importante	3	Medianamente desfavorable	-3	Indiferente
T2	TECNOLÓGICO	Importante superior	5	Favorable	4	Atractivo
T3	TECNOLÓGICO	Importante	4	Poco favorable	1	Incerto (Reto para la gestión)

Anexo 2: Formato de calificación de las situaciones enlistadas en el análisis PEST.



Listado de identificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas

Descripción del aspecto o situación identificada	Clasificación del Aspecto	Intensidad - (F) (L) Ocurrencia - (O) (A)	Influencia - (F) (L) Impacto - (O) (A)	Consideración para análisis
ASPECTO 1	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
ASPECTO 2	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
ASPECTO 3	LIMITACIÓN	Muy alta	Muy alta	ALTO
ASPECTO 4	FORTALEZA	Moderada	Moderada	MODERADO
...	FORTALEZA	Muy alta	Muy alta	ALTO
...	FORTALEZA	Alta	Muy alta	ALTO
...	OPORTUNIDAD	Alta	Alta	ALTO
...	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO
...	OPORTUNIDAD	Muy alta	Muy alta	ALTO
...	AMENAZA	Alta	Muy baja	BAJA
...	OPORTUNIDAD	Muy alta	Alta	ALTO
...	AMENAZA	Alta	Muy alta	ALTO

Anexo 3: Formato de listado y calificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas de la herramienta de análisis FLOA.

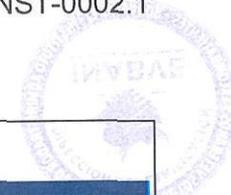




Listado de identificación de Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas

F	FORTALEZAS	L	LIMITACIONES
	F1 FORTALEZA 1		L1 LIMITACIÓN 1
	F2 FORTALEZA 2		L2 LIMITACIÓN 2
	F3 FORTALEZA 3		L3 LIMITACIÓN 3
	F4 FORTALEZA 4		L4 LIMITACIÓN 4
	F5 ...		L5 ...
	F6 ...		L6 ...
	F7 ...		L7 ...
	F8 ...		L8 ...
	F9 ...		L9 ...
	F10 ...		L10 ...
	F11 ...		L11 ...
	F12 ...		L12 ...
	F13 ...		L13 ...
	F14 ...		L14 ...
	F15 ...		L15 ...
O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
	O1 OPORTUNIDAD 1		A1 AMENAZA 1
	O2 OPORTUNIDAD 2		A2 AMENAZA 2
	O3 OPORTUNIDAD 3		A3 AMENAZA 3
	O4 OPORTUNIDAD 4		A4 AMENAZA 4
	O5 ...		A5 ...
	O6 ...		A6 ...
	O7 ...		A7 ...
	O8 ...		A8 ...
	O9 ...		A9 ...
	O10 ...		A10 ...
	O11 ...		A11 ...
	O12 ...		A12 ...
	O13 ...		A13 ...
	O14 ...		A14 ...
	O15 ...		A15 ...

Anexo 4: Listado de las principales Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas a partir de la calificación del FLOA.



Lista de Objetivos Estratégicos clasificados por perspectiva

Perspectiva	No. Perspectiva	OE	IdOE	Objetivos Estratégicos
1. Perspectiva población beneficiaria	1	1	P1.OE1.	Objetivo Estratégico 1
1. Perspectiva población beneficiaria	1	2	P1.OE2.	Objetivo Estratégico 2
1. Perspectiva población beneficiaria	1	3	P1.OE3.	Objetivo Estratégico 3
2. Perspectiva procesos internos	2	4	P2.OE4.	...
2. Perspectiva procesos internos	2	5	P2.OE5.	...
2. Perspectiva procesos internos	2	6	P2.OE6.	...
3. Perspectiva desarrollo institucional	3	7	P3.OE7.	...
3. Perspectiva desarrollo institucional	3	8	P3.OE8.	...
4. Perspectiva financiera	4	9	P4.OE9.	...

Anexo 6: Listado de Objetivos Estratégicos clasificados en 4 perspectivas.

Identificación de KPI's para cada objetivo estratégico

OE	No KPI	Id	Identificación de KPI's	Unidad de medida	Fórmula de medición	Variables de medición	Periodicidad de medición	Polaridad	Línea base	Límite de control	Meta
1	1	P1.OE1.KPI1	Indicador 1								
2	2	P1.OE2.KPI1	Indicador 2								
2	3	P1.OE2.KPI2	Indicador 3								
3	4	P1.OE3.KPI1	Indicador 4								
4	5	P2.OE4.KPI1	...								
4	6	P2.OE4.KPI2	...								

Anexo 7: Formato de detalle de KPI's identificados para los Objetivos Estratégicos formulados.

Acciones estratégicas relacionadas con los KPI's				
Perspectiva	OE	AE	Id	Acciones estratégicas
1	1	1	P1.OE1.AE1	Acción Estratégica 1
1	2	2	P1.OE2.AE1	Acción Estratégica 2
1	2	3	P1.OE2.AE2	Acción Estratégica 3
1	3	4	P1.OE3.AE1	Acción Estratégica 4
2	4	5	P2.OE4.AE1	...
2	4	6	P2.OE4.AE2	...

Anexo 8: Formato de listado de Acciones Estratégicas a desarrollar para cumplir los KPI's elaboradas para los Objetivos Estratégicos.



Anexo 9: Formato de Matriz Estratégica donde se identifican los Objetivos Estratégicos por perspectiva con sus respectivos KPI's y Acciones Estratégicas.