



MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL

# Plan Estratégico Institucional 2020-2024

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

Presidente Nayib Bukele, 1 de junio de 2019

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Mauricio Wilfredo Sandoval Cruz Jefe del Departamento de Planificación	Ángela Zamora Rivas Gerente de Planificación y Desarrollo Institucional	María Ofelia Navarrete de Dubón Ministra

**Julio de 2020**



Plan Estratégico Institucional 2020-2024.

Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL).

El Salvador, Centroamérica.

Julio de 2020.

Derechos reservados.

Este documento puede ser reproducido todo o en parte, reconociendo los derechos del MINDEL.

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

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

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

Sitio web: [www.fisdل.gob.sv](http://www.fisdل.gob.sv)

Correo electrónico: [oir@fisdل.gob.sv](mailto:oir@fisdل.gob.sv)

Twitter: @DesarrolloSV



<b>CONTENIDO</b>	
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> .....	5
CONTEXTO DEL DESARROLLO LOCAL .....	5
DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	12
<b>MARCO ESTRATÉGICO</b> .....	14
ALINEAMIENTO CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL .....	14
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
<b>RESULTADOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES</b> .....	17
<b>OFERTA PROGRAMÁTICA</b> .....	30
<b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b> .....	31
<b>FINANCIAMIENTO</b> .....	31
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	32
<b>ANEXOS</b> .....	33
ANEXO 1. ACRÓNIMOS .....	33
ANEXO 2. DEFINICIONES .....	34



# Plan Estratégico Institucional 2020-2024

## Ministerio de Desarrollo Local

### PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

María Ofelia Navarrete de Dubón  
Ministra

**Bienestar Social,  
la gran apuesta.**



*“Un paradigma de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de un país. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Las personas son la verdadera riqueza de las naciones. Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valore. El desarrollo es entonces mucho más que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio —si bien muy importante— para que cada persona tenga más oportunidades” (PNUD, 2009).*

## INTRODUCCIÓN

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

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

En junio de 2019, con la llegada al gobierno del Presidente Nayib Bukele, inicia una etapa de cambios en la forma de administrar las instituciones y entidades centrando sus servicios y acciones en favor de la ciudadanía, en busca de un genuino bienestar y progreso. Uno de los cambios de mayor importancia y trascendencia en términos de Desarrollo es concebir la política social por medio de la orientación hacia un enfoque de derechos para potenciar el bienestar de las personas, respondiendo las intervenciones sociales a sus necesidades de manera sostenible y con su participación real en su priorización y seguimiento, en donde se renueva el énfasis en el territorio.

En ese sentido, el Desarrollo Local se vuelve clave como proceso integrador que, en el transcurso del tiempo, conducirá al bienestar social por medio del mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos (gestión ambiental, salud, educación, seguridad alimentaria, vivienda, reducción de la vulnerabilidad, generación de empleo, ingreso, identidad local, entre otros), considerando el territorio como principal marco de actuación. Así mismo, se retoma el papel del gobierno central como promotor y socio estratégico para el impulso de iniciativas de desarrollo, con la participación activa de actores sociales, públicos y privados. Esto implica, además, la reducción de la pobreza, la desigualdad



social y protección de los recursos naturales, considerando a las personas como titulares de derechos y como actores principales del Desarrollo.

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### CONTEXTO DEL DESARROLLO LOCAL<sup>1</sup>

El MINDEL surge en un contexto complejo, en una transición de gobierno en la que debe transformar y asumir las funciones de varias instituciones, cada una con roles muy distintos: FISDL, Programa Ciudad Mujer, División de Asistencia Alimentaria y Fondo de Inversión Nacional en Electrificación y Telefonía (FINET). Además, con unos elementos externos que determinan en gran medida lo que realmente puede asumir el MINDEL como competencias y funciones. En ese sentido, algunos de los principales elementos de ese contexto se enumeran brevemente a continuación:

#### **Institucionalidad desarticulada**

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

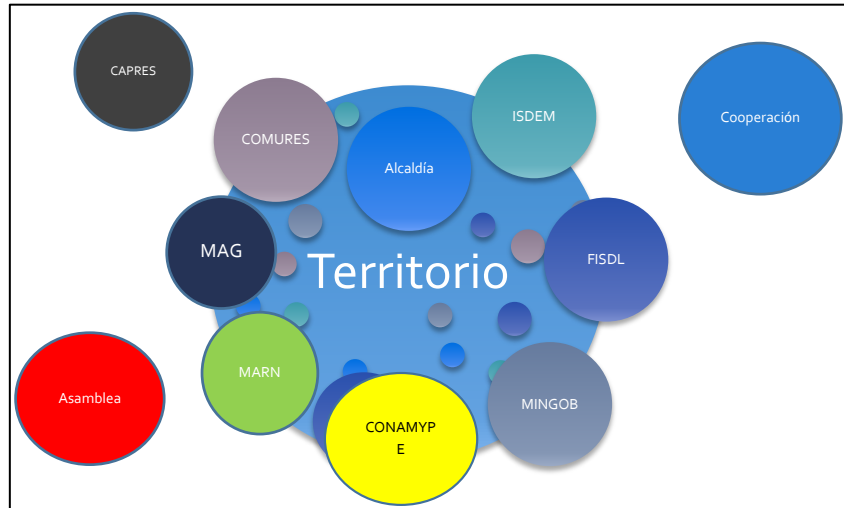
De la misma forma, llegan otros actores no gubernamentales como ONG's, fundaciones, iglesias, universidades, la cooperación internacional, empresas con su Responsabilidad Social Empresarial, clubes de beneficencia, etc. que se suman a los actores locales (figura 1). Si bien, todas las instituciones desarrollan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

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

---

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

Figura 1. Actores institucionales en el territorio



Fuente: Documento de Sistematización Consulta Nacional

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

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

### **Desequilibrios territoriales**

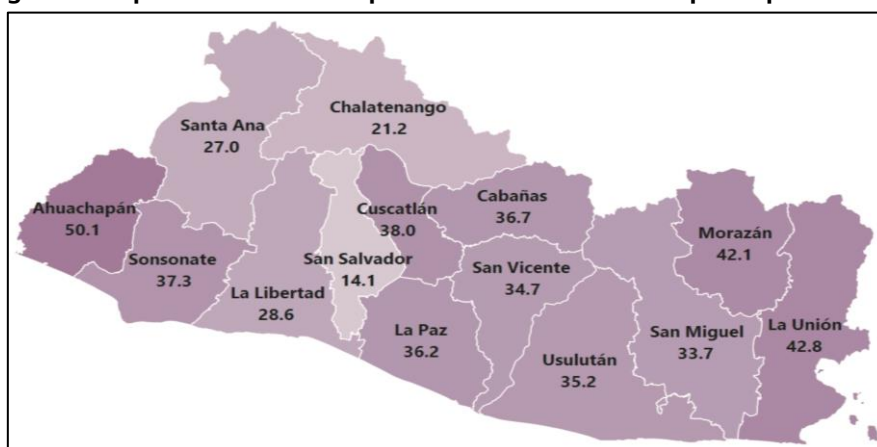
El Salvador se ha caracterizado por una concentración de la actividad económica, de la inversión pública y privada, del poder político, y de la población en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), que con 590 Kms<sup>2</sup> representa el 2.8% del territorio con una población aproximada de 1.8 millones de personas (27.1% de la población nacional), según la DIGESTYC (EHPM, 2018). A ello se suman los ingresos diarios de población que transita por el AMSS que se calcula en unas 600,000 personas. Dicha concentración funciona como una “aspiradora” que “succiona” recursos y personas a las que atrae en la búsqueda de oportunidades laborales.

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

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

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

**Figura 2. Mapa de incidencia de pobreza multidimensional por departamento**



Fuente: Documento de Sistematización Consulta Nacional

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

### **Escasez de recursos**

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

Uno de los grandes retos de cualquier administración es llevar a todo el país los servicios públicos de mejor calidad para poder impactar en la vida de las personas con recursos limitados. El espacio fiscal, es decir la posibilidad de aumentar impuestos o crear nuevos, es

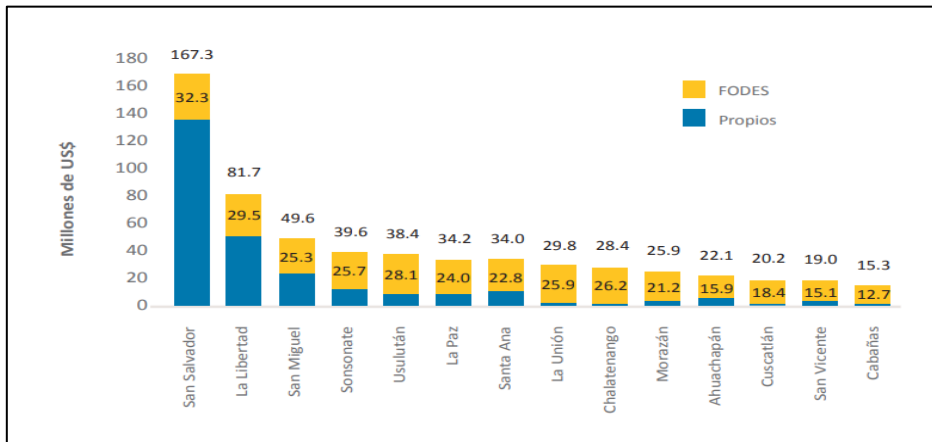




muy pequeño; el endeudamiento es cada vez mayor y supera, desde hace algunos años, el 70% del PIB; y el crecimiento de la economía no ha superado en los últimos años el 2%. Con ese panorama, llevar Desarrollo Local a los territorios es cada vez más complejo.

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

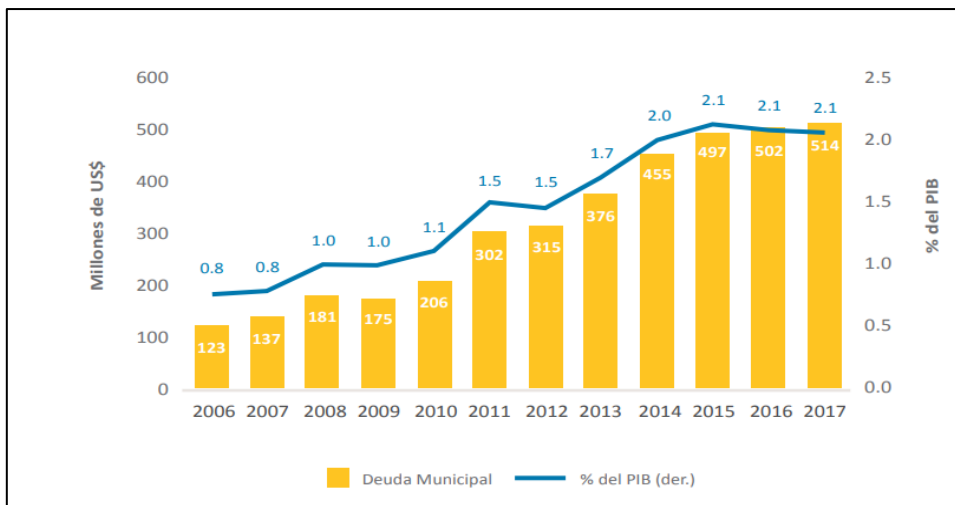
**Gráfico 1: Ingresos municipales por departamento para el año 2016**



Fuente: Documento de Sistematización Consulta Nacional

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

**Gráfico 2: Evolución de la deuda municipal 2006-2017**



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

## **Marco Legal**

Todas las intervenciones de las instituciones del Estado deben tener el respaldo de un marco legal que les ampare. El Salvador ha producido mucha legislación y alguna toca al Desarrollo Local. Lamentablemente no toda la legislación se ha aplicado, alguna es difusa y otra ha entorpecido los procesos de desarrollo local. El MINDEL surge entonces en un contexto con exceso de regulaciones, y una de sus funciones podría ser precisamente proponer un ordenamiento jurídico moderno y acorde a la nueva realidad del país.

El MINDEL es creado con las siguientes competencias, según el Art. 45-E del Título II del RIOE:

- 1) *Promover y difundir el desarrollo local del país;*
- 2) *Coordinar, ejecutar y evaluar las políticas, programas y acciones en materia de Desarrollo Local, así como propiciar un enfoque de derechos humanos en la formulación de las políticas públicas, de cara a la erradicación de la discriminación y de toda forma de intolerancia hacia las personas y los grupos sociales, propiciando la implementación, en caso de ser necesario, de acciones afirmativas;*
- 3) *Diseñar y promover programas para el Desarrollo Local, que ayuden al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, posibilitando el combate a la pobreza, desigualdad y marginación, velando por generar mejores condiciones de vida para la población;*
- 4) *Constituir un espacio institucional con los diferentes actores sociales, con el objeto que el Estado responda a las demandas económicas y sociales de la población, con la finalidad de incrementar el Desarrollo Local;*
- 5) *Coordinar el programa social de Ciudad Mujer, con un enfoque al Desarrollo Local de la población; así como cumplir las atribuciones establecidas en las leyes o reglamentos a cargo de las antiguas Secretaría Nacional de la Familia o Secretaría de Inclusión Social;*
- 6) *Organizar y administrar todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales asignados a la División de Asistencia Alimentaria, con el propósito de brindar una adecuada logística de la ayuda alimentaria y no alimentaria de los diferentes proyectos y grupos beneficiarios;*
- 7) *Apoyar iniciativas y proyectos relacionados con las materias a cargo del Ministerio;*
- 8) *Las demás atribuciones que se establezcan por Ley, reglamento o le sean encomendadas por el Presidente de la República.*

Por otro lado, en esta etapa de transición el MINDEL deberá identificar la normativa vigente que pueda estar vinculada a las competencias asignadas, así como las competencias de las diferentes entidades de gobierno para no duplicar como las del MINGOBDT. Asimismo, el



MINDEL podría identificar vacíos legales que deban ser llenados para cumplir con su principal competencia: promover y difundir el Desarrollo Local del país.

En ese sentido, se ha identificado algunos cuerpos legales que deben ser analizados. El primero es el Código Municipal que en su art. 4 sobre las competencias de los gobiernos locales no establece claramente lo que les corresponde a las municipalidades en áreas tan importantes del Desarrollo Local como la educación, la salud, la economía, entre otros. Una claridad competencial ayudaría a que tanto los gobiernos locales como el gobierno nacional sepan qué les corresponde y qué recursos pueden invertir sin temor a reparos o ilegalidades.

*Art. 4.- Compete a los municipios:*

- 1) La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;*
- 2) La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;*
- 3) La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;*
- 4) El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;*
- 5) La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;*
- 6) La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes;*
- 7) La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;*

Por otra parte, en el 2011 se aprobó la Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial que iba orientada a ordenar y orientar el desarrollo a través del uso adecuado el suelo según su vocación o potencial.

Sin embargo, nunca se aplicó, pero podría ser un instrumento importante para el desarrollo local.

#### *Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial*

*Art. 2.- La presente Ley tiene por finalidad, fortalecer la capacidad institucional del Estado para ordenar el uso del territorio y orientar las inversiones públicas y privadas necesarias para alcanzar el desarrollo sostenible; así como normar un espacio intermedio de coordinación entre los niveles de gobierno nacional y local.*



*El ámbito de aplicación del ordenamiento y desarrollo territorial comprende:*

- a) La utilización del suelo según su vocación.*
- b) La conectividad territorial y la conexión de los servicios básicos en los asentamientos humanos.*
- c) La protección y conservación de los recursos naturales.*
- d) La protección y conservación del patrimonio cultural y arqueológico.*

Desde el año 2014 existe la Ley de Desarrollo y Protección Social que da un marco legal a los programas sociales que son parte del pilar no contributivo del Sistema de Protección Social. Es un marco amplio que exige el desarrollo de un plan en los primeros 6 meses de cada mandato presidencial, y que coincide plenamente con varias de las competencias otorgadas al MINDEL.

*Art. 2.- La presente Ley se aplicará a toda la población, en especial aquellas personas en condición de pobreza, vulnerabilidad, exclusión y discriminación, priorizando en las niñas y los niños, las mujeres, los jóvenes, las personas adultas mayores, las personas con discapacidad, en abandono, los pueblos indígenas y todos aquellos que no gozan plenamente de sus derechos.*

*Art. 3.- La presente Ley tiene los siguientes objetivos:*

- a) Garantizar el goce de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la población;*
- b) Establecer líneas estratégicas para el desarrollo, protección e inclusión social;*
- c) Contribuir a que toda persona humana goce del derecho a una mejora continua de su nivel de vida;*
- d) Contribuir a una mejor distribución del ingreso nacional, a una disminución de la desigualdad y a la reducción sostenida de la pobreza;*
- e) Contribuir a ampliar las capacidades productivas de la sociedad en todos sus ámbitos, poniendo énfasis en la micro y pequeña empresa y los sectores cooperativos;*
- f) Disminuir progresivamente la desigualdad de género y avanzar hacia la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres;*
- g) Contribuir de manera sostenida a la reducción de las brechas de desigualdad entre los habitantes de las zonas rurales y urbanas;*
- h) Combatir toda forma de discriminación y exclusión social, promoviendo la igualdad de oportunidades para el desarrollo de la persona humana y estableciendo políticas para un logro creciente en la equidad de resultados;*
- i) Garantizar a la población, una protección social amplia, segura y suficiente, desde una perspectiva de derechos, especialmente a la población en condiciones más vulnerables y mayor condición de pobreza, exclusión y desigualdad social; y,*



- j) *Establecer mecanismos y procedimientos para la conducción estratégica de la política social, su coordinación efectiva, así como su institucionalización.*

El contexto legal, institucional y financiero descrito anteriormente es complejo, pero es una oportunidad para el MINDEL de llenar algunos vacíos que no han permitido que el Desarrollo Local llegue a los municipios.

## DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Una constante en el trabajo de la institución y uno de sus grandes desafíos es encarar los cambios en su contexto. Por ello, como parte del proceso de formulación del plan estratégico institucional (2020-2024), se realizó un ejercicio de análisis situacional que revelaría, de forma cualitativa, cuáles son los aspectos coadyuvantes y cuales los adversos del contexto actual en el cual debe iniciar su labor el MINDEL de cara al cumplimiento de la misión y visión que se han definido para el período.

Para ello, se utilizó una metodología para elaborar diagnósticos organizacionales conocida como FARO. Este análisis, que es una variante de la metodología FODA, se realiza considerando la misión, visión y valores institucionales, para identificar las fortalezas y áreas de mejora a capitalizar del contexto interno, así como los retos y oportunidades del contexto externo que se deben considerar en la formulación de la estrategia institucional.

Los resultados consolidados del diagnóstico FARO se muestran a continuación:

**Tabla 1. Análisis Interno: Fortalezas y Áreas de Mejora del MINDEL**

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
1. Personal con experiencia, comprometido y con capacidad de adaptación al cambio.	1. Revisar y replantear aspectos claves en la ejecución de las intervenciones existentes (Transferencias, empleabilidad, emprendimientos, infraestructura, gestión local), tales como estándares de calidad en infraestructura, articulación e integración de enfoques y esquemas de trabajo.
2. Un alto porcentaje de procesos con sistemas informáticos en operación.	2. Unificación de sedes y adecuación de espacios físicos.
3. Infraestructura física existente en los territorios (Ciudad Mujer y DAA).	3. Fortalecer capacidades ante las nuevas tareas y roles que acompañan la implementación del MINDEL.
4. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, con procesos y procedimientos estandarizados.	4. Establecer mecanismos efectivos de coordinación y comunicación interna.
5. Liderazgo y aceptación de la gestión de la Señora Ministra.	5. Reordenamiento y depuración de bodegas de DAA.
6. Experiencia en la implementación de procesos de Desarrollo Local, en la ejecución de proyectos, programas (incluye programas bajo normativas de entes internacionales) y servicios.	6. Fortalecimiento del trabajo en equipo.



FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
7. Transparencia en uso de recursos.	7. Fortalecer el sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo de programas y proyectos, con la finalidad de fomentar una cultura institucional.
8. Mayor campo de actuación con el MINDEL.	8. Fortalecer la empatía con nuestra población meta (Sensibilidad Social).
9. Herramientas metodológicas para la implementación del Desarrollo Local.	
10. Presencia territorial en todo el país.	

**Tabla 2. Análisis Externo: Retos y Oportunidades del MINDEL**

RETOS	OPORTUNIDADES
1. Asumir nuevas delegaciones y roles asignadas a raíz de la creación del MINDEL.	1. Aprovechar las nuevas tecnologías para potenciar las intervenciones.
2. Fortalecer la gestión de recursos financieros y crear nuevas estrategias para la gestión ante los Socios para el Desarrollo.	2. Respaldo político de la Presidencia de la República a través de los ejes de trabajo del Plan Estratégico 2019-2024 (Apuestas).
3. Fortalecer la articulación interinstitucional y de los actores en territorio en función del Desarrollo Local.	3. Reconocimiento de la credibilidad técnica institucional de los diferentes actores locales y de la Cooperación.
4. Innovación en el desarrollo de nuevas propuestas de intervención en el marco de una planificación para el desarrollo local de corto, mediano y largo plazo.	4. Promoción turística y comercial del país por el Gobierno Central para potenciar el Desarrollo Local.
5. Crear participativamente e implementar una Política Nacional de Desarrollo Local que considere mejoras las competencias de las instituciones y de la población a nivel local, crear condiciones para la autosostenibilidad y mecanismos de generación de riqueza.	5. Apertura de los Socios para el Desarrollo por la creación del MINDEL y gestiones del Gobierno Central.
6. Mejorar los mecanismos para la participación ciudadana, transparencia y sustentabilidad.	6. Existencia de normativa en materia de Desarrollo Local.
7. Revisión y armonización del marco normativo para el Desarrollo Local.	
8. Asumir la adaptabilidad al cambio climático y el conocimiento a nivel local de la gestión de riesgos	

## MARCO ESTRATÉGICO

### ALINEAMIENTO CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL

El alineamiento estratégico permite sincronizar los esfuerzos de todas las instituciones públicas con las apuestas estratégicas del gobierno central, potenciando su desempeño y el logro de resultados (intermedios y finales), lo cual conlleva a garantizar la entrega de bienes y servicios públicos de calidad y efectivos en la generación de valor público. El Gobierno Central plantea cuatro ejes estratégicos, como se muestra en la figura 3:

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



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

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

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

El Ministerio de Desarrollo Local, como parte del proceso de Planeación Estratégica Nacional, define su marco de actuación orientando sus resultados estratégicos y metas como

contribución directa al logro de los Resultados Intermedios y Finales que se han definido en el Plan Estratégico Nacional por Resultados 2019-2024 y así mismo, a los planes sectoriales que coinciden con las aspiraciones de país en materia de Desarrollo Local, especialmente con el Plan de Bienestar Social 2019-2024, dado que el MINDEL posee en su oferta programática programas y proyectos de Desarrollo y Protección Social.

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



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

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

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

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

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





## VISIÓN

***“Ser reconocidos como referentes en normar y promover el desarrollo local de manera eficiente e innovadora”.***

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

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

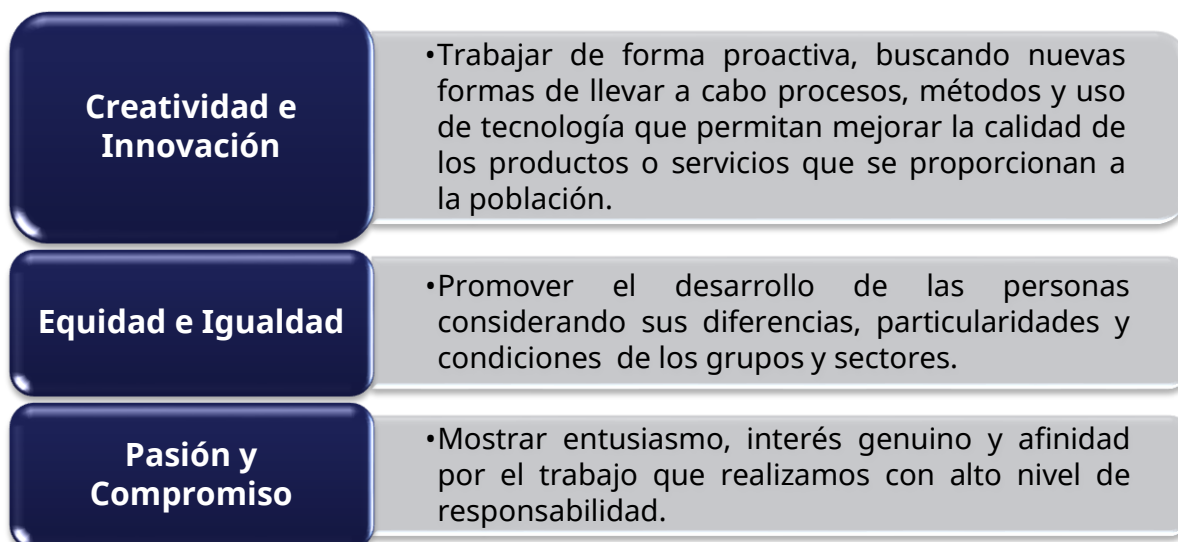
## MISIÓN

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

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

## VALORES INSTITUCIONALES

<b>Supremacía del Interés Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con la convicción de hacer prevalecer el bien común sobre el interés particular.</li> </ul>
<b>Eficiencia y Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con nuestro trabajo entregando productos o servicios de la mejor calidad, haciendo uso óptimo de los recursos y de tiempo</li> </ul>
<b>Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo prácticas y métodos en el buen uso de los recursos con dominio público.</li> </ul>



## RESULTADOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

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

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

Cada Resultado Estratégico General se desglosa en Resultados Estratégicos Específicos, los cuales describen los efectos concretos que se espera obtener desde los programas, proyectos y acciones institucionales, los cuales tienen como propósito inmediato la producción de bienes y servicios (productos institucionales) que al entregarse a la población (o a sus destinatarios específicos) y a condición de su adecuado aprovechamiento, generarán de manera causal los efectos esperados de las intervenciones (es decir, de la oferta programática del MINDEL).



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

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

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

## **Resultado General 1 “HAN MEJORADO LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE LAS FAMILIAS Y DE LAS PERSONAS EN LOS TERRITORIOS”**

### **Situación que aborda**

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

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

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

Llevar a la práctica estos conceptos implica que la institución debe enfocar sus esfuerzos en facilitar a la población el acceso a servicios sociales, de manera primaria en lo que le corresponda según su mandato (acceso a servicios básicos domiciliarios, proveer infraestructura para la atención social, en especial de grupos en situación de vulnerabilidad,



mecanismos de apoyo a la economía de las familias en situación de pobreza extrema y construcción y/o fortalecimiento de capacidades humanas y sociales) y de manera secundaria haciendo acciones de incidencia y articulación con otras instituciones estatales para garantizar el goce de derechos de las personas en los territorios y contribuir a mejorar sus condiciones de vida y de bienestar a toda la sociedad salvadoreña.

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

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

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

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

#### **Productos clave:**

##### **Producto 1.1.1**

- Acceso a Servicios Sociales.

##### **Producto 1.1.2**

- Apoyo a la economía de familias vulnerables.

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

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

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

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

### **Productos clave:**

#### Producto 1.2.1

- Instalación, equipamiento y apoyo a iniciativas productivas locales.

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

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



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

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

**Productos clave:**

- Producto 1.3.1**

  - Personas con capacidades para la autogestión local.
- Producto 1.3.2**

  - Instituciones con capacidades instaladas para la gestión local.

**Resultado Estratégico 2**

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

**Situación que aborda**

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

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



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

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

La protección del medio ambiente es fundamental hasta que la humanidad no adquiriera la conciencia de la necesidad de desarrollar las actividades económicas de forma tal que degrade lo menos posible el entorno. Todo lo que se haga contra la naturaleza, a corto, mediano o largo plazo se reflejará en contra de las mismas personas, por lo que el desarrollo requiere de acompañarse de estrategias ambientales para preservar y desarrollar integralmente a las comunidades. Es crítico identificar los principales problemas ambientales en los territorios para alcanzar las metas de un desarrollo económico y social sostenible, con énfasis en adaptación al Cambio Climático. Los gobiernos locales tienen una participación activa en las estrategias de desarrollo mediante el fortalecimiento de la institucionalidad, la definición de prioridades y la movilización de potenciales productivas, entre otros aspectos, sin soslayar la protección ambiental. Este esfuerzo constituye el inicio de una gestión responsable de los gobiernos locales comprometidos con la gestión ambiental (Estupiñán et al, 2017).

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

#### **Productos clave:**

##### **Producto 2.1.1**

- Municipios con capacidad de respuesta ante eventos climáticos.

### Resultado Estratégico 3

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

### Situación que aborda

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

El Ministerio de Desarrollo Local tendrá un papel articulador, así como ejecutor, de algunas de las medidas de restitución y de reparación a víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno, incluyendo las que señaladas en la Sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos para el caso “Caso Masacres de El Mozote y Lugares Aledaños Vs. El Salvador”.

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

En lo que se refiere al cumplimiento de medidas del “Programa de Reparaciones a las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno”, el MINDEL asume un rol de facilitador y coordinador del Consejo Directivo de Registro de Víctimas y de su Mesa de Seguimiento<sup>2</sup>, que tiene como responsabilidad la implementación de las medidas reparatorias, el establecimiento del Registro de víctimas y el seguimiento al cumplimiento de las medidas.

Por otro lado, en el marco de la Sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos para el caso “Caso Masacres de El Mozote y Lugares Aledaños Vs. El Salvador”, el MINDEL debe cumplir con algunas medidas de restitución, que incluye impulsar, junto a otras instituciones del gobierno central, el Programa de desarrollo dirigido al caserío El Mozote y lugares aledaños. A MINDEL le corresponde mejorar el acceso a servicios públicos de agua

<sup>2</sup> Rol que originalmente fue delegado a la Ex Secretaría de Inclusión Social (SIS) en el decreto ejecutivo 204, de fecha 23 de octubre de 2010, sobre el Programa de reparaciones a las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado interno.



potable, saneamiento básico y energía eléctrica y la construcción y operación de dos 'centros de día' para la atención de personas adultas mayores.

### **Productos clave:**

#### **Producto 3.1.1**

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

#### **Producto 3.1.2**

- Atención a personas que residen en las comunidades de El Mozote y lugares aledaños.

## **Resultado Estratégico 4**

### **“Fortalecida la Gobernanza para el Desarrollo Local”**

#### **Situación que aborda**

El fortalecimiento de la Gobernanza se plantea como un elemento clave para el Desarrollo Local, considerando la definición que hace la Real Academia de la Lengua Española<sup>3</sup>: «*Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía*». En ese sentido, se abordan acciones conducentes a que las instituciones públicas, privadas, la ciudadanía y otros actores relevantes del territorio gestionen los asuntos públicos y concretamente en la toma de decisiones que impacten a sus municipios en el marco de las intervenciones en materia de Desarrollo Local.

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

Según Aguilar Villanueva, *“el aporte del enfoque de la gobernanza es importante en nuestras sociedades, puesto que (re)establece la valía y capacidad de los actores sociales, en tanto que nos lleva a (re)descubrir o reivindicar que en la sociedad contemporánea están presentes agentes con capacidad relativa de autogobierno y autorreproducción (familias, ONG, empresas, organizaciones sociales, iglesias, comunidades locales...), cuyos aportes contribuyen significativamente a la coordinación intrasocietal”*. Además que *“la capacidad de dar rumbo a la sociedad y de realizarlo*

<sup>3</sup> La Real Academia Española, en Decisión del Pleno del 21 de diciembre de 2000.



*va a depender de las formas de sinergia analítica, valorativa, normativa, tecnológica, operativa que el gobierno logre suscitar, facilitar y establecer con los sectores de la sociedad para identificar los problemas públicos, establecer las prioridades de las políticas públicas y del gasto público y, en concreto, va a depender de la habilidad gubernamental para articular y compatibilizar los intereses e iniciativas de los múltiples actores sociales en proyectos de relevancia social y convocarlos a la puesta en común de recursos” (Aguilar, J., 2006) .*

### **Resultado Específico 4.1 “Fortalecidas las capacidades de los actores locales para la gestión articulada de políticas y programas en los territorios”**

Fortalecer la gobernanza territorial significará incrementar las capacidades de los actores locales, de las entidades gubernamentales, y de otras partes interesadas para resolver los problemas apremiantes y de contribuir al desarrollo de sus territorios mediante la articulación y participación. Este proceso de fortalecimiento implica, además, la formulación e implementación de principios, normas, procedimientos y buenas prácticas para decidir colectivamente sobre las metas comunes de la convivencia y sobre la manera de coordinarse para realizar los objetivos decididos. Es por tanto, un elemento fundamental para que un proyecto social genere los resultados deseados y el empoderamiento de los actores involucrados para una coordinación robusta.

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

#### **Productos clave:**

##### **Producto 4.1.1**

- Instituciones públicas articuladas para la gestión del desarrollo local.

##### **Producto 4.1.2**

- Establecidas alianzas estratégicas y de cooperación.

## Resultado Estratégico 5

### **“Fortalecidas las capacidades institucionales para una gestión eficaz y eficiente”**

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

Los primeros cuatro resultados estratégicos del presente Plan Estratégico responden directamente a la satisfacción de las necesidades de la población, es decir, el esfuerzo institucional realizado para entregar productos y servicios, se hace con el fin de generar efectos que se traducen en cambios en la calidad de vida, comportamientos y actitudes de las personas y en el entorno en el cual se desarrollan. Sin embargo, la institución requiere ser eficaz y eficiente en la realización de estos esfuerzos e iniciativas, para lo cual debe estar fortalecida, capacitada y desarrollando permanentemente nuevas y mejores formas de trabajo con calidad y transparencia. Es por eso, que el fortalecimiento de las capacidades institucionales es clave para el logro de Resultados en el Desarrollo.

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

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

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

El activo más importante de una organización es el Talento Humano, es decir, las personas que conforman los equipos de trabajo con sus competencias y habilidades, tanto técnicas

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

### **Productos clave:**

#### Producto 5.1.1

- Talento humano fortalecido.

#### Producto 5.1.2

- Herramientas y equipamiento tecnológico para la transformación digital.

#### Producto 5.1.3

- Infraestructura física e instalaciones adecuada.

### **Resultado Específico 5.2 “Mejorada la gestión institucional con calidad y enfoque de resultados y evidencia”**

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

La GpR *“es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles de los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados”* (Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004).



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

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

#### **Productos clave:**

##### **Producto 5.2.1**

- Resultados y evidencia.

##### **Producto 5.2.2**

- Estándares y mejora continua.

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

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

Mokate y Saavedra continúan con la premisa de que *“los ciudadanos pueden tener interés en el bienestar de la población así no obtengan ningún beneficio directo o indirecto del producto o servicio que entrega cierto programa social. Su interés puede ser simplemente el que quiere que se*



*usen bien los recursos públicos y que los programas sociales tengan impacto. Puede ser un interés humano, en el bienestar de todos los miembros de la sociedad”.*

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

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

**Productos clave:**


Producto 5.3.1

- Gestión orientada a la ciudadanía.

## OFERTA PROGRAMÁTICA

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

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

Programa, proyecto o servicio social	Propósito	Intervenciones
<p><b>Ciudad Mujer (CM)</b></p> 	<p>Programa impulsado por el Gobierno de El Salvador a través de la Secretaría de Inclusión Social, con el que se garantizan los derechos fundamentales de las mujeres salvadoreñas, a través de servicios especializados como: salud sexual y reproductiva, la atención integral a la violencia de género, el empoderamiento económico y la promoción de sus derechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios de orientación para la salud sexual y reproductiva en los centros Ciudad Mujer y en los territorios.</li> <li>▪ Servicios de orientación para la prevención y atención a la violencia de género en los centros Ciudad Mujer y en los territorios.</li> <li>▪ Servicios de orientación para la autonomía económica de las mujeres en los centros Ciudad Mujer y en los territorios.</li> </ul>
<p><b>División de Asistencia Alimentaria (DAA)</b></p>	<p>Asistencia alimentaria y humanitaria a grupos vulnerables y coordinación con otros actores nacionales e internacionales que lo demanden en materia de apoyo en contextos de crisis. Además, tiene a su cargo la logística de almacenamiento y distribución de alimentos donados por fuentes bilaterales o multilaterales en la conformidad a los convenios suscritos por el Gobierno de El Salvador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provisión de paquetes alimenticios para mujeres, niñas y niños en condición de desnutrición (Seguridad alimentaria en las intervenciones en el territorio).</li> <li>▪ Asistencia humanitaria a población en situación de emergencia.</li> </ul>



## SEGUIMIENTO Y MONITOREO

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

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

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

## FINANCIAMIENTO

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

Actividades/Proyectos	Programación					TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	US\$
<i>Atención Integral en los Centros de Ciudad Mujer</i>	7,298,310	7,500,000	7,700,000	7,700,000	7,700,000	37,898,310
<i>Fortalecimiento del ejercicio de derechos de las personas en situación de vulnerabilidad.</i>	1,008,750	1,008,750	1,008,750	1,008,750	1,008,750	5,043,750
<i>Asistencia a población en situaciones de emergencia y/o vulnerabilidad alimentaria.</i>	1,912,685	2,412,685	2,000,000	2,000,000	2,000,000	10,325,370
<i>Asistencia a los municipios para la adaptación al cambio climático y la gestión del riesgo.</i>	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>11,219,745</b>	<b>11,921,435</b>	<b>11,708,750</b>	<b>11,708,750</b>	<b>11,708,750</b>	<b>58,267,430</b>



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilar, L. (2006) "Gobernanza y Gestión Pública", Fondo de Cultura Económica, México, DF.
- Alburquerque, F. (1997) "Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local". ILPES, CEPAL.
- Estupiñan, J., Batista, N., Torres, R., Toapanta, A. y Oviedo, F. (2017) "La perspectiva ambiental en el desarrollo local", Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Edo. de México, México.
- Ministerio de Hacienda (2013) "Plan de capacitación y asistencia técnica para la reforma presupuestaria", GOES, El Salvador.
- Mokate, K y Saavedra, J. (2006) "Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas", INDES-BID, Washington DC.
- Pahl-Wost, C. (2007) Las implicaciones de la complejidad para la gestión integrada de recursos. Modelado de entorno y software, 22, 561-569.
- Pastor A., et al. (2013) "Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial", Tourism & Management Studies, vol. 4, 2013, pp. 1058-1072, Universidade do Algarve, Portugal.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD (2009) "Informe sobre Desarrollo Humano 2009 - Superando barreras: Movilidad y desarrollo humanos", ONU, Nueva York.
- Rivera Ocampo, R. (2019) "Sistematización de la Consulta Nacional para Creación del MINDEL (FASE 1)". FISDL/ PMA, San Salvador.
- Velásquez, F, (1998) "Gobierno local y promoción del desarrollo. Una reflexión sobre el caso Colombiano", en Gobiernos Locales y desarrollo en América Latina, Lima, USAID/ESAN.

## ANEXOS

## ANEXO 1. ACRÓNIMOS

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



## ANEXO 2. DEFINICIONES

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



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