

Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia

Lineamientos  
para la  
**planificación  
estratégica  
en las  
instituciones**  
del Órgano Ejecutivo

Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia

Lineamientos  
para la  
**planificación  
estratégica  
en las  
instituciones**  
del Órgano Ejecutivo



# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>I. Base legal de la planificación institucional</b>	<b>7</b>
<b>II. La planeación estratégica institucional</b>	<b>9</b>
A. Concepción y enfoque de la planeación estratégica institucional	9
B. Principios metodológicos	12
C. Etapas del proceso de planeación estratégica institucional	14
<b>III. Formulación del Plan Estratégico Institucional</b>	<b>15</b>
A. Organización y preparación del proceso de planeación	15
B. Alineación con el Plan Quinquenal de Desarrollo	16
C. Pensamiento estratégico	17
D. Análisis externo e interno	19
E. Programación estratégica	20
F. Presupuesto indicativo plurianual	21
G. Procesos, estructura y capacidades institucionales	21
H. Sistema de seguimiento y evaluación	22
<b>IV. Validación técnica de los Planes Estratégicos Institucionales</b>	<b>24</b>
<b>V. Anexos</b>	<b>25</b>
Anexo 1. Base legal de la planificación institucional	25
Anexo 2a. Matriz inicial para la alineación de la institución al PQD	30
Anexo 2b. Matriz de planeación estratégica institucional	31
Anexo 2c. Matriz para presupuesto indicativo plurianual	32



## Introducción

La planeación del desarrollo que propone el *Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019, El Salvador productivo, educado y seguro* es un proceso integrador, explícito, organizado y participativo orientado a determinar los cursos de acción que un país debe emprender para la consecución de sus objetivos a largo plazo. Es en esencia un acto político, pues contribuye a la construcción de voluntades colectivas y ayuda a regular la relación entre los intereses particulares y generales.

En esa perspectiva, se trata de recuperar plenamente la capacidad planificadora del Estado salvadoreño desde una visión moderna, de derechos, participativa y articulada que integre en el ciclo de la planeación tanto a las instituciones del Gobierno como a la ciudadanía. Con el propósito de contribuir a ello, la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP) presenta los siguientes lineamientos metodológicos para orientar los procesos de planeación estratégica de las instituciones del Órgano Ejecutivo.

El presente documento está dividido en cuatro apartados. En el primero se sitúa la base jurídica que da soporte al impulso de la planeación institucional en el Órgano Ejecutivo.

El segundo apartado resume la concepción, enfoque y principios de la planeación estratégica institucional y hace una breve descripción de las etapas del proceso.

En el tercer apartado se concentran las orientaciones metodológicas para la formulación del plan estratégico que cubre la organización del proceso, la programación y el seguimiento y evaluación.

El apartado final brinda una reseña del procedimiento de validación técnica de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) por parte de la STPP.

Es importante señalar que aquellas instituciones que hayan formulado su Plan Estratégico Institucional deberán ajustarlo a la luz de los lineamientos de la presente guía.

Los Planes Estratégicos Institucionales deberán ser remitidos a la STPP para su validación técnica a más tardar el **30 de mayo del 2015**.

## I. Base legal de la planificación institucional

La planeación para el desarrollo es responsabilidad y competencia del Consejo de Ministros y se ejerce a través del plan general del Gobierno, que se ha denominado Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD). La planeación nacional se ejecuta de manera desconcentrada por medio de los diferentes ramos de la administración pública y, para tal efecto, se formula y ejecuta la respectiva planificación sectorial y, para cada secretaría de Estado e institución oficial autónoma, la planificación estratégica institucional.

El Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo asigna a la Secretaría Técnica y de Planificación atribuciones de coordinación del Órgano Ejecutivo; y, en concreto, las relativas al plan general del Gobierno. Así, el artículo 53-D establece (el subrayado es nuestro):

«Art. 53-D.- La Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia estará a cargo de un Secretario nombrado por el Presidente de la República, quien dirigirá la planificación estratégica del Gobierno y velará por la viabilidad técnica de las principales acciones gubernamentales [...]».

Además instituye la planeación como medio para una gestión orientada al logro de resultados para el desarrollo, definiendo claramente las obligaciones de los ministerios y entes descentralizados y de la Secretaría Técnica y de Planificación:

«TITULO IV

»DE LA PLANIFICACIÓN

»CAPÍTULO ÚNICO

»Art. 54.- Se establece la Planificación Nacional como medio para obtener los mejores resultados en las actividades de la Administración Pública



destinados al cumplimiento de los fines económicos y sociales del Estado.

»Art. 55.- Los Ministerios y entes descentralizados deberán establecer unidades de planificación encargadas de preparar programas y proyectos de sus respectivos sectores, conforme a las normas establecidas en los planes de desarrollo económico y las dictadas por la institución respectiva.

»Art. 56.- Los Ministerios y entes descentralizados deberán integrar las Comisiones y/o Comités de Planificación necesarios para el cumplimiento de los objetivos que señalan los planes de desarrollo, en base a los lineamientos dictados por la institución respectiva.

»Art. 57.- Los Ministerios y demás instituciones del sector público están en la obligación de proporcionar a la Secretaría Técnica de la Presidencia, toda la información que solicite esta, relacionada con el cumplimiento de sus funciones».

Bajo esta base legal es que se insertan los lineamientos que ahora se presentan para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales de las entidades del Órgano Ejecutivo. Un análisis más detallado de esta base legal es presentado en el **anexo 1** de este documento.

## II. La planeación estratégica institucional

### A. CONCEPCIÓN Y ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL<sup>1</sup>

*“En la planeación estratégica es fundamental, primero, que se efectúe un trabajo sistemático e intencional de realización de objetivos; segundo, que la planeación parta de la eliminación del pasado y que el abandono se planee como parte del intento sistemático de alcanzar el futuro; tercero, que consideremos formas nuevas y distintas de alcanzar objetivos, en lugar de creer que nos bastará hacer más de lo mismo; y, finalmente, que meditemos las dimensiones temporales y preguntemos cuándo debemos comenzar a trabajar para obtener resultados en el momento en que los necesitemos”.*

PETER F. DRUCKER

Está comprobado históricamente que el direccionamiento estratégico de una empresa, organización o institución pública asegura claridad de rumbo, coherencia y efectividad en su quehacer. Es por ello que se debe trabajar arduamente en planificar de forma estratégica y operativa.

Los procesos de planeación a largo, mediano o corto plazo no son nada nuevo. La planeación estratégica debe asegurar que la alta dirección y los mandos medios de las instituciones del Órgano Ejecutivo analicen prospectivamente las tendencias actuales y futuras para adecuar su mandato, sus estrategias, sus tecnologías y servicios, y tracen el camino

---

1. Tomado de: (1) THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E (2008). *Administración Estratégica* (15.ª Ed.), México: McGraw-Hill; y (2) Drucker, Peter F. (1974). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas* (1.ª Ed.), Buenos Aires: El Ateneo.

para alcanzar sus objetivos haciendo uso óptimo de sus recursos y capacidades.

A continuación, se hará un breve repaso de lo que debe entenderse por planeación estratégica. En este caso, ayudará tener claro que:

- no es una bolsa de trucos, un manojo de técnicas o instrumentos de cuantificación;
- no es un pronóstico;
- no se refiere a decisiones futuras, se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales;
- no es, tampoco, un intento de eliminar los riesgos.

La planeación estratégica es un proceso continuo que consiste en: (a) adoptar decisiones institucionales en el presente, de forma sistemática y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; (b) organizar de manera metódica los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones; y (c) medir los resultados de manera sistemática y organizada.

El enfoque con el que deberá realizarse la planeación estratégica en las instituciones comprenderá —al menos— los siguientes elementos:

1. Deberá ser un proceso de diálogo intra e interinstitucional que le permita a cada institución —a la luz de una relectura de su visión, misión y objetivos estratégicos— aportar al desarrollo del país desde su contribución específica y en plena alineación con la planeación estratégica nacional, reflejada en el PQD.
2. Deberá dotar a la institución de una renovada mirada estratégica que, articulando su gestión al desarrollo nacional y territorial, se traduzca en una innovación de sus procesos, métodos y estructuras, para responder con eficacia y eficiencia a los nuevos desafíos del entorno y de los territorios y a lo que el Gobierno y la ciudadanía esperan de ella.
3. Deberá incluir el proceso de formulación del presupuesto, asegurándose de que este refleje de manera adecuada y coherente las prioridades establecidas en los planes institucionales. Esto

significa cambiar la lógica con la que se procedió en el pasado por una en la que el plan determine las prioridades y el uso de los recursos (presupuesto).

4. Deberá evitarse, dentro de los procesos de planeación y en su posterior seguimiento y evaluación, el uso de procedimientos, mecanismos y/o herramientas que los complejice innecesariamente. El sentido de la planeación estratégica deberá ser incrementar la eficacia y eficiencia de las instituciones.
5. Deberá orientarse al cumplimiento de los derechos humanos de la población y a la disminución de las desigualdades sociales y de género, para lo cual deberá retomar los lineamientos generales para la incorporación de los enfoques transversales del PQD contenidos en dicho documento.
6. Aun cuando la planeación estratégica no es una reorganización o una reingeniería institucional, debe permitir identificar si existe la necesidad de rediseñar procesos y estructuras, y en qué sentido.
7. Se establecerá el Plan Estratégico Institucional (PEI), que será el instrumento de planeación de más alto nivel de cada institución y al que tendrán que responder todas sus acciones.
  - El PEI deberá formularse desde el enfoque de gestión por resultados, la orientación hacia el cumplimiento de derechos de la población y una perspectiva territorial.
  - El PEI deberá estar plenamente alineado con el Plan Quinquenal de Desarrollo.
  - El PEI es un instrumento con contenido político y técnico, en armonía y equilibrio, que debe darle coherencia a las acciones del corto plazo en función de la misión y los objetivos de largo plazo de la institución.
  - El PEI establecerá las prioridades de la institución y una proyección concreta de las inversiones, así como una estrategia de movilización de recursos financieros para cubrir las brechas de financiamiento.
8. Además de formular el PEI, la institución deberá fortalecer y/o desarrollar instrumentos de monitoreo y evaluación que aseguren un enfoque sistémico del ciclo de la planeación estratégica.

## B. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

1. El proceso de planeación estratégica debe ser ampliamente **participativo y democrático**, por lo que el método a utilizar debe garantizar condiciones para que las personas que trabajan en la institución (en particular titulares, alta dirección y equipos directivos) sean las que tomen las decisiones sobre el futuro de esta.

En el mismo sentido, y por la naturaleza del trabajo de las instituciones del Órgano Ejecutivo, también deberá tomarse en cuenta a aquellos actores tanto del gobierno central y gobiernos locales, como de la sociedad civil, la academia y el sector empresarial con los cuales la institución se relaciona.

2. La metodología que se utilice para formular el PEI debe propiciar condiciones para que el personal de la institución se apropie de sus contenidos y asuma compromiso con su ejecución.
3. El proceso de planeación debe ser un ejercicio de **gestión del conocimiento**. Esto implica, por un lado, convertirlo en un ejercicio altamente reflexivo y analítico por parte de las personas participantes; y, por otro, que el PEI resultante se formule con base en los nuevos conocimientos institucionales generados en el proceso.
4. El proceso de planificación debe ser un **ejercicio educativo**, en general, para todos sus organismos y unidades y, en particular, para la Unidad de Planificación (o su similar).
5. El proceso de planificación debe incorporar en todas sus etapas la estrategia de transversalidad del enfoque de género contenida en la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres.
6. El PEI deberá diseñarse de una manera **simple y fácil de entender y manejar** —no solo por parte de las autoridades y gerentes, sino también por el conjunto del personal y la ciudadanía—, de modo que efectivamente se pueda utilizar como una herramienta que sirva de guía y orientación para el quehacer de la institución y que estimule los procesos de participación social.

7. Dado que ***el sujeto de la planeación es la institución***, en el caso de contar con apoyo de consultorías externas, estas deberán desempeñar un rol de asesoría y facilitación, lo cual implica proponer metodología; diseñar los instrumentos; facilitar espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones (reuniones, talleres, grupos focales, etc.); sistematizar los insumos, preparar los informes y formular el documento consolidado.

## C. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Las etapas previstas para el desarrollo de la planeación estratégica institucional son las siguientes:

Etapas	Descripción
1. Organización y preparación del proceso de planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución del Comité de Planificación Institucional liderado por el o la titular.</li> <li>• Identificación de actores (internos y externos) que participarán en el proceso de formulación del PEI.</li> <li>• Elaboración de términos de referencia para contratación de consultores y consultoras externas (si es el caso).</li> <li>• Formulación del cronograma de formulación del PEI.</li> </ul>
2. Alineación con el PQD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura analítica del PQD para identificar enfoques, líneas de acción y prioridades nacionales que se convierten en el marco general de orientación para la planeación estratégica de la institución.</li> </ul>
3. Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la institución.</li> </ul>
4. Análisis externo e interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración crítica de la situación de la institución y de su entorno respecto a su visión, misión y objetivos estratégicos.</li> </ul>
5. Programación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados, indicadores y acciones estratégicas.</li> <li>• Presupuesto indicativo plurianual.</li> </ul>
6. Estructura, procesos y capacidades institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e identificación de los ajustes que deben operarse en la estructura orgánica y el funcionamiento de la institución para cumplir con su misión y objetivos estratégicos.</li> <li>• Identificación de capacidades institucionales claves a desarrollar para cumplir con el PEI.</li> </ul>
7. Sistema de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y/o diseñar instrumentos y procedimientos de monitoreo y evaluación.</li> </ul>

## III. Formulación del Plan Estratégico Institucional

### A. ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

1. El Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo 2015 que lo pone en marcha deberán formularse en el primer trimestre del año 2015, asegurando su alineación con el PQD y el cumplimiento de los lineamientos establecidos en este documento.
2. Los y las titulares deberán asegurarse de que el personal de sus instituciones conozca el PQD 2014-2019 y se apropie de su contenido, en especial lo que corresponde a los objetivos, las estrategias y los lineamientos vinculados a los fines y competencias institucionales.
3. El rol de las Unidades de Planificación Institucional (UPI) es coordinar los procesos de planeación. Por tanto, en los casos que amerite, se deberán adecuar los organigramas para que la UPI responda de forma directa al titular de la entidad gubernamental y esté debidamente coordinada con la Unidad Financiera Institucional (UFI).
4. Deberán conformarse Comités de Planeación Institucional, que estarán integrados por los o las titulares; la persona responsable de la planificación, que actuará como facilitadora y coordinadora técnica; la persona responsable de la UFI, la persona responsable de la Unidad de Género y quienes ocupan los principales puestos gerenciales/directivos de la institución.

Por su parte, la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP) pondrá en marcha las siguientes actividades:

1. Asesorar y apoyar a las instituciones en el montaje y fortalecimiento de las Unidades de Planificación Institucional y los Comités de Planificación Institucional.



2. Crear y poner en marcha una red interinstitucional de diálogo, aprendizaje y coordinación, conducida por la STPP y conformada por las personas responsables de las Unidades de Planificación Institucional.
3. Brindar seguimiento y apoyo al proceso de planeación en las instituciones del Órgano Ejecutivo.
4. Diseñar y poner en marcha un programa de formación y desarrollo de capacidades de las personas encargadas de la planificación institucional.
5. Establecer un mecanismo de coordinación y trabajo conjunto con el Ministerio de Hacienda para asegurar que la planeación institucional —estratégica y operativa— y el proceso de transición de presupuestos por áreas de gestión a presupuestos por programas con enfoque de resultados se desarrollen de manera armónica y congruente.

## B. ALINEACIÓN CON EL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO

Para que el Plan Estratégico Institucional esté debidamente alineado con las prioridades y los enfoques del Plan Quinquenal de Desarrollo, el proceso de planeación deberá iniciarse con una lectura analítica de este que le dé marco y rumbo.

El ejercicio de alineamiento con el PQD deberá realizarse utilizando el anexo 2<sup>a</sup>: “Matriz inicial para la alineación de la institución al PQD”, el cual presenta los siguientes contenidos:

CONTENIDOS DEL PQD RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL MANDATO DE LA INSTITUCIÓN			NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA INSTITUCIÓN RESPECTO AL LOGRO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN	LÍDER	PARTICIPANTE

Para el uso de la matriz se deberán tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

1. El PQD debe ser leído y analizado de forma íntegra, identificando de manera especial los contenidos, enfoques, prioridades y lineamientos que resulten pertinentes respecto al mandato de la institución.
2. Dado que las líneas de acción concretan la visión programática del PQD y que en ellas las instituciones encontrarán los contenidos que se conectan con su quehacer, un paso importante será identificar y colocar en la tercera columna de la matriz aquellas líneas de acción que para ser implementadas requieren una participación directa de la institución. A continuación, se deberán colocar en la matriz las estrategias y los objetivos a los que corresponden las líneas de acción identificadas.
3. Después de completar la primera parte de la matriz (contenidos del PQD relacionados directamente con el mandato de la institución) se deberá identificar el nivel de participación de la entidad gubernamental para el cumplimiento de cada una de las líneas de acción; es decir, si tendrá el rol de líder o si será participante bajo el liderazgo de otra institución.

La institución líder es aquella que por su mandato debe coordinar y conducir los procesos necesarios para la concreción de la línea de acción. Por otra parte, la institución participante es aquella que juega un rol sustantivo para la implementación de la línea de acción bajo el liderazgo de otra entidad.

4. Además de analizar el PQD, las instituciones deberán examinar y tomar en cuenta como marco para su planeación estratégica las políticas públicas sectoriales y los instrumentos legales que resulten pertinentes a su mandato.

### **C. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico deberá incluir, al menos, los siguientes elementos: la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos. Para

ello se deberá utilizar la primera parte del anexo 2B: “Matriz de Planeación Estratégica Institucional”.

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
1.1. VISIÓN	
1.2. MISIÓN	
1.3. VALORES	
2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OE.1.	
OE.2.	
OE.3.	

- La **misión** debe expresar la razón de ser y el propósito principal de la institución, además debe comunicar su esencia, su significado último y la justificación de su existencia.  
Es recomendable que la misión se formule en una expresión corta de no más de 15 palabras.
- La **visión** es una imagen ideal de la institución que se desea tener en el futuro. Debe ser coherente con la misión y expresar un reto ambicioso, realista y estimulante para todo el cuerpo institucional.
- Los **valores** son normas o ideas fundamentales que tienen sentido ético y moral, y que regirán la conducta del quehacer institucional y de las personas que la integran.
- Los **objetivos estratégicos** expresan las apuestas principales de la institución para el quinquenio y deben guardar estrecha relación con la misión. Expresan lo que se quiere lograr y no cómo se va a conseguir.

Se recomienda formular entre 3 y 5 objetivos estratégicos. Formular muchos objetivos puede conducir a la dispersión y complejiza la evaluación y el seguimiento del PEI.

Los objetivos estratégicos deben marcar el rumbo institucional y expresar el enfoque, la concentración y la contundencia de la gestión institucional en el quinquenio.

#### **D. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**

Teniendo como marco y punto de partida el pensamiento estratégico institucional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), la institución debe llevar a cabo un análisis interno y externo o del entorno.

El análisis externo e interno debe generar información sustantiva sobre las capacidades, fortalezas y debilidades de la institución (análisis interno), así como sobre las tendencias, oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo) y tiene como objetivos:

1. Validar la pertinencia de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que se han formulado.
2. Servir de insumo para definir los medios (resultados y acciones) que de manera más efectiva permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

Para efectuar el análisis externo e interno —y en la medida de las posibilidades de cada institución— resulta útil apoyarse en herramientas como: estudios de clima organizacional, evaluaciones de capacidades y competencias del talento humano, análisis FODA, análisis de actores, diagnósticos de género, mapas de poder, mapas de procesos, entre otros. Además, es importante contar con información desagregada por sexo, edad y ámbito geográfico, que permita generar un análisis más integral de la institución y los ámbitos en los que desarrollará su accionar.

## E. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

La programación estratégica deberá realizarse utilizando la 2.<sup>a</sup> parte del anexo 2B: “Matriz de Planeación Estratégica Institucional”.

2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA						
2.1. EJES	2.2. RESULTADOS	2.3. INDICADORES				
2.4. ACCIONES ESTRATÉGICAS POR RESULTADO	2.5. UNIDAD ORGANIZATIVA LÍDER DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	2.6. PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES				
		2015	2016	2017	2018	2019

- Los **ejes** son expresiones cortas que permiten eslabonar y agrupar los resultados, articulándolos con los objetivos estratégicos.
- Los **resultados** expresan los principales productos o servicios que la institución generará en el quinquenio; responden y permiten concretar los objetivos estratégicos.
- Los **indicadores** son unidades cualitativas y/o cuantitativas que miden el alcance de cada uno de los resultados.
- Las **acciones estratégicas** expresan los medios y la lógica operacional a través de la que se alcanzarán los resultados previstos en el plan.

Cada uno de estos elementos —objetivos estratégicos, ejes, resultados, indicadores y acciones estratégicas— deben estar codificados (de preferencia de forma alfanumérica) a fin de facilitar el seguimiento y control del plan estratégico por medios automatizados; y también para que las instituciones estén preparadas frente a la futura implementación de herramientas de gestión, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) o cualquier otra herramienta basada en indicadores de gestión.

Después de formuladas las acciones estratégicas se deberá definir qué unidad de la institución es responsable de liderar su implementación, así como el período de tiempo (años) en el que será llevada a cabo.

## F. PRESUPUESTO INDICATIVO PLURIANUAL

El presupuesto indicativo plurianual deberá formularse utilizando el anexo 2C: "Matriz para presupuesto indicativo plurianual", separando el presupuesto de cada acción estratégica en gasto corriente y gasto de capital que deberá anualizarse.

ACCIONES ESTRATÉGICAS POR RESULTADO	CLASIFICACIÓN DEL GASTO	PRESUPUESTO ANUALIZADO					
		2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Acción 1.1.1.	Gasto corriente						\$0
	Gasto de capital						\$0
Acción 1.1.X.	Gasto corriente						\$0
	Gasto de capital						\$0
TOTAL		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Las instituciones deberán tener en cuenta lo establecido en el artículo 13 de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, que establece la elaboración de presupuestos con enfoque de género y los lineamientos para la formulación de presupuestos públicos para la igualdad de género emitidos por el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).

## G. PROCESOS, ESTRUCTURA Y CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Cumplidas las fases anteriores de la planeación es necesario identificar los ajustes que se deberán realizar en los procesos, la estructura y las capacidades de la institución; para alinearlas al PEI y garantizar su cumplimiento. Para esto, debe retomarse el análisis interno y externo como insumo para formular una estrategia de fortalecimiento institucional que al menos contenga estos elementos:

1. Modelación, rediseño y mejora de procesos y subprocesos. Esto debe incluir tanto los procesos estratégicos y sustantivos de la institución, así como a los procesos de apoyo (gestión financiera, gestión de compras y gestión administrativa, entre otros).
2. Automatización de procesos, incluyendo el diseño e implementación de sistemas o herramientas informáticas para incrementar la eficacia y eficiencia de todo el quehacer institucional, siempre con base en procesos.
3. Rediseño de la estructura organizativa.
4. Gestión del talento humano, incluyendo los procesos selección y contratación de personal, así como la formación y capacitación continua del personal, asegurando la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
5. Plan de gestión para mantener las condiciones laborales necesarias para asegurar la estabilidad, el buen clima organizacional y la mejora de la calidad de vida del personal de la institución, incluyendo la conciliación de la vida familiar y laboral.

## H. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para asegurar que el PEI será medido de manera sistemática, se deberán fortalecer los instrumentos de seguimiento y evaluación asegurando armonía y alineamiento con las herramientas, procedimientos y criterios de seguimiento y evaluación del PQD que establecerá la STPP.

El seguimiento y evaluación del PEI también tiene como objetivo generar información consistente, objetiva, oportuna y pertinente que retroalimente la toma de decisiones, haga posible la anticipación de riesgos y oportunidades y permita hacer los ajustes necesarios.

Todas las instituciones del Órgano Ejecutivo deben proveer la información necesaria a la STPP para desarrollar el seguimiento y evaluación del PQD a través de informes sobre el avance en el logro de los

objetivos estratégicos establecidos, así como sobre el comportamiento de los riesgos y oportunidades. También deben incluir recomendaciones para la toma de decisiones.

Los programas estratégicos establecidos en el PQD recibirán seguimiento especial del presidente de la república a través de la STPP, por lo cual las instituciones del Órgano Ejecutivo podrán recibir requerimientos específicos de información.

En el caso de la planeación institucional, cada entidad deberá formular un informe de seguimiento trimestral de su plan operativo anual y un informe anual de evaluación del PEI que deberá ser insumo para la planeación del siguiente año.

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 14 de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres las instituciones deberán desagregar por sexo la recopilación, análisis y publicación de toda la información estadística relevante para el seguimiento y evaluación del PEI y los programas estratégicos establecidos en el PQD.



## **IV. Validación técnica de los Planes Estratégicos Institucionales**

Una vez formulado el PEI, la institución deberá enviarlo a la STPP para su análisis y validación según los siguientes criterios:

1. Cumplimiento de los lineamientos contenidos en la presente guía.
2. Alineamiento del PEI con el PQD.
3. Coherencia y consistencia del PEI.
4. Consistencia y pertinencia del presupuesto indicativo plurianual con los resultados y objetivos del PEI.

Una vez analizado el PEI, la STPP emitirá un dictamen técnico de validación o lo devolverá a la institución con observaciones y recomendaciones que deberán ser consideradas para hacer los ajustes correspondientes.

## V. Anexos

### ANEXO 1. BASE LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La planificación para el desarrollo es una obligación constitucional inherente a los órganos de Gobierno desde el momento en que la Constitución, en su artículo 1, declara que el Estado «está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común» y que «es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social» además de fijar claramente que «el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano» y que «el Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores» (art. 101).

La Constitución establece que el Ejecutivo es uno de los órganos fundamentales del Estado (art. 86) y que es integrado por el presidente y el vicepresidente de la república, los ministros y viceministros de Estado y sus funcionarios dependientes (art. 150) y que «para la gestión de los negocios públicos habrá las Secretarías de Estado que fueren necesarias, entre las cuales se distribuirán los diferentes Ramos de la Administración» y que «cada Secretaría estará a cargo de un Ministro, quien actuará con la colaboración de uno o más Viceministros» (art. 159). Además, en el art. 166 precisa que «habrá un Consejo de Ministros integrado por el Presidente y el Vicepresidente de la República y los Ministros de Estado o quienes hagan sus veces». Y, entre otras responsabilidades, fija en el art. 167 que «corresponde al Consejo de Ministros: 1.º Decretar el Reglamento Interno

del Órgano Ejecutivo y su propio reglamento; 2.º Elaborar el plan general del Gobierno, y; 3.º Elaborar el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos [...]».

El Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo asigna a la Secretaría Técnica y de Planificación atribuciones de coordinación del Órgano Ejecutivo; y, en concreto, las relativas al plan general de Gobierno; es así que en el artículo 53-D se lee (el subrayado es nuestro):

«Art. 53-D.- La Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia estará a cargo de un Secretario nombrado por el Presidente de la República, quien dirigirá la planificación estratégica del Gobierno y velará por la viabilidad técnica de las principales acciones gubernamentales [...]

»El Secretario Técnico y de Planificación tendrá las siguientes atribuciones:

»A) Atribuciones Generales:

[...]

»2) Dirigir la elaboración del Plan Quinquenal del Órgano Ejecutivo;

[...]

»4) Organizar el Sistema Nacional de Planificación y el Sistema Nacional de Estadísticas e Indicadores y coordinarlos;

»5) Participar y coordinar en el proceso de diseño y formulación de las políticas públicas que deban realizar las distintas entidades estatales, con el objeto de lograr su compatibilidad con el Plan General del Gobierno, presentando las propuestas que sean necesarias, procurando la optimización de recursos y la simplificación de funciones;

[...]

»10) Coadyuvar en el desarrollo, coordinación y seguimiento de los procesos y estructuración de acuerdos para facilitar el Plan General del Gobierno;

»B) En lo concerniente a la coordinación del Órgano Ejecutivo, las atribuciones del Secretario Técnico y de Planificación serán las siguientes:

[...]

»3) Establecer un adecuado y efectivo sistema de información y evaluación gerencial sobre la implementación de las políticas públicas y de

las acciones de las entidades integrantes o adscritas al Órgano Ejecutivo, como herramienta para el seguimiento del Plan General del Gobierno;

»4) Mantener comunicación que facilite la coordinación con las Instituciones Oficiales Autónomas para el cumplimiento de las políticas de gobierno e informar al Presidente de la República sobre la situación general de las mismas;

»5) Evaluar conjuntamente con el Ministro del Ramo correspondiente, las prioridades de inversión y formular, en coordinación con la oficina encargada del presupuesto del Gobierno, la programación anual y multianual de inversiones, para someterla a la aprobación del Consejo de Ministros;

»6) Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria, conocer y evaluar las demandas extrapresupuestarias y los movimientos de fondos de las diferentes Secretarías de Estado;

»7) Informar trimestralmente al Consejo de Ministros sobre el estado de cumplimiento del Plan General del Gobierno, así como los obstáculos encontrados en su implementación y las propuestas de modificación y de medidas correctivas que favorezcan su adecuado cumplimiento [...]»

El Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo determina las obligaciones de las funcionarias y funcionarios que ocupan los cargos de ministros y viceministros, en materia de gestión pública (el subrayado es nuestro):

«Art. 16.- Los Ministros y Viceministros tendrán, además de las obligaciones determinadas en la Constitución, leyes secundarias y otros reglamentos, las que siguen:

[...]

»4.- Asistir al Presidente de la República y a otros entes del Órgano Ejecutivo, en la formulación de planes de desarrollo de los sectores o regiones asignados a cada Secretaría de Estado y velar por la ejecución y eficiente funcionamiento de los mismos [...]»

El Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo instituye la planificación como medio para una gestión orientada al logro de resultados para el

desarrollo y define claramente las obligaciones de los ministerios y entes descentralizados y de la Secretaría Técnica y de Planificación:

«TÍTULO IV

»DE LA PLANIFICACIÓN

»CAPÍTULO ÚNICO

»Art. 54.- Se establece la Planificación Nacional como medio para obtener los mejores resultados en las actividades de la Administración Pública destinados al cumplimiento de los fines económicos y sociales del Estado.

»Art. 55.- Los Ministerios y entes descentralizados deberán establecer unidades de planificación encargadas de preparar programas y proyectos de sus respectivos sectores, conforme a las normas establecidas en los planes de desarrollo económico y las dictadas por la institución respectiva.

»Art. 56.- Los Ministerios y entes descentralizados deberán integrar las Comisiones y/o Comités de Planificación necesarios para el cumplimiento de los objetivos que señalan los planes de desarrollo, en base a los lineamientos dictados por la institución respectiva.

»Art. 57.- Los Ministerios y demás instituciones del sector público están en la obligación de proporcionar a la Secretaría Técnica de la Presidencia, toda la información que solicite ésta, relacionada con el cumplimiento de sus funciones».

El Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo define la cooperación y la coordinación como base de la gestión pública sectorial, multisectorial y territorial:

«TÍTULO V

»CAPÍTULO ÚNICO

»De la Cooperación y Coordinación en el Estudio y Ejecución de los Programas y Proyectos Sectoriales y Regionales

»Art. 58.- Las diversas Secretarías de Estado y las Instituciones Oficiales Autónomas se coordinarán y colaborarán en el estudio y ejecución de los programas y proyectos sectoriales, multisectoriales y

regionales, que por la naturaleza de sus atribuciones les corresponda conjuntamente desarrollar.

»Para este efecto, los Ministerios y las Instituciones Oficiales Autónomas, unirán esfuerzos y recursos físicos y financieros.

»Art. 59.- La relación a nivel institucional de los entes públicos descentralizados se hará a través del Ministerio al que por la naturaleza de sus atribuciones le corresponda la administración principal del sector.

»Cada Ministerio orientará y coordinará las acciones, programas y proyectos sectoriales y regionales, de acuerdo a la naturaleza de sus atribuciones y a su respectiva competencia».

El proceso de cooperación y coordinación entre el Órgano Ejecutivo y el gobierno local se consigna en los artículos constitucionales 203 y 206. En el primero se lee: «Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional». Mientras que en el artículo 206 queda claro el deber de las instituciones del Estado de colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los planes de desarrollo local.

En conclusión, el ejercicio de las funciones públicas o gestión de los negocios públicos, como menciona la Constitución, se realiza por medio de políticas públicas y quedan establecidos los roles que ejercen las distintas instancias públicas, sociales y ciudadanas en el proceso de gestión pública, o sea en la planificación, el presupuesto y la evaluación.

La planificación para el desarrollo es responsabilidad y competencia del Consejo de Ministros y se ejerce a través del plan general del Gobierno, que se ha denominado Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD). La planificación nacional se ejecuta de manera desconcentrada por medio de los diferentes ramos de la administración pública y para tal efecto se formula y ejecuta la respectiva planificación sectorial y, para cada secretaría de Estado e institución oficial autónoma, la planificación estratégica institucional.

Se propicia la relación de la función ejecutiva desconcentrada y con enfoque territorial con los gobiernos municipales, la sociedad civil y la ciudadanía, en el marco de planificación participativa de cada ámbito de gobierno, en el marco de sus competencias propias y de conformidad con la ley, constituyendo espacios de coordinación y cooperación nacional, departamental y local.

La Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República dirige la planificación estratégica del Gobierno y las prioridades de inversión y, en coordinación con la oficina encargada del presupuesto del Gobierno y en conjunto con cada uno de los ministros de los diferentes ramos de la administración pública, formula la programación anual y multianual de inversiones —para someterla a la aprobación del Consejo de Ministros— y da seguimiento a la ejecución presupuestaria.

## ANEXO 2A. MATRIZ INICIAL PARA LA ALINEACIÓN DE LA INSTITUCIÓN AL PQD

ANEXO 2A: MATRIZ INICIAL PARA LA ALINEACIÓN DE LA INSTITUCIÓN AL PQD				
INSTITUCIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN		
CONTENIDOS DEL PQD RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL MANDATO DE LA INSTITUCIÓN			NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA INSTITUCIÓN RESPECTO AL LOGRO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN	LÍDER	PARTICIPANTE

## ANEXO 2B. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

ANEXO 2B: MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL						
INSTITUCIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN				
<b>1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>						
1.1. VISIÓN						
1.2. MISIÓN						
<b>1.3. VALORES</b>						
<b>1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>						
OE.1.						
OE.2.						
OE.3.						
OE.4.						
<b>2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
2.1. EJES	2.2. RESULTADOS		2.3. INDICADORES			
	R.1.1.1					
	R.1.1.2					
	R.1.2.1					
2.4. ACCIONES ESTRATÉGICAS POR RESULTADO	2.5. UNIDAD ORGANIZATIVA LÍDER DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	2.6. PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES				
		2015	2016	2017	2018	2019
A.1.1.1.1.						



## ANEXO 2C. MATRIZ PARA PRESUPUESTO INDICATIVO PLURIANUAL

ANEXO 2C: MATRIZ PARA PRESUPUESTO INDICATIVO PLURIANUAL							
INSTITUCIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN					
ACCIONES ESTRATÉGICAS POR RESULTADO	CLASIFICACIÓN DEL GASTO	PRESUPUESTO ANUALIZADO					
		2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Acción 1.1.1.	Gasto corriente						\$0
	Gasto de capital						\$0
Acción 1.1.2.	Gasto corriente						\$0
	Gasto de capital						\$0
							\$0
TOTAL		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

