

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS**

Noviembre 2021



NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

CONTENIDO

1.	PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN LA REVISIÓN DEL MANUAL.....	3
2.	HOJA DE APROBACIÓN.....	3
	CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	4
1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	USO Y ACTUALIZACIÓN.....	4
3.	OBJETIVOS DEL MANUAL.....	5
4.	MARCO LEGAL.....	5
5.	VIGENCIA.....	6
6.	FICHA DEL PROCESO.....	6
1.	NORMAS GENERALES DEL PROCESO.....	10
2.	LISTADO DE PROCEDIMIENTOS INCLUIDOS.....	11
2.1.	FORMULAR Y EVALUAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	11
	NORMAS DEL PROCEDIMIENTO.....	11
	DIAGRAMA DE FLUJO.....	14
2.2.	FORMULAR Y EVALUAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO.....	15
	NORMAS DEL PROCEDIMIENTO.....	15
	DIAGRAMA DE FLUJO.....	17
2.3.	FORMULAR ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN.....	20
	NORMAS DEL PROCEDIMIENTO.....	20
	DIAGRAMA DE FLUJO.....	22
2.4.	REALIZAR SEGUIMIENTO MENSUAL DE INVERSIÓN Y PRE INVERSIÓN PÚBLICA.....	23
	NORMAS DEL PROCEDIMIENTO.....	23
	DIAGRAMA DE FLUJO.....	25
2.5.	IDENTIFICAR, VALORAR Y PRIORIZAR LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS.....	26
	NORMAS DEL PROCEDIMIENTO.....	26
	DIAGRAMA DE FLUJO.....	27
2.6.	DEFINIR EL TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	28
	NORMAS DEL PROCEDIMIENTO.....	28
	DIAGRAMA DE FLUJO.....	29
3.	REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS.....	30



NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.


DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN LA REVISIÓN DEL MANUAL

NOMBRE	PUESTO	DEPENDENCIA
Licda. Sara Hernández	Jefa Sección Planificación Estratégica	Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos
Inga. Lilita Ramos Castro	Jefa Sección Gestión de Proyectos	Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos
Lic. Andrés Rivas Rivera	Analista de Desarrollo Institucional	Sección Gestión de Riesgos
Licda. Jeannette A. de Ramos	Analista de Desarrollo Institucional	Sección Planificación Estratégica
Licda. Andrea Sandoval	Analista de Desarrollo Institucional	Sección Planificación Estratégica
Inga. Alicia B. Azucena Martínez	Jefa Sección Desarrollo y Gestión de Procesos	Depto. Gestión de la calidad Institucional
Manual elaborados por:		
Licda. Julia Marlene Méndez	Analista de Desarrollo Institucional	Sección Desarrollo y Gestión de Procesos

2. HOJA DE APROBACIÓN

 Licda. Renata de Vásquez Jefa de Departamento Gestión de Calidad Institucional	 Inga. Nuria Pamela Amaya Jefe Depto. Planes y Proyectos Estratégicos	 Dr. Carlos E. Flamenco Rodríguez Jefe de Unidad de Desarrollo Institucional
Revisó	Autorizó	Oficializó

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del ISSS; así como para lograr la mayor eficiencia en las complejas operaciones del ISSS, es preciso establecer normas y procedimientos, los cuáles sean cumplidos por los responsables de su ejecución con la mayor fidelidad en todo momento.


Éste ha sido diseñado para ser un documento dinámico y como tal, deberá ser revisado para su actualización. Las revisiones y actualizaciones podrán ser hechas a iniciativa de los funcionarios del Instituto y deberán siempre conservar o mejorar la calidad, el control y la eficiencia de los procedimientos.

Debido a que este documento será el patrón bajo el cual operarán las dependencias del Instituto y contra el cual serán medidas en su eficiencia por las auditorías que se realicen, las revisiones y enmiendas del mismo serán permitidas solamente con la aprobación del Departamento de Gestión de Calidad Institucional.

Todos los cambios o adiciones que se aprueben serán parte integrante del documento y deberán ser incorporados a éste en los mismos formatos del original. El Instituto tendrá así un documento completo y permanentemente actualizado que servirá como base para sus operaciones.

2. USO Y ACTUALIZACIÓN

- a) Este documento normativo es de aplicación interna al proceso descrito.
- b) Las jefaturas deberán mantener en buenas condiciones y poner a disposición del personal un ejemplar del documento para consulta y análisis del trabajo.
- c) El personal de nuevo ingreso deberá estudiar el documento como parte de su inducción y adiestramiento en el trabajo.
- d) Las jefaturas del Instituto podrán proponer revisiones y enmiendas, conservando o mejorando la calidad, el control y la eficiencia de los procesos.
- e) Posterior a las actualizaciones del documento, podrán realizarse revisiones y enmiendas del mismo, con la aprobación del Departamento Gestión de Calidad Institucional,

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

solamente una vez al año o si hubiere cambios que lo ameriten, lo cual se deberá registrar en la hoja de actualizaciones incluida en este documento.

- f) El Departamento de Gestión de Calidad Institucional será el responsable de enviar los documentos oficializados al usuario a través del medio que se estime conveniente y será publicado en la página web institucional.

3. OBJETIVOS DEL MANUAL


El manual ha sido diseñado para lograr los objetivos siguientes:

- Servir de guía para la capacitación y orientación del personal involucrado en el desarrollo de los diferentes procedimientos del Instituto, brindando los lineamientos específicos para mantener una administración adecuada de los servicios prestados.
- Lograr la mayor eficiencia, calidad y control en las complejas operaciones del Instituto, ahorrando tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, al evitar la duplicidad de funciones dentro de los procesos.

4. MARCO LEGAL

Para la elaboración de este manual de normas y procedimientos se ha considerado el marco legal vigente en la Institución, el cual se detalla a continuación:

- **LEY DEL ISSS**
- **LEY AFI**
- **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS PARA EL ISSS MAYO 2014**
 - ✓ **CAPÍTULO PRELIMINAR REGLAMENTO DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS**
 - Definición del Sistema de Control Interno Art. 2
 - Objetivos del Sistema de Control Interno Art. 3
 - Responsables del Sistema de Control Interno Art. 5
 - ✓ **CAPÍTULO III NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**
 - Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos Arts. 42, 43, 44, 45
 - Definición de Políticas y Procedimientos de Autorización y Aprobación Arts. 46, 47

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- Definición de Políticas y Procedimientos sobre Diseño y Uso de Documentos y Registros Arts. 48 y 49

✓ **CAPÍTULO V NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO**

- Monitoreo Sobre la Marcha Art. 84


● **INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE) (vigente).**

5. VIGENCIA

El presente “**Manual de Normas y Procedimientos “Gestionar la Planificación Estratégica, Proyectos y Riesgos Estratégicos”** entrará en vigencia a partir de la fecha de su divulgación y sustituye a todos los documentos afines que han sido elaborados previamente.

6. FICHA DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO				
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO				
Nombre	Gestionar la planificación estratégica, proyectos y riesgos estratégicos.			
Objetivo	Lograr la adecuada coordinación y conducción en el proceso de planificación, basado en políticas, estrategias y objetivos institucionales, cumpliendo las disposiciones legales pertinentes, mediante la formulación del plan estratégico quinquenal, plan anual de trabajo, planes de acción y su correspondiente monitoreo y evaluación, en beneficio de los servicios que se entregan a la población derechohabiente.			
Alcance	Desde la planificación estratégica, hasta la entrega de informes de las obras ejecutadas de los proyectos y el monitoreo de los riesgos estratégicos.			
Dueño / Propietario	Jefe Departamento Planes y Proyectos Estratégicos			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entrada	Procedimientos	Salida	Usuario/Cliente
– Gobierno Central	– Plataforma o plan de Gobierno	Formular y evaluar el plan estratégico institucional	– Plan Estratégico formulado – Plan Estratégico Evaluado	– Dependencias ISSS – Consejo Directivo – Ministerio de Trabajo
– ISSS	– Diagnóstico interno y externo – Planes Estratégicos anteriores – Planes de Trabajo – Ley del ISSS			

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

<ul style="list-style-type: none"> - Ley AFI 	<ul style="list-style-type: none"> - Política Presupuestaria - Normas generales de formulación presupuestaria 	Formular y evaluar el plan anual de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de trabajo formulado - Plan anual de trabajo evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Directivo - Dirección General - Dependencias ISSS - Ministerio de Hacienda
<ul style="list-style-type: none"> - Corte de Cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> - NTCI 			

<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico - Programa de Inversión y Pre Inversión Pública (Definido por Infraestructura, a partir de prioridades Institucionales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos proceso de Inversión Pública 	Formular estudios de pre inversión	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de Pre inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Salud, Administrativa Logística - Comité de Seguimiento del Programa de Inversión y Pre inversión Pública Anual - Ministerio de Hacienda
<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Instructivo para la gestión de proyectos estratégicos (formulación, ejecución y cierre) 			

<ul style="list-style-type: none"> - UFI: Departamento de presupuesto y Sección Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Inversión y Pre Inversión Pública 	Elaborar informe mensual de inversión y pre inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Inversión Pública mensual - Fichas CAPRES - Datos actualizados en el Sistema del MH (SIIP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General - Subdirección Administrativa - Subdirección de Salud - Subdirección de Logística - UFI - División de Infraestructura y Mantenimiento - Sección Planificación Estratégica (CAPRES)
<ul style="list-style-type: none"> - División de Infraestructura y Mantenimiento - Departamento de Contratos y Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos Estratégicos Priorizados 			

<ul style="list-style-type: none"> - Dependencias ISSS 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapas de riesgos 	Identificar, valorar y priorizar la gestión de riesgos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos identificados 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Directivo ISSS - Dirección General
---	--	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> - Dependencias del ISSS 	<ul style="list-style-type: none"> - Instructivo de Gestión de Riesgos - Guía metodológica 	Definir el tratamiento y monitoreo de la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento definido - Planes de contingencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Sección Gestión de Riesgos - Unidad de Auditoria Interna
---	--	---	--	---

CONTROL DEL PROCESO	
Puntos de control	Procedimiento: Formular y evaluar el plan estratégico institucional N. 4 Revisar y analizar la propuesta presentada del Plan Estratégico Institucional. N. 8 Revisar el informe de evaluación el cual será remitido a Dirección General.
	Procedimiento: Formular y evaluar el plan anual de trabajo N.3 Revisar propuesta de lineamientos para la formulación del PAT (metas operativas y proyectos). N.7 Revisar que la información proporcionada por los responsables de gestión, sean consistentes con los resultados y planificaciones.
	Procedimiento: Formular estudios de pre inversión



NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

N. 10 Revisar el documento del proyecto y solicitar el visto bueno de Jefe UDI quien solicitará opinión técnica ante la Dirección General de Inversión y Crédito Público para la etapa de diseño.

N. 12 Revisar el documento del proyecto y solicitar el visto bueno de Jefe UDI quien solicitará opinión técnica ante la Dirección General de Inversión y Crédito Público para la etapa de ejecución.

Procedimiento: Realizar seguimiento mensual de inversión y pre inversión pública

N.2 Recibir y analizar la información solicitada a las dependencias para la actualización del informe mensual de inversión y pre inversión pública con sus respectivos documentos de soporte.

N.6 Revisar el informe mensual de inversión y pre inversión pública.

Procedimiento: Identificar, valorar y priorizar los riesgos estratégicos

N.4 Revisar y dar el visto bueno en el informe de los riesgos identificados.

Procedimiento: Definir el Tratamiento y Monitoreo de la Gestión De Riesgos

N. 2 Revisar el informe de resultados que las acciones identificadas para el tratamiento del riesgo deben estar enfocadas a contrarrestar las causas que lo ocasionan.

EVIDENCIAS DEL PROCESO

Procedimiento: Formular y evaluar el plan estratégico institucional

R1 Diagnostico institucional.

R2 Propuesta del plan estratégico institucional (PEI).

R3 Nota de remisión del PEI.

R4 Formulación de planes de acción.

R5 Informe de evaluación.

R6 Nota de remisión.

Procedimiento: Formular y evaluar el plan anual de trabajo

R1 Propuesta de lineamientos para la formulación del PAT.

R2 Presentaciones de programación anual.

R3 Informe consolidado de análisis.

R4 Plan 1-Resumen Institucional.

R5 Plan 2-Detalle Institucional por Unidad Presupuestaria.

R6 Plan 6-Variación de Resultados Físicos y Financieros.

R7 Plan 7-Programación Física y Financiera de Gastos.

R8 Lineamientos anuales de evaluación.

R9 Informe de evaluación del PAT.

Procedimiento: Formular estudios de pre inversión

R1 Ficha técnica.

R2 Documento de proyecto.

R3 Solicitud de opinión técnica para la etapa de diseño.

R4 Correo electrónico a las Dependencias con opinión técnica (diseño).

R5 Estudio de pre inversión aprobado.

R6 Solicitud de opinión técnica para la etapa de ejecución, por medio de nota o correo electrónico.

R7 Correo electrónico o nota con opinión técnica (ejecución).

Procedimiento: Seguimiento mensual de inversión y pre inversión pública

R1 Informe de seguimiento mensual de inversión y pre inversión pública.

Procedimiento: Identificar, valorar y priorizar los riesgos estratégicos

R1 Informe de identificación, valoración y priorización del riesgo.

Procedimiento: Definir el tratamiento y monitoreo de la gestión de riesgos

R1 Informe de resultados por ejecución de acciones de tratamiento.

Registros



NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

EVIDENCIAS DEL PROCESO

Documentos	<p>Procedimiento: Formular y evaluar el plan estratégico institucional D1 Acuerdo de Consejo Directivo. D2 Fichas de indicadores. D3 Planes de trabajo.</p>
	<p>Procedimiento: Formular y evaluar el plan anual de trabajo D1 Indicadores de resultado y producto. D2 Lineamientos y política presupuestaria. D3 Plan Estratégico Institucional. D4 Probatorios del PAT. D5 Acuerdo de consejo directivo de aprobación del PAT. D6 Probatorios de evaluación. D7 Informe de evaluación de salud.</p>
	<p>Procedimiento: Formular estudios de pre inversión D1 Instructivo para la Gestión de Proyectos Estratégicos (Formulación, Ejecución y cierre). D2 Opinión Técnica de la Dirección General de Inversión y Crédito Público, para el diseño de la obra. D3 Carpeta técnica y planos constructivos preliminares. D4 Opinión Técnica de la Dirección General de Inversión y Crédito Público para ejecución de la obra.</p>
	<p>Procedimiento: Realizar seguimiento mensual de inversión y pre inversión pública D1 Información de avance físico y financiero (Dependencias).</p>
	<p>Procedimiento: Identificar, valorar y priorizar los riesgos estratégicos D1 Plan Estratégico.</p>
	<p>Procedimiento: Definir el tratamiento y monitoreo de la gestión de riesgos S/D</p>


RECURSOS MÍNIMOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

Recursos y Tecnología

Tipo	Responsable
Equipo informático (PC'S, impresoras), Teléfonos.	Jefatura Depto. Planes y Proyectos Estratégicos
	Jefatura Sección Planificación Estratégica
	Jefatura Sección Gestión de Proyectos
	Jefatura Sección Gestión de Riesgos

Personas


Jefe Unidad de Desarrollo Institucional
Jefa Depto. Planes y Proyectos Estratégicos
Jefa Sección Planificación Estratégica
Jefa Sección Gestión de Proyectos
Jefa Sección Gestión de Riesgos
Analista de Desarrollo Institucional
Secretaría

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

CAPÍTULO II. CONTENIDO DEL MANUAL

1. NORMAS GENERALES DEL PROCESO

1. El Proceso de Planificación Estratégica debe considerar los retos para el mediano plazo (5 años) y corto plazo (1 año), los cuales deben estar fundamentados en la elaboración previa de un diagnóstico tomando en cuenta la visión, misión y valores institucionales, que servirán para la formulación de los planes quinquenales y anuales, para alcanzar los objetivos definidos por la Dirección General para el periodo correspondiente.
2. Los objetivos estratégicos deben surgir de los talleres de trabajo y reuniones de análisis de planeación estratégica, que cuenten con la participación de las jefaturas de niveles superiores de la institución, estos deben ser revisados y avalados por la Dirección General, así como por las Subdirecciones y notificadas a la Jefatura de Unidad de Desarrollo Institucional para que a través del Departamento Planes y Proyectos Estratégicos, se proceda a la formulación del plan y proyectos estratégicos para la gestión de salud, prestaciones económicas y áreas administrativas.
3. Todas las dependencias involucradas deben aportar la información requerida y participar en el proceso de planificación estratégica definida por el Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, atendiendo lo establecido por la Dirección General.
4. El Departamento Planes y Proyectos Estratégicos a través de la Sección Planificación Estratégica y en coordinación con la Unidad de Comunicaciones, deben elaborar los informes de labores institucionales establecidos en la Ley del Seguro Social en el Artículo 14 literal i) Informe Anual de Labores al Consejo Directivo y el n) Informe al Ministerio de Trabajo; los cuales serán elaborados conforme a la información de avance del plan estratégico vigente, planes de acción y planes de trabajo.
5. La Sección de Planificación Estratégica debe dar seguimiento periódico a los avances de los diferentes planes que responden al Plan Estratégico Institucional (PEI) en vigencia. Con el apoyo de las diferentes unidades de apoyo y Subdirecciones con sus diferentes dependencias, quienes deben proporcionar los insumos para el seguimiento correspondiente.
6. El Departamento Planes y Proyectos Estratégicos, debe elaborar una propuesta del programa anual de inversión y pre inversión pública, siendo revisado y validado por la

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

División de Infraestructura y Mantenimiento y autorizado por el Comité de Seguimiento de Proyectos de Pre Inversión e Inversión Pública del ISSS.

7. En caso que se necesite incluir un nuevo proyecto al programa de inversión o pre inversión pública del año en curso (según sea el caso), debe elaborarse un acta que contenga la información necesaria que justifique la modificativa del programa, la cual será firmada por las autoridades correspondientes (Comité de Seguimiento de Proyectos de Pre Inversión e Inversión Pública: UFI, Infraestructura, Subdirecciones relacionadas y la UDI), la Unidad de Desarrollo Institucional debe presentar la propuesta de modificativa al Consejo Directivo para su autorización.
8. La Sección Gestión de Riesgos debe orientar la identificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos estratégicos asociados al plan estratégico institucional y a proyectos estratégicos priorizados.
9. La Sección Gestión de Riesgos debe verificar que las dependencias del ISSS responsables del tratamiento de los riesgos estratégicos, deberán aplicar la guía metodológica basada en COSO III.
10. La Sección Gestión de Riesgos debe dar apoyo a las dependencias involucradas en relación a la identificación, valoración, tratamiento y control de los riesgos estratégicos.


2. LISTADO DE PROCEDIMIENTOS INCLUIDOS

1. Formular y evaluar el plan estratégico institucional
2. Formular y evaluar el plan anual de trabajo
3. Formular estudios de pre-inversión
4. Realizar el seguimiento mensual de inversión y pre-inversión pública
5. Identificar, valorar y priorizar la gestión de riesgos estratégicos
6. Definir el tratamiento y monitoreo de la gestión de riesgos

2.1. FORMULAR Y EVALUAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

1. El Plan Estratégico Institucional es una guía para la programación de planes, proyectos y presupuesto anual el cual contendrá toda la información relacionada con el cumplimiento

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

de los objetivos definidos en la Ley del ISSS y los retos incorporados en el plan del Gobierno Central.

2. En la formulación del Plan Estratégico Institucional se debe contar con la participación de la Dirección General, Subdirecciones de Salud, Administrativa y Logística, Jefaturas de Unidades y Divisiones, quienes serán los principales analistas para la formulación del pensamiento estratégico y proyectos que se desarrollarán en el quinquenio; lo anterior con el apoyo metodológico y práctico del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos.
3. Para la formulación del Plan Estratégico Institucional, la Sección Planificación Estratégica debe considerar la siguiente información:
 - a. Plataforma o plan de gobierno
 - b. Diagnóstico interno y externo
 - c. Planes estratégicos anteriores y sus evaluaciones
 - d. Otros documentos complementarios para el análisis (Informe de actuariado y estadística, evaluación de procesos, informes de clima organizacional, informe de atención al usuario, entre otros).
4. La Jefatura del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos en conjunto con el Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional deben revisar y analizar la propuesta del Plan Estratégico Institucional y dar el visto bueno para ser enviada a Dirección General, posteriormente la Jefatura de la Unidad de Desarrollo Institucional solicitará presentarlo a Consejo Directivo para su aprobación.
5. Una vez aprobado el Plan Estratégico Institucional por Consejo Directivo, el Departamento Planes y Proyectos Estratégicos y la Sección de Planificación Estratégica deben coordinar la divulgación con la Unidad de Comunicaciones y la Unidad de Recursos Humanos. Posteriormente se solicitará que cada Jefatura a nivel nacional lo dé a conocer a cada trabajador.
6. La ejecución del Plan Estratégico Institucional se realizará mediante la implementación de planes y proyectos que se evaluarán periódicamente.
7. La Unidad de Desarrollo Institucional en conjunto con el Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, debe evaluar si es necesario realizar una actualización del Plan Estratégico a mitad del quinquenio, permitiendo reprogramar las metas con la justificación correspondiente. Posteriormente, después de la revisión con las Jefaturas de



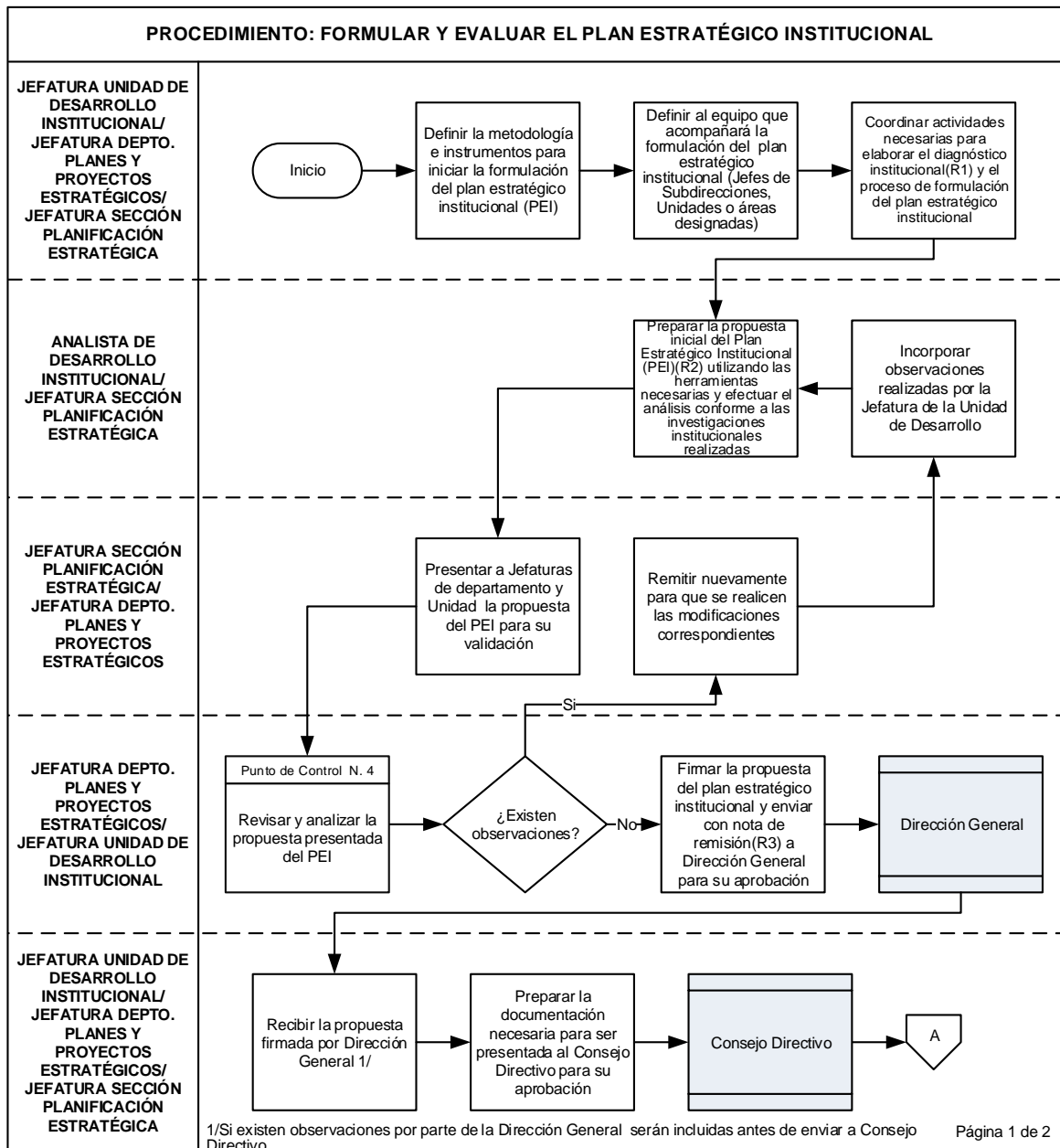
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Subdirecciones de Salud, Administrativa y Logística, Unidades y Divisiones, se solicitará la validación y aprobación a la Dirección General.

8. La Jefatura del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos y el Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional deben revisar el informe de evaluación y será remitido a Dirección General al menos una vez al año o dependiendo del requerimiento institucional.

DIAGRAMA DE FLUJO

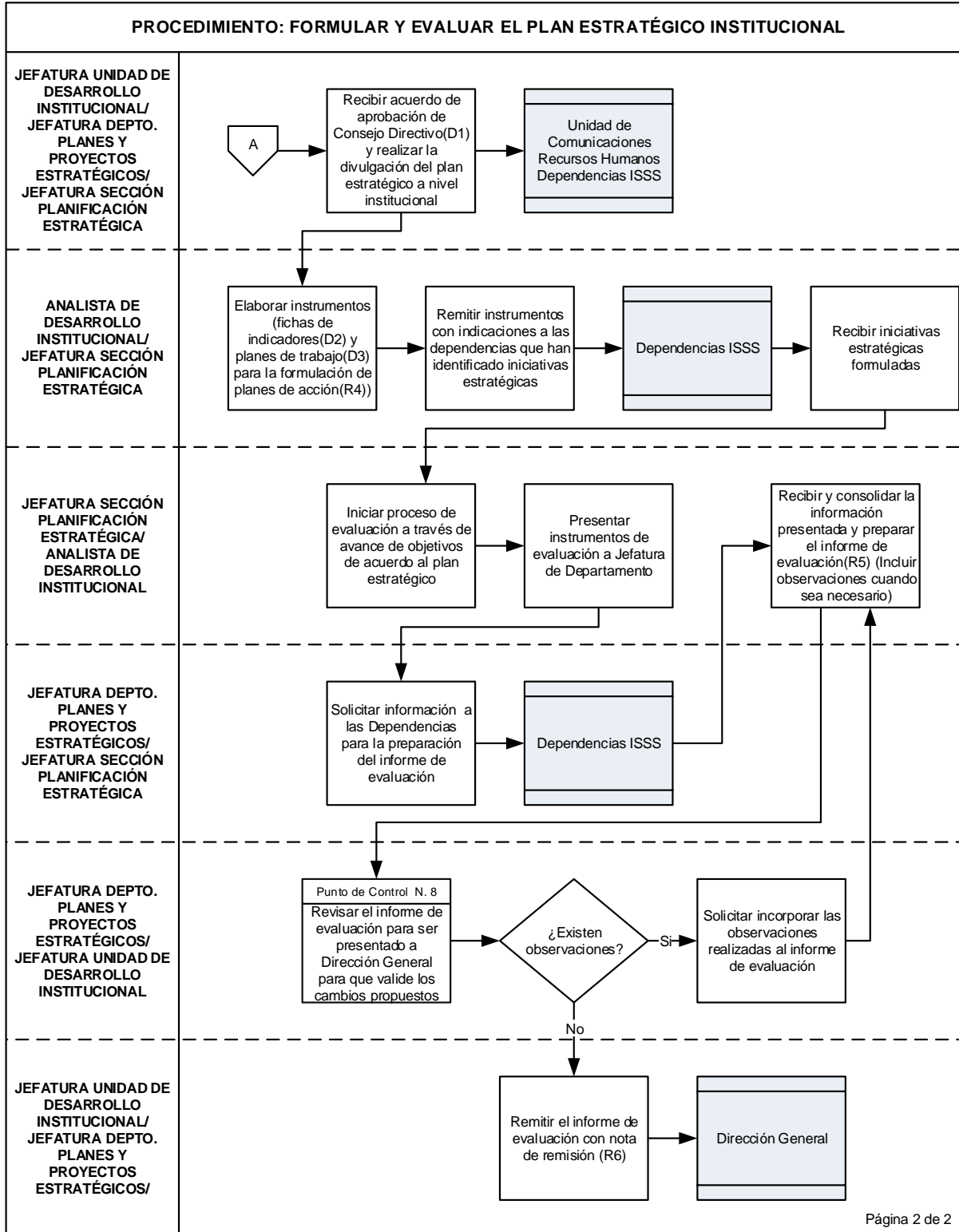





NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO




	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2.2. FORMULAR Y EVALUAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

1. Las Jefaturas del Departamento Planes y Proyectos Estratégicos y Sección Planificación Estratégica deben iniciar la formulación del Plan Anual de Trabajo¹ según la programación definida por el Ministerio de Hacienda, el cual debe ser coordinado con el Comité de Presupuesto; finalizando el proceso de formulación se solicitará la aprobación del Consejo Directivo a más tardar en la fecha establecida por el Ministerio Hacienda.
2. Para la formulación del Plan Anual de Trabajo, la Jefatura del Departamento Planes y Proyectos Estratégicos y la Jefatura de la Sección Planificación Estratégica deben tomar en cuenta las disposiciones de la Ley AFI y su reglamento, las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para el ISSS, el Plan Estratégico Quinquenal, lineamientos o política presupuestaria del Ministerio de Hacienda y las normas e instructivos de la Dirección General del Presupuesto. Se incluyen además las políticas institucionales, prioridades en la asignación de los fondos y otros temas estratégicos a considerar por las dependencias del ISSS.
3. La Sección de Planificación Estratégica debe recibir de la División Políticas y Estrategias de Salud, la formulación del PAT de la Subdirección de Salud para ser incluido en la formulación del Plan Anual de Trabajo Institucional, el cual debe contar con las metas, el análisis de la situación de salud con la tendencia de las metas del año anterior, el avance a la fecha explicando detalladamente los casos en los que se presenten situaciones irregulares.
4. El Plan Anual de Trabajo debe realizarse de forma participativa bajo la coordinación y asesoría de los Analistas de Desarrollo Institucional de la Sección de Planificación Estratégica siguiendo los lineamientos establecidos para ello, con el registro de las metas individuales de cada dependencia, así como la actualización de los proyectos en los formularios establecidos.
5. La Sección de Planificación Estratégica debe coordinar con las diferentes dependencias del ISSS, la elaboración del Plan Anual de Trabajo consolidando la información para la

¹ El Plan Anual de Trabajo constituirá un documento en el que se describen los objetivos institucionales a través de metas de indicadores de resultados e indicadores de producción, así como los proyectos que se tienen planificados desarrollar durante el año.

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

obtención de los siguientes reportes y en los formatos oficiales proporcionados por el Ministerio de Hacienda:

- a. Plan 1-Resumen Institucional
 - b. Plan 2-Detalle Institucional por Unidad Presupuestaria
 - c. Plan 6-Variación de Resultados Físicos y Financieros
 - d. Plan 7-Programación Física y Financiera de Gastos
6. El Departamento Planes y Proyectos Estratégicos debe recibir de las Unidades y Subdirecciones el Plan Anual de Trabajo impreso, el cual es generado por los responsables de la gestión local y deben enviarlo debidamente firmado y sellado. Dicho plan deberá ser archivado en el expediente físico denominado "Planificación y Evaluación Anual de Metas de Dependencia", el cual debe contener copia de los documentos probatorios de la planificación anual de metas, así como las posteriores evaluaciones enviadas a la Sección de Planificación Estratégica.
 7. La Jefatura de Sección Planificación Estratégica y el Analista Desarrollo Institucional deben revisar que la información proporcionada por los responsables de gestión sean consistentes con los resultados y planificaciones; entre otros criterios para su validación.
 8. La Jefatura del Departamento Planes y Proyectos Estratégicos en conjunto con la Jefatura de Sección de Planificación Estratégica se encargarán de gestionar que el PAT Institucional, planes del Ministerio de Hacienda y los probatorios de cada dependencia, sean resguardados y archivados.
 9. La Sección de Planificación Estratégica debe solicitar trimestralmente en físico los probatorios de los resultados obtenidos en las metas, indicadores de resultado y operativos de las Unidades y Subdirecciones.
 10. Al inicio de cada año fiscal la Jefatura de Sección Planificación Estratégica debe revisar los lineamientos específicos para dar inicio al proceso de evaluación del Plan Anual de Trabajo, indicando los períodos y fechas límites en los que se debe registrar la información.
 11. Para la evaluación del Plan Anual de Trabajo la Jefatura de Sección Planificación Estratégica debe contemplar el análisis del cumplimiento de las metas en indicadores de resultado y operativos, reportados trimestralmente por las áreas responsables.

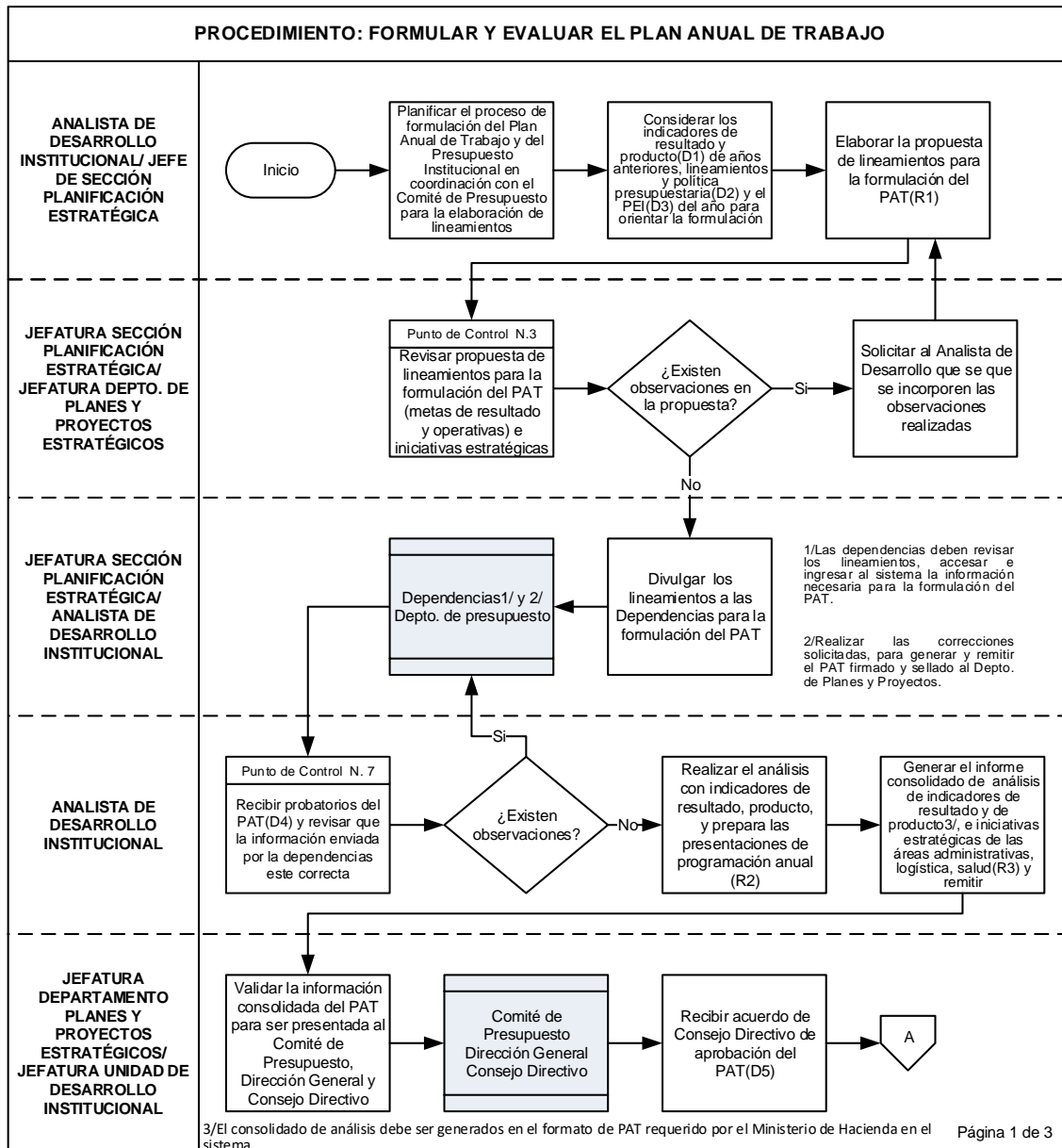


NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

12. Cuando las metas en indicadores de resultado y operativos no estén siendo ejecutadas, se dejará consignado en los informes de evaluación el incumplimiento y se deberá notificar a la dependencia responsable.
13. La Sección de Planificación Estratégica debe recibir de la División Políticas y Estrategias de Salud, la evaluación del Plan de Trabajo de la Subdirección de Salud para ser incorporado en la Evaluación del Plan de Trabajo Institucional.

DIAGRAMA DE FLUJO

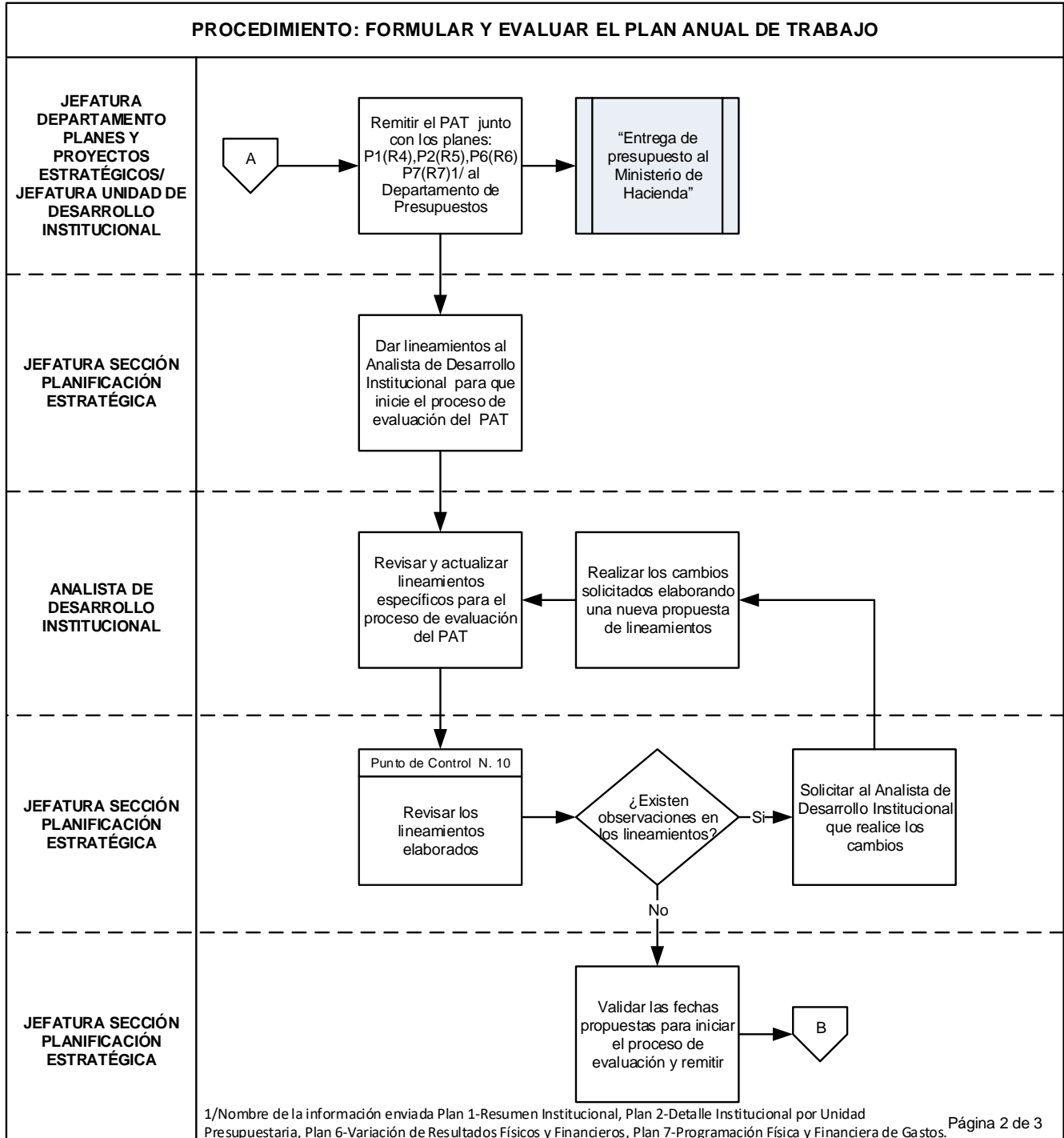




NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO

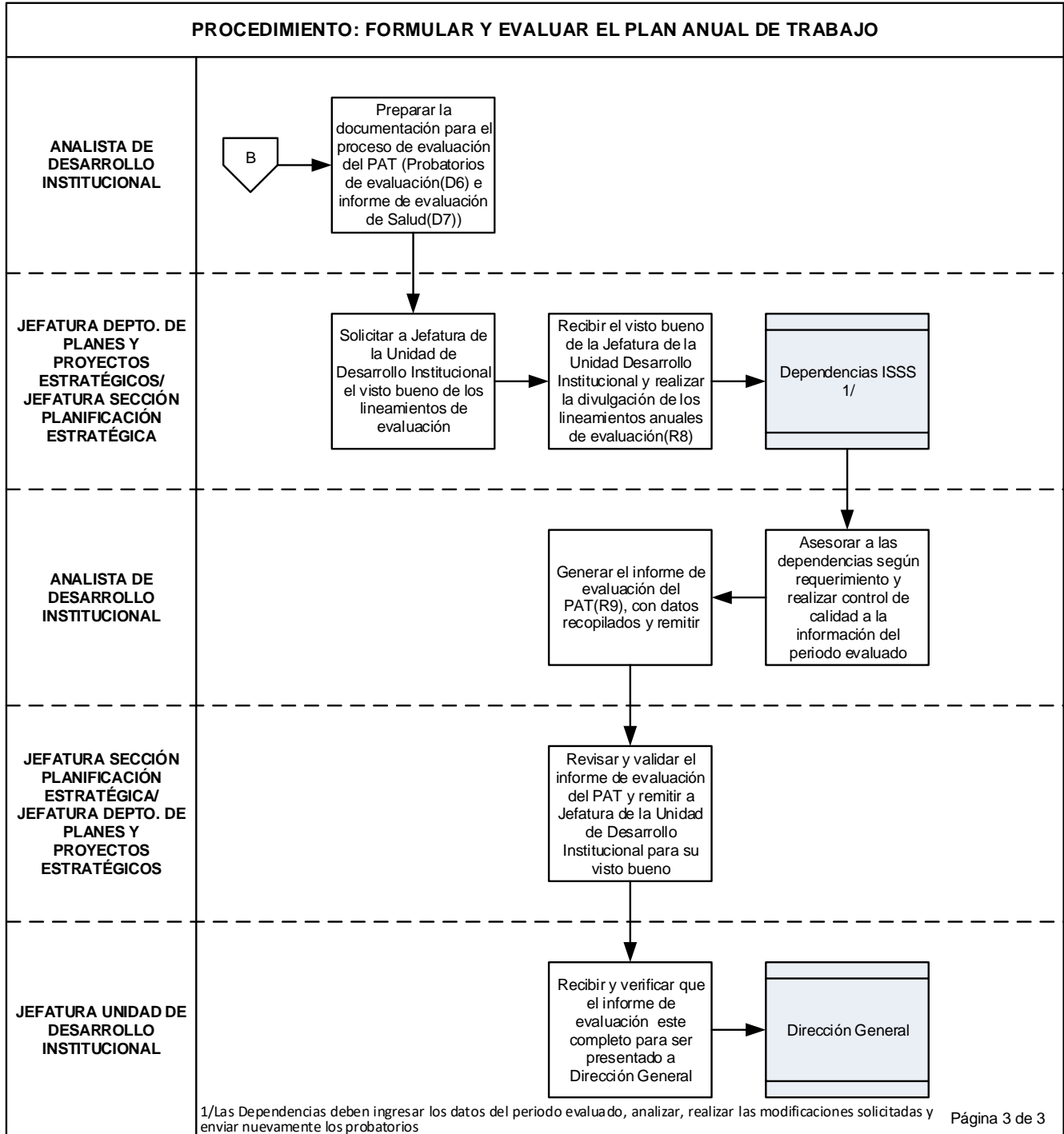





NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO




	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2.3. FORMULAR ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

1. Para la formulación de estudios de proyectos estratégicos, el Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, debe solicitar la participación de un equipo multidisciplinario que incluya al menos los siguientes integrantes: usuario directo del proyecto, representante de la subdirección relacionada, representante de la División de Infraestructura y Mantenimiento y el representante de la Sección Gestión de Proyectos (UDI).
2. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos a través de la Sección Gestión de Proyectos podrá solicitar que se incluyan otras dependencias en el equipo multidisciplinario, para la formulación de estudios de proyectos estratégicos en caso se considere necesario para el adecuado planteamiento del proyecto.
3. Los Analistas de Desarrollo Institucional de la Sección Gestión de Proyectos deben utilizar para la formulación de estudios de pre factibilidad de proyectos, los lineamientos de la Dirección General de Presupuesto, el manual para elaborar estudios de pre inversión y tramitar su aprobación ante dicho ministerio de acuerdo con la Ley AFI.
4. Cuando el proyecto de inversión sea para un centro de atención, el Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos debe solicitar al Departamento de Programación en Salud, realizar la proyección del portafolio de servicios, según las necesidades analizadas con el usuario responsable del proyecto.
5. La Sección Gestión de Proyectos debe solicitar a la Unidad de Recursos Humanos los datos referentes a los costos del personal actual y los costos del personal nuevo, requerido para el proyecto (cuando aplique).
6. La Sección Gestión de Proyectos debe solicitar a la Unidad Financiera Institucional información actualizada, referente a los costos de operación y funcionamiento de los centros de atención y dependencias administrativas, para realizar el análisis financiero del proyecto.
7. La Sección Gestión de Proyectos debe recibir los requerimientos físicos (listado de necesidades), aprobados por las respectivas Subdirecciones, los cuales deben estar validados por los usuarios según corresponda.

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

8. La Sección Gestión de Proyectos debe solicitar a la División de Infraestructura y Mantenimiento, la información referente a las dimensiones de áreas y costos estimados para la ejecución del proyecto.
9. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos debe recibir de la División de Infraestructura y Mantenimiento el prediseño (bosquejo inicial), con el objetivo de incorporarlo en el documento de proyecto que será elaborado por los responsables o líderes del proyecto.
10. Las Jefaturas del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos y de la Sección Gestión de Proyectos deben revisar el documento de proyecto, así como su actualización y solicita el visto bueno de la Unidad de Desarrollo Institucional.
11. Posterior a la finalización de un estudio de pre inversión, la Jefatura de la Unidad de Desarrollo Institucional debe gestionar la opinión técnica correspondiente ante la Dirección General de Inversión y Crédito Público del Ministerio de Hacienda, para que la División de Infraestructura y Mantenimiento pueda continuar la etapa de diseño final y planos constructivos.
12. Posterior a la finalización del diseño final y planos constructivos² remitido por División de Infraestructura y Mantenimiento, la Jefatura de la Unidad de Desarrollo Institucional debe gestionar la opinión técnica para continuar la etapa de ejecución, en la Dirección General de Inversión y Crédito Público, del Ministerio de Hacienda.
13. Al final de cada año, el Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos a través de la Sección Gestión de Proyectos, debe elaborar el Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME) conforme a los lineamientos definidos por el Ministerio de Hacienda, el cual debe ser avalado por el Comité de proyectos de Inversión previo a la remisión del mismo.

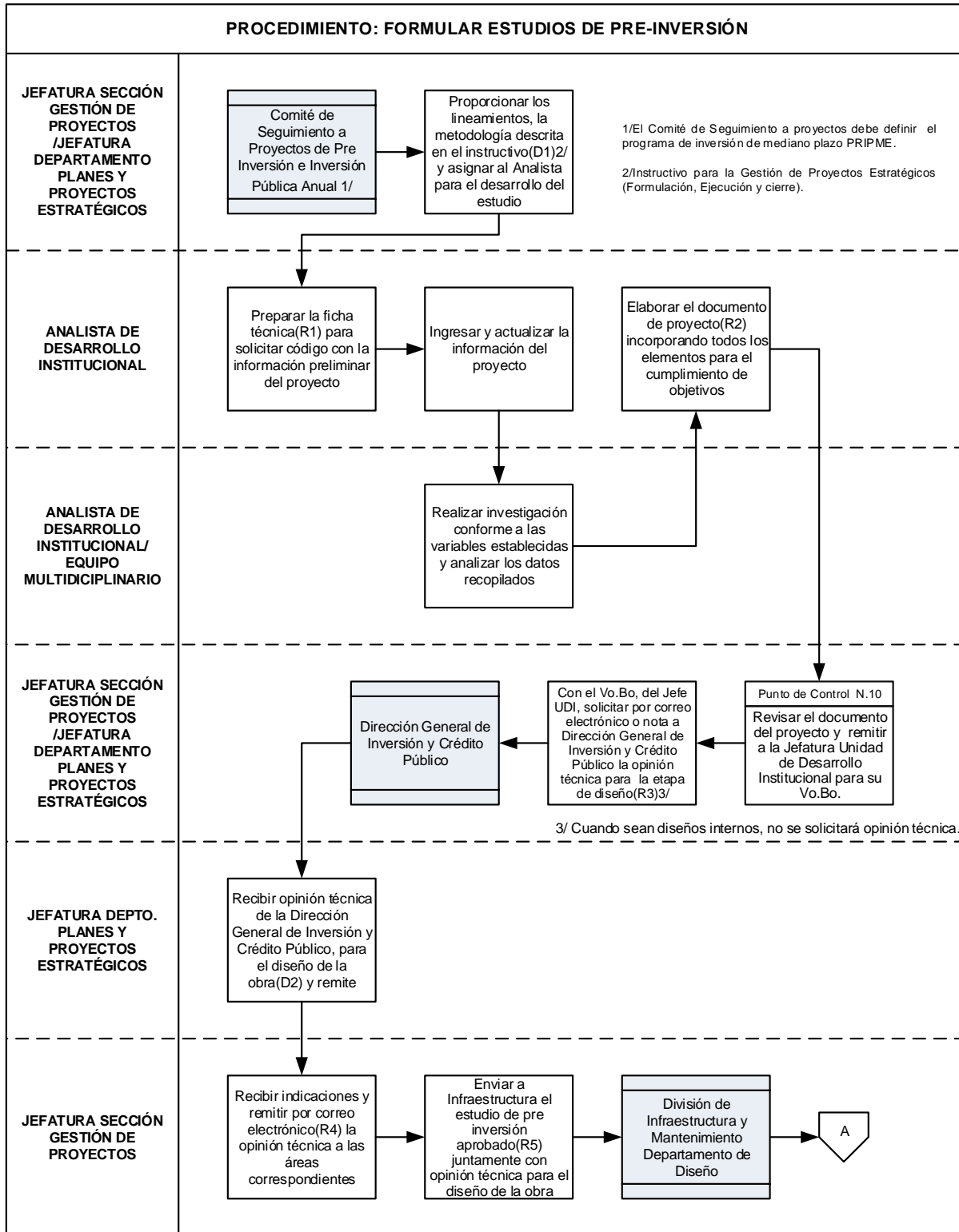
² Los documentos para solicitar opinión técnica para continuar con ejecución son: memoria descriptiva, conjunto de planos, presupuesto, programación de la inversión, programa de trabajo y generación de empleo.



NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO

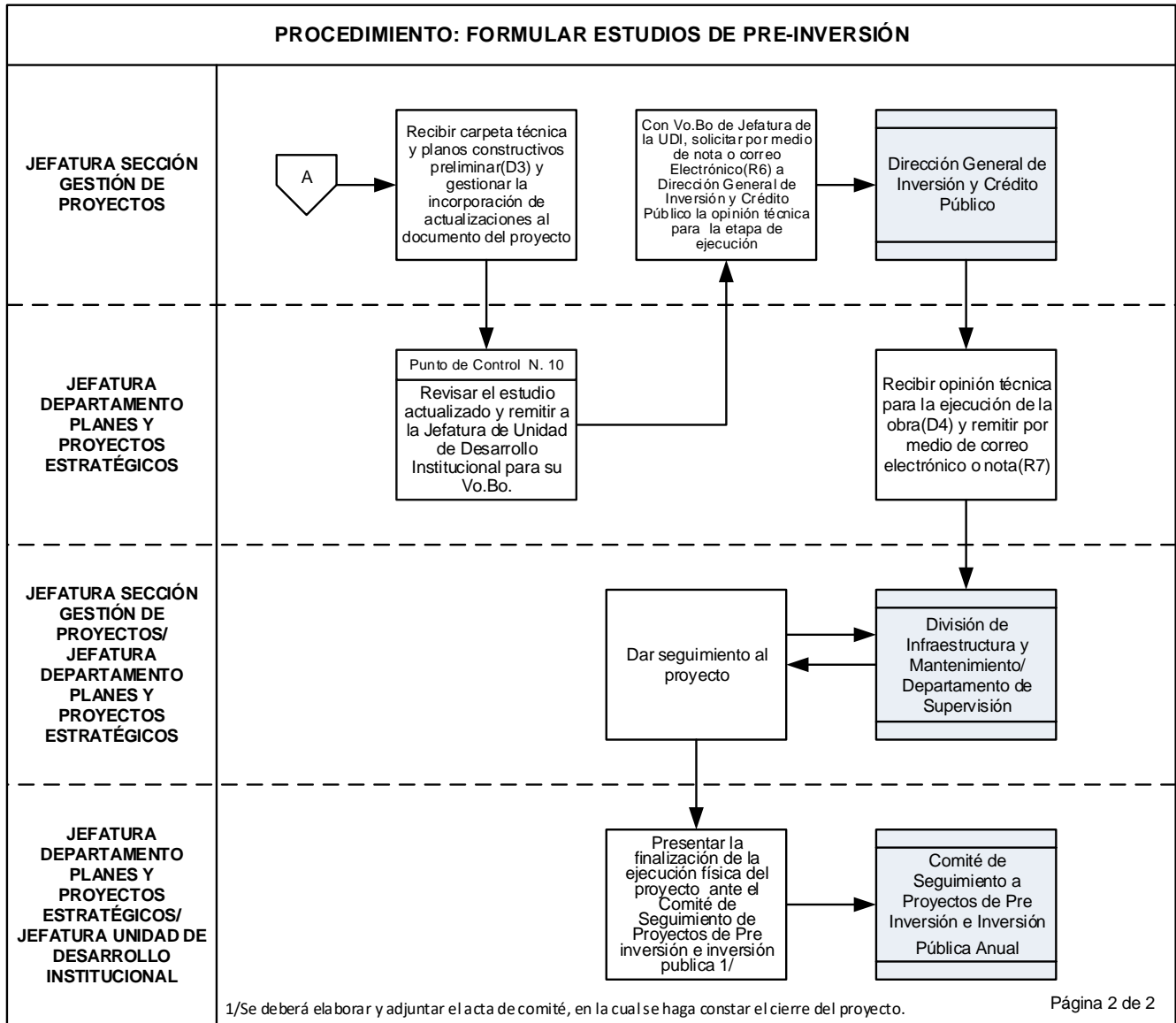




NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS


DIAGRAMA DE FLUJO



2.4. REALIZAR SEGUIMIENTO MENSUAL DE INVERSIÓN Y PRE INVERSIÓN PÚBLICA

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

1. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos debe elaborar el informe mensual de Inversión y pre inversión pública, el cual servirá para informar a la Dirección General la

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

situación actual de los proyectos incluidos en el programa de inversión pública y propiciar la toma de decisiones.

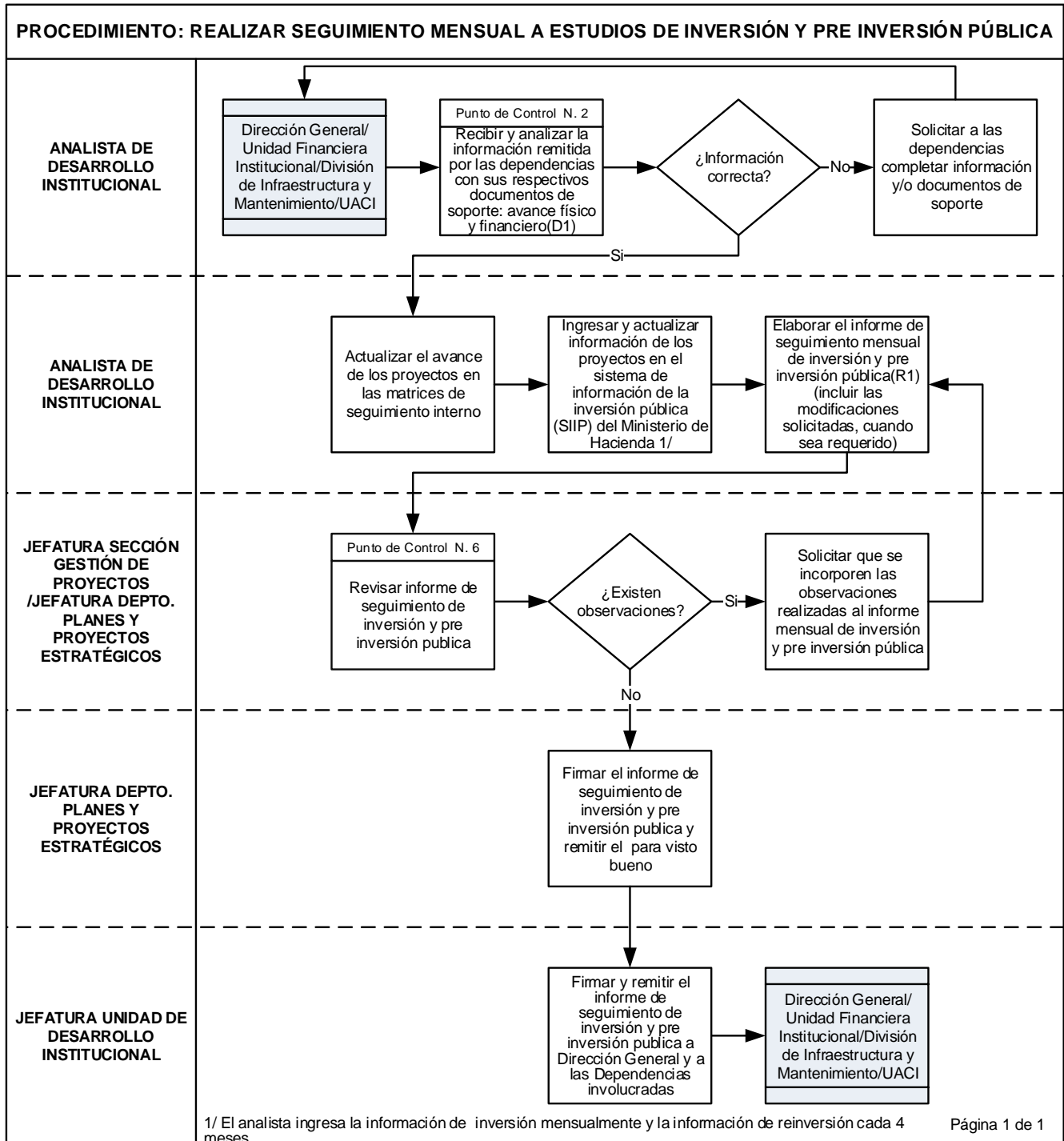
2. El Departamento de Planes y Proyectos debe solicitar a las dependencias involucradas la información correspondiente para la actualización del informe mensual de inversión y pre inversión pública en los últimos 5 días hábiles de cada mes, debiendo las dependencias enviar la información solicitada a más tardar los primeros 2 días hábiles de cada mes.
3. El Departamento de Planes y Proyectos debe verificar que la División de Infraestructura y Mantenimiento anexe todos los documentos de soporte que sustenten los avances y actividades realizadas durante el período.
4. El Analista de Desarrollo Institucional de la Sección de Gestión de Proyectos debe ingresar dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes la información recibida en el SIIP del Ministerio de Hacienda.
5. El Analista de Desarrollo Institucional de la Sección de Gestión de Proyectos debe elaborar el Informe Mensual de Inversión y Pre Inversión Pública con la información recibida de la División de Infraestructura y Mantenimiento (avance físico de obra y diseño), de la Unidad Financiera Institucional (avance financiero de obra y de diseño) y de UACI (informe con el detalle de la ejecución de las contrataciones realizadas).
6. Las Jefaturas de Sección Gestión de Proyectos y Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, deben revisar el Informe Mensual de Inversión y Pre Inversión Pública, antes de ser enviado a la Jefatura de la Unidad de Desarrollo Institucional.
7. Con el visto bueno de la Jefatura de la Unidad de Desarrollo Institucional la Jefatura del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos debe remitir con nota el Informe Mensual de Inversión y Pre Inversión Pública, a la Dirección General y a las áreas involucradas, para conocimiento del avance de los proyectos.




NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO



	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2.5. IDENTIFICAR, VALORAR Y PRIORIZAR LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

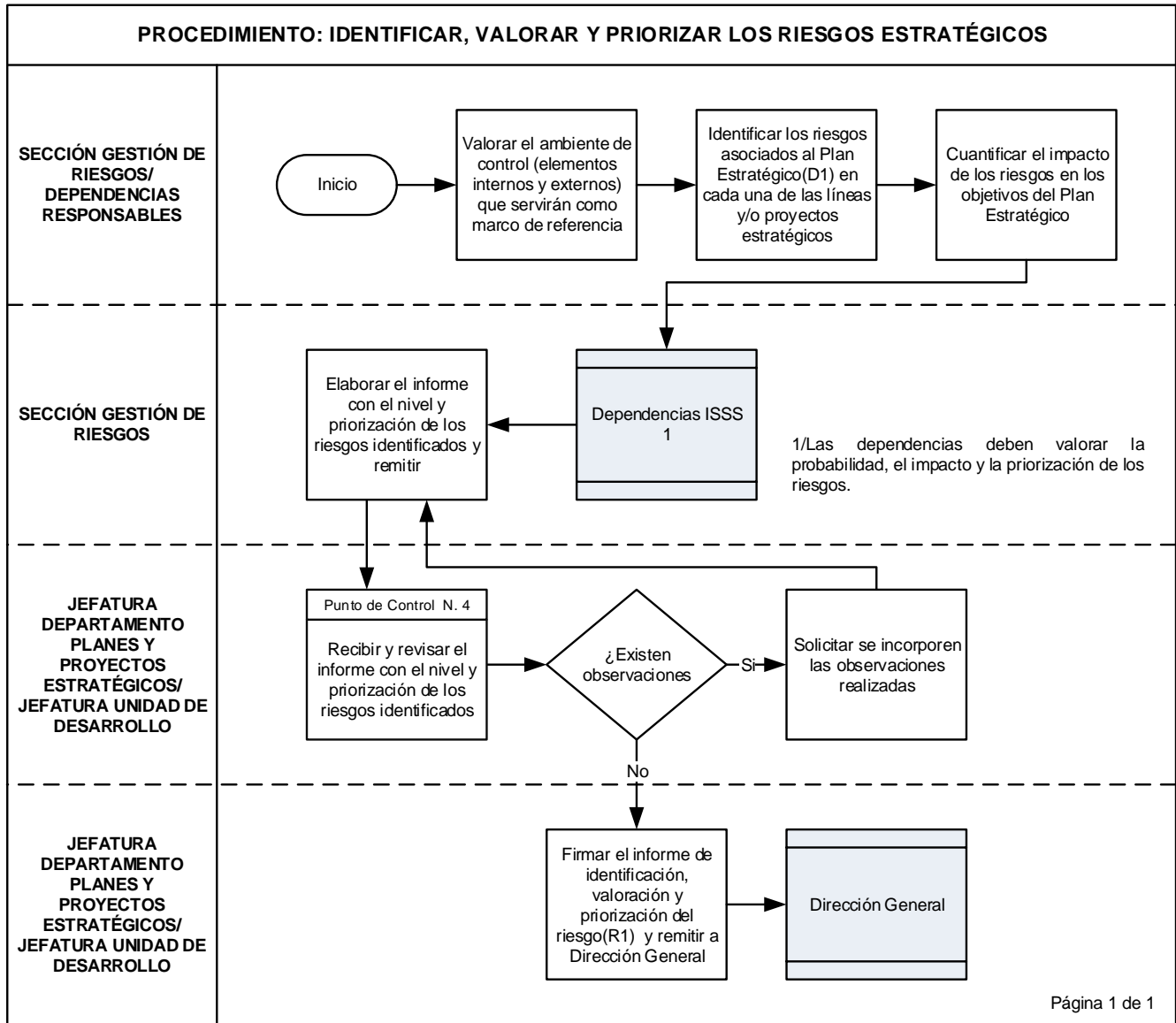
1. Para el establecimiento del ambiente de control la Sección Gestión Riesgos debe considerar los diagnósticos y FODA institucionales, normativa legal vigente entre otros, que describan el contexto de la situación actual de la institución.
2. En la identificación, valoración y priorización de la gestión de riesgos estratégicos, se debe involucrar a las dependencias responsables quienes participarán en el proceso, tomando en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto, para establecer el nivel de riesgo según el mapa de riesgos estratégicos.
3. El Analista de Desarrollo Institucional de la Sección Gestión de Riesgos, debe verificar que cada uno de los riesgos identificados cuente con la evidencia que lo respalde (datos cuantitativos, registro histórico e información estadística).
4. Las Jefaturas del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos y de la Unidad de Desarrollo Institucional, deben revisar y dar el visto bueno al informe de los riesgos identificados, el cual será remitido semestralmente a la Dirección General.




NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO



	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2.6. DEFINIR EL TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

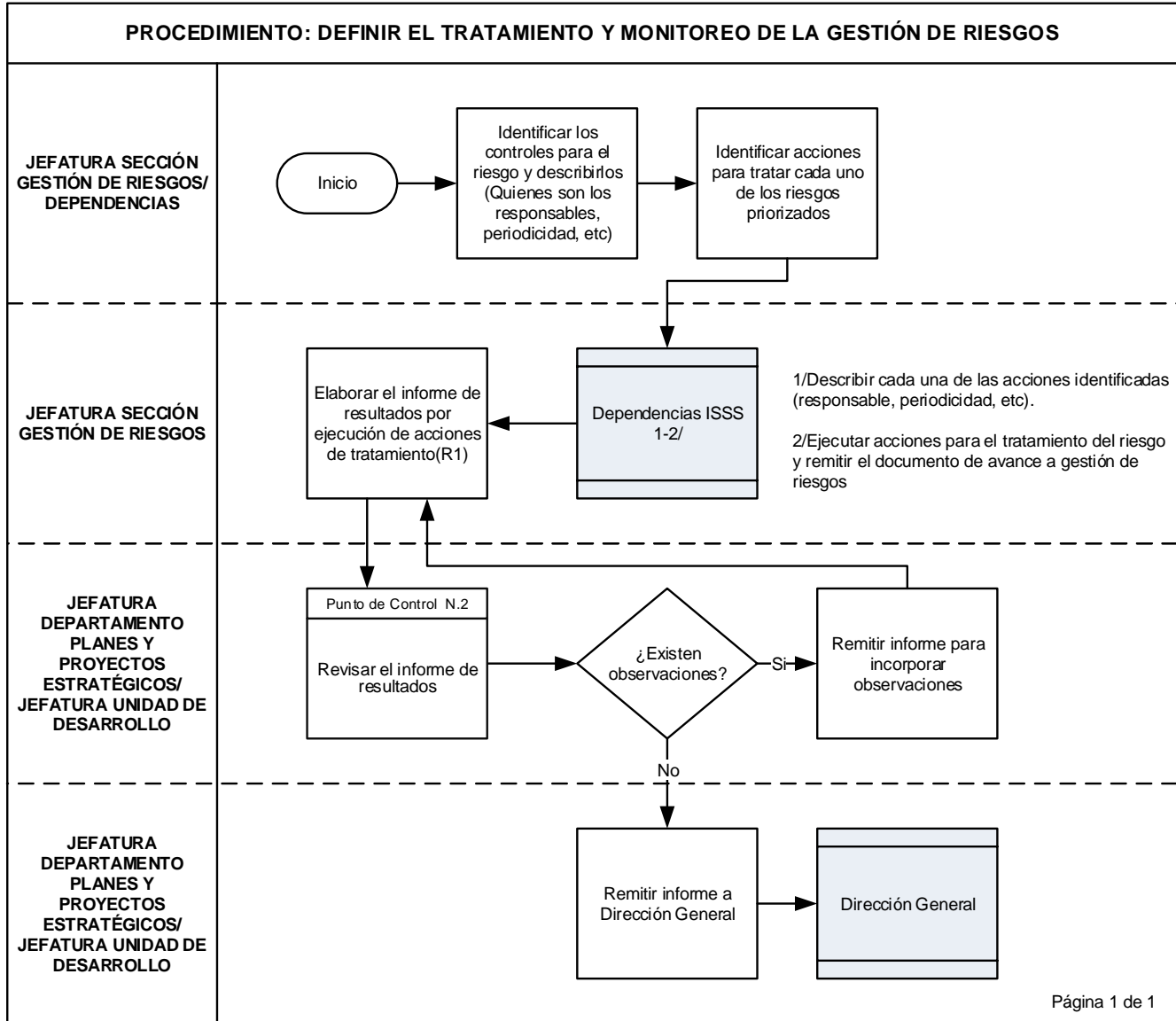
1. La Sección Gestión de Riesgos debe verificar que las dependencias, en la fase de tratamiento del riesgo, establezcan las acciones orientadas a controlar los riesgos identificados, los cuales podrán quedar registrados en un plan de trabajo.
2. La Sección Gestión de Riesgos debe verificar que las acciones identificadas para el tratamiento del riesgo deben estar enfocadas a contrarrestar las causas que lo ocasionan,
3. La Sección Gestión de Riesgos debe revisar que en el plan de tratamiento del riesgo se contemplen las acciones que permitan, evitar, compartir, reducir o aceptar el riesgo identificado.
4. La Sección Gestión de Riesgos debe dar apoyo a las áreas, en las cuales han sido identificado los riesgos y se debe realizar una re-evaluación del nivel de riesgo residual, posterior a las acciones de tratamiento realizadas por las dependencias.
5. La Sección Gestión de Riesgos debe dar el apoyo correspondiente para el desarrollo de las diferentes acciones que van a realizar en la fase de monitoreo de la gestión de riesgos estratégicos, ya que las dependencias deben contar con un responsable para implementar acciones y dar el tratamiento correspondiente a los riesgos y se recibirá el informe periódicamente.




NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DIAGRAMA DE FLUJO



	NOMBRE DEL PROCESO: GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PROYECTOS Y RIESGOS ESTRATÉGICOS.
	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

3. REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

VERSIÓN 4.0

CREACIÓN DEL DOCUMENTO:

Solicitado por	Elaborado por	Aprobado por
Acuerdo de Dirección General N° 2003-05-0859	Departamento de Gestión de Calidad Institucional	Jefe Unidad de Planificación
Fecha: Mayo 2003	Fecha: Febrero 2004	Fecha: Febrero 2004

REGISTROS DE ACTUALIZACIONES:

Solicitado por	Elaborado por	Aprobado por	VERSIÓN
Acuerdo de Consejo Directivo N° 2007-0824.JUL	Lic. Ricardo Trujillo	Ing. Raúl Rivas Montalvo	1.0
Fecha: Julio 2007	Fecha: Mayo 2008	Fecha: Septiembre 2008	

MODIFICACIÓN: Actualización de procedimientos.

Solicitado por	Elaborado por	Aprobado por	VERSIÓN
Ing. Raúl Rivas Montalvo	Licda. Renata Vásquez	Ing. Raúl Rivas Montalvo	2.0
Fecha: Marzo 2010	Fecha: Marzo 2010	Fecha: Marzo 2010	

MODIFICACIÓN: Actualización de procedimientos.

Solicitado por	Elaborado por	Autorizado por	VERSIÓN
Acuerdo C. D. #2012-1216. SEP	Ing. Jorge A. Baires	Lic. Beatriz de Carbajal	3.0
Fecha: Abril 2013	Fecha: Noviembre 2013	Fecha: Noviembre 2013	

MODIFICACIÓN: Incorporación de los procedimientos del Departamento Cooperación Externa. Además, en los procedimientos del Departamento Gestión de Calidad Institucional se incluyó la Normativa de Creación o Reestructuración de Dependencias en el ISSS y Base para el Diseño de Manuales de Organización de Febrero 2009 y la Normativa Reproducción, Control y Uso de Formularios Institucionales de Abril de 2009, por lo que se les dará de baja en la base de los documentos normativos vigentes.

Solicitado por	Elaborado por	Aprobado por	VERSIÓN
ACUERDO #2019-2232.NOV.	Licda. Julia Marlene Méndez Pérez	Dr. Carlos E. Flamenco Jefe de Unidad de Desarrollo Institucional	4.0
Febrero 2020	Fecha: Octubre 2021	Fecha: Noviembre 2021	

MODIFICACIÓN: Se realizó la revisión del manual de normas y procedimientos Gestión de Desarrollo Institucional de noviembre 2013, del cual se extrae el proceso de Planificación Estratégica, se actualizó la normativa y los diagramas de flujo; considerando la metodología de Gestión por Procesos se define como Manual de Normas y Procedimientos Gestionar La Planificación Estratégica, Proyectos y Riesgos Estratégicos, por lo que se incluye la ficha del proceso y se le dará de baja al documento normativo del 2013.