

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**EL SALVADOR**

**APOYO A LA CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

**(ATN/OC-9852-ES, ES-T1037)**

**INFORME DE CONSULTORÍA No. 4**

**ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE  
ADECUACIÓN AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR**

**DICIEMBRE 2007**

# **INFORME**

**APOYO A LA CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR  
RESULTADOS**

**ATN/OC-9852-ES**

**CONSULTORÍA “ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE ADECUACIÓN AL ENSAYO PPR DE  
EL SALVADOR”**

## ***Producto 4***

**PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO CON SU RESPECTIVO PRESUPUESTO DE LAS  
INSTITUCIONES PRIORIZADAS PRODUCTO DEL TALLER DE PLANIFICACION  
ESTRATEGICA.**

**José Manuel Murillo**

**Consultor Internacional**

**Diciembre 2007**

<b>Título</b>	<b>Página</b>
<b>1. Antecedentes</b>	2
<b>2. Plan Estratégico y Operativo: Principales Avances Registrados</b>	3
<b>3. Plan Estratégico y Operativo: Principales Pendientes y Recomendaciones.</b>	4
<b>4. Plan Estratégico y Operativo: Un Primer Paso a Partir de Propuestas de Áreas de Evaluación.</b>	7
<b>4.1 Ejercicios de Trabajo Grupal: Principales Hallazgos</b>	8
<b>4.2 MSPAS</b>	10
<b>4.3 MOPTVDU</b>	13
<b>4.4 FISDL</b>	15
<b>5. Comentarios Finales</b>	20
<b>6. Anexo 1: Reporte Metodológico y Operativo de Talleres Realizados</b>	22
<b>6.1 Índice</b>	23
<b>6.2 Presentación</b>	24
<b>6.3 Objetivo de los Talleres</b>	25
<b>6.4 Participantes y Convocatoria</b>	25
<b>6.5 Contenido</b>	26
<b>6.6 Metodología de Trabajo</b>	27
<b>6.7 Resultados</b>	30
<b>6.8 Listado de Asistentes</b>	31
<b>7. Anexo 2: Glosario de Términos y Siglas</b>	45
<b>Bibliografía</b>	46

## **1. Antecedentes :**

Este documento ha sido preparado luego de realizar un conjunto de sesiones de trabajo que fueron diseñadas a partir de la evaluación y caracterización de las modalidades y metodologías de planeación estratégica observadas en las instituciones priorizadas.

Durante su lectura, debe tenerse presente que las 4 instituciones priorizadas participaron en la fase de diagnóstico y de generación de insumos para las sesiones de trabajo grupal o talleres considerados en las actividades de esta consultoría. Sin embargo, la fase de elaboración de un Plan Estratégico fue realizada con MOPTVDU, MSPAS, y FISDL. MINED, por decisión propia atribuible a razones de agenda ajenas a la ejecución de esta consultoría no participó en la fase final de preparación de los planes estratégicos y operativos. Para subsanar esto, MINED y la STP contarán con los materiales de apoyo metodológico y la experiencia acumulada en el trabajo del resto de las instituciones priorizadas lo cual le permitirá completar este trabajo con un adecuado diseño y el consecuente ahorro de recursos.

En el producto N°2 de esta consultoría, el “Diagnóstico de Instrumentos de Planificación Estratégica”, se mostraron un conjunto de mejoras posibles y oportunidades disponibles para los procesos de planeación en todas las instituciones priorizadas, este diagnóstico nos puso al tanto de la necesidad de un conjunto de pasos previos, a nivel de requisitos técnicos, que deben ser desarrollados para generar una progresiva integración de la estrategia, planes operativos y formulación del presupuesto anual.

De esta forma, el presente reporte muestra los avances registrados en las sesiones de trabajo, conforme a las condiciones institucionales y técnicas disponibles, y muestra que aun cuando queda camino por recorrer en el perfeccionamiento de la PE que están utilizando las instituciones, fue posible desarrollar un componente inicial, una propuesta de evaluaciones, de un plan estratégico y operativo vinculado al presupuesto en un enfoque de PPR. Los avances registrados, muestran una oportunidad importante para perfeccionar el proceso presupuestario incorporando un conjunto de insumos y mejores prácticas a partir del próximo calendario presupuestario. Para ello, las instituciones aportaron con un conjunto de propuestas para definir programas evaluativos que deben ser incorporados en los procesos de PE del próximo periodo presupuestario. Este trabajo por lo tanto, no sustituye la labor de planeación que deberán seguir realizando las instituciones priorizadas, los cuales deberán seguir realizándose hasta lograr instalar los acuerdos y prácticas que permitan contar con un Plan Estratégico y Operativo de corto y mediano plazo.

## 2. Plan Estratégico y Operativo: Principales Avances Registrados.

Nuestro reporte de diagnóstico<sup>1</sup> en el marco de esta consultoría nos mostró que existe todavía un camino por recorrer en materia de Planeación Estratégica (PE). En particular, la diversidad de metodologías, la debilidad en la generación de compromisos de trabajo derivados de los procesos de PE, y la incipiente experiencia en prácticas de coordinación interinstitucional en materias de formulación, negociación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario, marcaron el desarrollo de las actividades. Es decir, existen todavía ámbitos de trabajo que muestran desarrollos pendientes y que son necesarios para una mejor articulación de lo operativo y presupuestario y que son claves para la instalación de un PPR. Estos pendientes aparecen como aspectos principales a resolver en el futuro. No obstante, es posible mostrar los siguientes avances logrados en los procesos de PE realizados, en un breve resumen:

- a. Se realizó una revisión de los énfasis estratégicos a partir de los Ensayos realizados poniendo indicadores en áreas de desempeño institucional. En las entrevistas y sesiones de trabajo se pudo realizar una primera indagación sobre la vinculación entre la aplicación de mediciones para tomar decisiones destinadas a mejorar resultados. Nuestra percepción es que en este dominio existe voluntad de incrementar la conexión entre medición, resultados y proceso presupuestario, el gran pendiente son las prácticas de trabajo que soportarán los procesos de una nueva rutina presupuestaria.
- b. Los ejercicios de PE realizados permitieron mostrar a través de la aplicación de herramientas de PE, las características principales de un PPR y la necesidad de mejorar los procesos y metodologías para poner foco en aquellos aspectos que permiten avanzar hacia la instalación de una nueva modalidad de trabajo para todo el proceso presupuestario. Es decir, se consiguió poner en perspectiva la necesidad de perfeccionar la PE.
- c. A través de las sesiones de PE fue posible avanzar hacia la definición de un programa de evaluaciones, para facilitar la incorporación de rendición de cuentas, dando un primer paso en la orientación de la PE y las prácticas presupuestarias hacia un PPR.
- d. Las sesiones de trabajo colaborativo de la PE permitieron mostrar y aplicar en ejercicios prácticos herramientas de propias de un proceso presupuestario basado en resultados. Estas herramientas se sistematizarán en nuestro reporte final de consultoría y servirán para dar continuidad y foco al trabajo de PE.

---

<sup>1</sup> Producto N°2: "Diagnóstico de Instrumentos de Planificación Existentes en las Entidades Priorizadas y Recomendaciones para su fortalecimiento".

- e. Los ejercicios realizados permitieron mostrar la relevancia de contar con instrumentos técnicos para realizar seguimiento de compromisos entre instituciones y cautelar la coherencia entre definiciones estratégicas, productos institucionales, la aplicación de un programa de evaluaciones y la mejora continua en el proceso presupuestario.
- f. Las sesiones de PE fueron desarrolladas con importante asistencia de tomadores de decisiones institucionales en cada institución priorizada participante, resolviendo en parte una debilidad reiterada en los procesos de PE realizados en el último tiempo en las instituciones priorizadas, cuyo valor principal es de carácter informativo.
- g. Los ejercicios realizados permitieron avanzar en la definición de una primera propuesta de compromisos y coordinaciones institucionales para avanzar hacia la incorporación de un programa de evaluaciones, se identificaron las áreas de trabajo y se trabajó en un primer esfuerzo de coherencia de la estrategia, sus productos y resultados esperados.

### **3. Plan Estratégico y Operativo: Principales Pendientes y Recomendaciones:**

En esta sección realizaremos una enumeración de aquellos aspectos que quedan pendientes y deberían definir la agenda de trabajo para los próximos periodos presupuestarios. Sugerimos que los puntos incluidos sean leídos como aprendizajes y lecciones que pueden contribuir de modo significativo al desarrollo de la PE como herramienta relevante para avanzar en la instalación en un PPR. La presente consultoría permitió identificar oportunidades para enfocarse en el desarrollo de un PPR para El Salvador. Al mismo tiempo, permitió entender el trabajo realizado como un avance en cuanto a la identificación de la magnitud de la tarea y de las principales carencias que se observan en las instituciones priorizadas para aplicar y ejecutar un diseño estratégico incorporando año a año aprendizajes en el proceso de PE.

A continuación enumeramos los principales pendientes, aprendizajes y recomendaciones asociadas:

#### **a. Comprensión fragmentada del proceso presupuestario:**

Al momento de realizar las sesiones de PE, no existían antecedentes ni experiencia que permitiera realizar un Plan estratégico y Operativo simultáneo a la definición presupuestaria. La actual rutina presupuestaria es ajena a los procesos de PE de las instituciones priorizadas. Realizar una articulación requiere de un conjunto de acuerdos institucionales que han sido propuestos en el marco de esta consultoría. En particular la existencia de una instancia tripartita formal y de funcionamiento normado entre el Ministerio Sectorial, la STP y el Ministerio de Hacienda es prerequisite para la elaboración de planes que integren lo operativo con lo presupuestario. En el caso de las instituciones priorizadas, existe distinto nivel de calidad y avance en la utilización de PE para la gestión institucional. Este aspecto

aparece desarrollado en el capítulo que describe las propuestas de las instituciones en este informe. Es precisamente la fragmentación de procesos lo que impide perfeccionar los Planes Estratégicos y Operativos y conectarlos al presupuesto. Las propuestas de este documento apuntan a la generación de acuerdos institucionales formales para revertir la fragmentación y empezar a conectar las fases del proceso presupuestario. Por lo tanto, el desarrollo presentado evita caer en una propuesta abstracta y pone el acento en un Plan estratégico y Operativo que apunte a un PPR cumpliendo con el requisito de contar con prácticas y procesos de soporte, poniendo como punto de partida un programa de evaluaciones.

Las principales lecciones al respecto es que no es recomendable forzar un ejercicio de articulación si no existen acuerdos institucionales para modificar la rutina presupuestaria, ya que transformarían las propuestas en un ejercicio abstracto sin consecuencias prácticas. Ello podría desacreditar la oportunidad de preparar planes estratégicos y operativos junto con el presupuesto asociado restando credibilidad y dañando las voluntades institucionales para avanzar en la incorporación de cambios que requiere el diseño de un PPR. Por lo tanto, los acuerdos institucionales son un buen camino para avanzar, definiendo programas de evaluación que permitan año a año alimentar los procesos de PE conforme a un conjunto de acuerdos tripartitos que permitan avanzar hacia una nueva rutina presupuestaria. En este sentido, la recomendación principal es que se construyan acuerdos institucionales para la evaluación a partir de las propuestas de las instituciones que se describen en este documento.

**b. Coordinación de tomadores de decisiones institucionales:**

Los procesos de PE que han devenido en actividades de valor principalmente informativo han establecido prácticas en donde predominan las agendas privadas o propias de los titulares, restando relevancia al trabajo de planeación institucional y poniendo las negociaciones presupuestarias en el dominio de habilidades ejecutivas de los equipos de primera línea de las instituciones priorizadas. Esta forma de organizar la rutina presupuestaria requiere ser sustituida para avanzar hacia un PPR. Las lecciones en este proceso muestran que es fundamental la participación de la primera línea de mando de cada institución en los procesos de PE y el resguardo de la coherencia entre estrategia de gobierno y planes sectoriales a través de nuevas prácticas de acuerdos institucionales. Para que esto sea posible, es necesario incorporar herramientas que formalicen y normen acuerdos que permitan coherencia entre objetivos estratégicos, productos estratégicos y las programaciones anuales en cada institución, nuestro informe final realizará recomendaciones específicas de proceso y formato para avanzar en este dominio.

**c. Generación de una narrativa compartida para la instalación de la nueva rutina presupuestaria:**

Los talleres mostraron que el nivel de información disponible para las instituciones priorizadas respecto de las nuevas prácticas asociadas a un PPR no es suficiente para lograr niveles de confianza y colaboración imprescindibles para un proceso de cambio de prácticas. En este sentido, el aprendizaje y la recomendación es trabajar con una agrupación de actividades en cuatro fases: Formulación del presupuesto; Programación de acciones y negociación; Aplicación de Estrategia y Ejecución Presupuestaria; y Evaluaciones y Correcciones. Esta forma de ordenar actividades

es simple y facilita una puesta en acción en tiempo breve. En el trabajo realizado en las sesiones de PE realizadas en el marco de esta consultoría mostró que existe disponibilidad y capacidades técnicas para poner en acción rápidamente las propuestas evaluativas de las instituciones. Con ello, se ha avanzado dando un paso que permitirá que las propuestas evaluativas constituyan el insumo básico para definir estándares y exigencias a la PE y lograr incorporar nociones de mejora continua para que las instituciones cuenten con un Plan Estratégico y Operativo con retroalimentación permanente. La presentación de las partidas presupuestarias y sus actividades comprometidas como parte de un mismo proceso de PE quedó pendiente, por cuanto los tiempos de consultoría y los tiempos presupuestarios no fueron coincidentes, y no se habían desarrollado los acuerdos institucionales necesarios. Estos compromisos institucionales son parte de nuestra propuesta de acción<sup>2</sup> y permitirán definir a nivel tripartito las modalidades en que se articularán la planeación operativa y presupuestaria.

**d. Tratamiento articulado de Plan de Gobierno, estrategia institucional y programaciones anuales de actividades:**

La forma en que se relacionan las instituciones en el momento actual ha devenido en un presupuesto predominantemente inercial y de poca holgura para realizar ajustes. Esto se ha traducido en que los Ministerios desarrollen estrategias propias para acceder, por ejemplo, a la figura de fideicomisos y la cooperación internacional.

El aprendizaje en este caso es que la falta de criterios comunes para la administración de contingencias y acceso a nuevas fuentes de recursos hace que la PE pierda validez como generadora de compromisos anuales vinculados a metas e indicadores. La recomendación en este caso es que se avance en la articulación de lo operativo y presupuestario definiendo criterios ordenadores aplicables a todas las instituciones para la administración de contingencias y la obtención de recursos adicionales.

**e. Establecimiento de requisitos técnicos y evaluación de estándares de calidad de la PE:**

La realización de procesos de planeación en los Ministerios es imprescindible y debe continuar cada año para la definición de acciones y su financiamiento. En las instituciones priorizadas, se han realizado procesos con distintos niveles de profundidad, alcance y aplicabilidad, lo cual es posible de mejorar significativamente a partir de la estandarización y monitoreo de los procesos de PE. El aprendizaje realizado durante esta consultoría muestra que existen oportunidades de mejora que parten especialmente de la realización de un esfuerzo por contar con información evaluativa, además de indicadores, para alimentar los procesos de PE cada año. Otros aspectos necesarios de incorporar son: la utilización de sistemas informáticos para realizar seguimiento de compromisos emanados de los procesos de PE; unificar sistema de registro de desempeño e indicadores terminando con la dispersión de metodologías que hacen que las instituciones cuenten con herramientas del tipo cuadro de mando integral (CMI), entendiendo por

---

<sup>2</sup> Marcel, 2007.



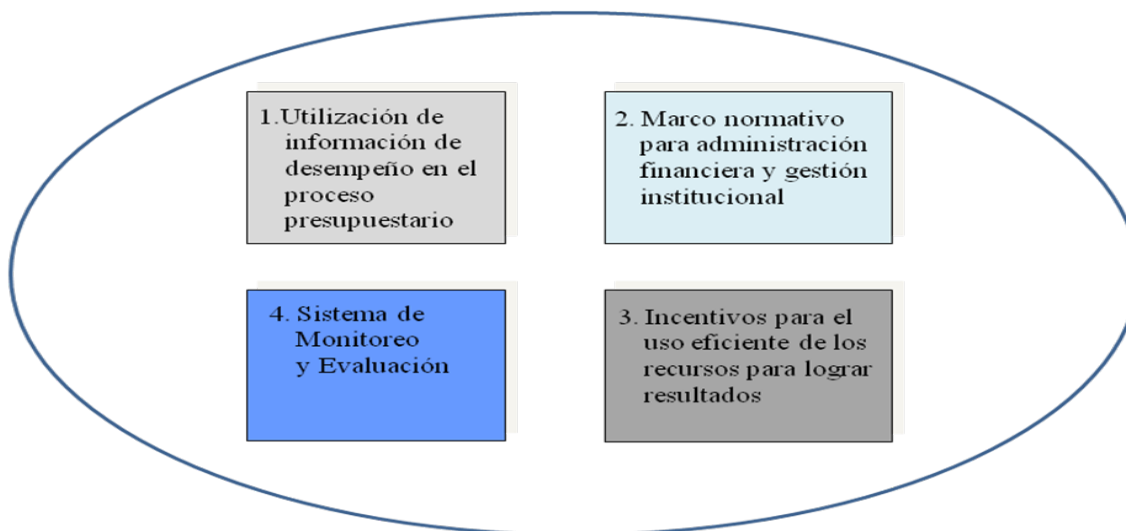
ello herramientas con diferentes diseños y características en cuanto a sus objetivos, alcance y beneficios esperados.

#### **4. Plan estratégico y operativo un primer paso a partir de propuestas de áreas de evaluación.**

En esta sección presentaremos el trabajo realizado con las instituciones priorizadas para definir áreas de aplicación de un programa de evaluaciones que son imprescindibles para avanzar hacia un PPR. Este trabajo debe entenderse como una primera fase en la incorporación de nuevas prácticas de trabajo que permiten conectar planeación, presupuesto y resultados. En el futuro próximo, la implementación de las recomendaciones y Plan de Acción generados en el marco de esta consultoría permitirá la integración definitiva de la planeación operativa y presupuestaria. Este conjunto de acciones propuestas a continuación deben ser vistas como el estado del arte o el avance hacia un Plan Estratégico y Operativo. Debe ser leído como lo que fue posible obtener en las condiciones institucionales actuales y los procesos vigentes.

Si tomamos el conjunto de componentes de un PPR, es posible observar que con el trabajo realizado, al identificar áreas de evaluación y definir programas evaluativos, estamos afectando los subsistemas de 1. Y 4. Que se muestran en la Figura N°1, y que para completar y potenciar el conjunto es necesario continuar interviniendo en estos y en el resto de los subsistemas o componentes del modelo de PPR.

Figura N°1: Componentes de un PPR



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación describiremos el enfoque del trabajo realizado y sus principales resultados en donde se utilizó la información proveniente de los “Ensayos” para buscar coherencia y resolver la carencia de acuerdos institucionales.

A partir del trabajo realizado, fue posible realizar importantes avances conforme a las condiciones institucionales y técnicas actuales para avanzar en la Planeación Estratégica y Operativa, poniendo foco en la definición de áreas de evaluación que pueden traducirse rápidamente en programas de evaluaciones en el marco de un PPR.

Contar con acuerdos para realizar evaluaciones implica un esfuerzo por sistematizar los acuerdos institucionales y formalizarlos en un trabajo conjunto de Ministerio Sectorial, Ministerio de Hacienda y STP. El avance conseguido en el trabajo de planeación que describe el presente documento constituye un componente que deberá ser completado. Para realizar ese trabajo en el marco de esta consultoría se entregarán los elementos metodológicos necesarios y sugerencias de acuerdos institucionales específicos que deben perfeccionar la PE y darle un rol en la articulación de las programaciones operativas y presupuestarias como parte de un PPR.

#### **4.1 Ejercicios de trabajo grupal cooperativo: principales hallazgos:**

Durante el desarrollo de esta consultoría se realizó un ciclo de talleres. En ellos, se trabajó con el propósito de facilitar a los equipos de los diferentes ministerios participantes, trabajar en dos direcciones:

- a. Informarse de las propuestas desarrolladas para la instalación de un PPR en El Salvador.
- b. Explorar la formulación de una propuesta para avanzar en la definición de un programa de evaluaciones de programas, que constituya un segundo paso que complemente lo avanzado en los Ensayos (formulación de indicadores), y permitiera profundizar en las coordinaciones entre las instituciones responsables de poner en acción el PPR.

Estas actividades de taller son descritas en un informe específico incluido en Anexo N°1 de este documento, y fueron diseñadas tomando en consideración el conjunto de recomendaciones que aparecen reflejadas en los reportes de consultoría entregados a la STP como Plan de Acción<sup>3</sup>.

A continuación, entregaremos un ordenamiento de esta información con el propósito de que pueda ser utilizada como base de acuerdos de trabajo entre los ministerios, STP y Ministerio de Hacienda. Estos acuerdos de trabajo y la generación de programas evaluativos constituyen un primer e importante avance en la definición de un plan estratégico y operativo propio de un diseño de PPR.

La información que detallamos en este capítulo fue desarrollada a partir de la información entregada por los propios asistentes provenientes de los ministerios convocados (MSPAS, MOPTVDU y FISDL), a partir de un diseño de trabajo colaborativo.

Para una perspectiva más completa del trabajo desarrollado hasta ahora, hemos incluido;

- a. Un resumen de las percepciones de los participantes respecto de la estrategia vigente y su caracterización en aspectos claves.
- b. Un cuadro resumen que muestra las propuestas para desarrollar evaluaciones, mirando las definiciones estratégicas necesarias, los procesos específicos en los que los equipos de cada ministerio ve necesario mejorar la gestión institucional, y las áreas de evaluación que están interesados en desarrollar mediante acuerdos de trabajo con STP y Ministerio de Hacienda.

El propósito de esta forma de reportar es facilitar a la STP, como usuario de esta información, la formulación de juicios respecto de la situación actual de cada Ministerio respecto de sus definiciones estratégicas, su disponibilidad para realizar evaluaciones, y su predisposición para llegar a acuerdos de trabajo.

---

<sup>3</sup> Marcel, 2007

#### 4.1 MSPAS:

Utilizando el trabajo de taller, obtuvimos las siguientes percepciones de la estrategia institucional entregada por los asistentes a través de metodologías de consulta grupal:

- a. Existe claridad respecto de la estrategia: “Fue construido en consenso por diferentes actores de la organización y ha sido difundida ampliamente a todos los niveles de la institución. Fue validada y oficializada por el despacho.
- b. Tienen disponible los elementos necesarios para mejorar la estrategia: “La ajustamos cada quinquenio. Está amarrada al marco constitucional (legal). Sale a través de un plan quinquenal de salud 2004-2009 y de evaluación de los planes anuales operativos de cada Dirección y dependencias. Pero hay debilidades en la retroalimentación de estas evaluaciones”.
- c. Existen factores que hacen posible incorporar prácticas de evaluación: “Existen factores políticos que demandan la evaluación. (Corte de Cuentas, Asamblea legislativa). Factores del gabinete de gobierno y el Ministerio de Hacienda. Factores propios institucionales. Exigencias de la cooperación internacional en los casos de FOMILENIO, USAIS, FONDO GLOBAL; AECI; JICA. Estas evaluaciones se realizan pero no se integran sus resultados en formatos que faciliten su uso como insumo en la definición de una nueva estrategia”.
- d. Declaran que faltan varios componentes en la organización para poder realizar un trabajo de evaluación de programas:” Nos falta estrategia para: la vinculación de la ejecución presupuestaria con la operativa. Vinculación efectiva entre las Direcciones del MSPAS para hacer evaluaciones integrales, hacer análisis profundo, sacar informes y tomar decisiones integrales para mejora.

Considerando la información de indicadores y a la percepción de la estrategia se realizó un trabajo grupal con metodologías cooperativas para obtener propuestas de áreas de evaluación posibles de realizar a partir de 2009 en el marco de acuerdos de trabajo propios de un PPR que el MSPAS puede llevar a cabo con el Ministerio de Hacienda y la STP.

Cuadro N°1 : Acciones evaluativas propuestas:

Ambito de evaluación	Iniciativas	Liderazgo
<b>Definiciones estratégicas necesarias para justificar realización de evaluaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la rectoría del Ministerio de Salud</li> <li>Analizar y mejorar la LACAP para proponer reformas en el sector salud, para mejorar ejecución presupuestaria.</li> <li>Incorporar en diseño de política del Sistema Nacional de Salud la programación de evaluaciones.</li> <li>Poner al MSPAS en condiciones de sostener negociaciones presupuestarias.</li> <li>Participación activa del Ministerio de Hacienda en la formulación del presupuesto por resultados</li> <li>Mostrar resultados en cuanto a mejora de calidad de atención</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección General</li> <li>Comité Directivo</li> <li>Dirección de Planeación</li> <li>Unidad financiera Institucional</li> </ul>
<b>Propuesta de evaluaciones orientadas a procesos internos, calidad de servicio y gestión interna</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Constituir un equipo de tarea para desarrollar un programa de evaluaciones a nivel institucional con participación de todas las direcciones.</li> <li>Creación de una unidad de análisis económico y planificación financiera conectada con equipos de evaluaciones.</li> <li>Crear una comisión permanente de alto nivel para negociación del presupuesto conforme necesidades de mediano y largo plazo.</li> <li>Elaboración de un programa de evaluaciones de la gestión institucional, semestrales, en Direcciones y dependencias</li> <li>Diseñar e implantar un sistema de información único e integrado.</li> <li>Elaborar y difundir “Hojas de vida de indicadores estratégicos”</li> <li>Implementar un mecanismo para la elaboración de planes de compra en base a inventarios y consumo.</li> <li>Instalar la práctica de realizar un análisis Integral de la ejecución financiera, que determine factores internos y externos que inciden en la misma.</li> <li>Diseño de un manual de evaluación de resultados por cada producto institucional, vinculado al presupuesto operativo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité Directivo</li> <li>Dirección de Planeación</li> <li>Unidad de Informática</li> <li>UACI</li> <li>Dirección de Calidad</li> </ul>
<b>Propuestas de evaluaciones orientadas a programas y productos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y evaluación trimestral de la ejecución presupuestaria para cada producto institucional para hacer los ajustes respectivos.</li> <li>Seguimiento y evaluación trimestral de los indicadores de salud y de los compromisos de Gobierno correspondientes.</li> <li>Desarrollar y aplicar normas técnicas para control de gestión interno vinculado a productos estratégicos.</li> <li>Evaluar el diseño de una partida presupuestaria para atención de riesgos valorados para programas (Ej . Epidemias, desastres naturales y otros)</li> <li>Desarrollar sistema integrado de información de producción y costos de los productos.</li> <li>Publicación periódica de indicadores y ejecución presupuestaria.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión ad-hoc</li> <li>UACI</li> <li>Dirección de Calidad</li> <li>Unidad de Información</li> <li>UFI</li> <li>Dirección de planeación</li> </ul>
<b>Observaciones y precauciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Este conjunto de propuestas deben ser parte de un todo articulado que permita su puesta en acción, seguimiento, monitoreo y su propia evaluación.</li> <li>Para el desarrollo de varias de estas acciones propuestas el MSPAS deberá contar con un sistema de contrataciones de instituciones y profesionales externos.</li> <li>La puesta en acción de las propuestas dependerá de la capacidad y velocidad con que se articule una coordinación con STP y Ministerio de Hacienda</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia.

El desafío en este caso es tomar un conjunto de iniciativas, y conforme acuerdos específicos estimular su puesta en acción desde la STP. Estas iniciativas en una adecuada articulación, pueden ser parte de acuerdos tripartitos, de modo que, en conjunto con STP y Ministerio de Hacienda, sea posible conectar la disposición positiva de los equipos de trabajo del MSPAS, con la generación de un programa de evaluaciones pertinente a la necesidad y requerimientos de información de un PPR.

Un segundo aspecto que corresponde destacar es que existe una positiva predisposición a trabajar las coordinaciones institucionales para generar los programas evaluativos.

Con todo el MSPAS cuenta con:

- a. Ámbitos de evaluación definidos en los ensayos
- b. Disponibilidad para mejorar y corregir la PE para definir un programa de trabajo cada año en el marco de un PPR.
- c. Un conjunto de requisitos de gestión interna y de iniciativas necesarias para llevar a cabo evaluaciones.
- d. Un conjunto de tareas de funcionamiento institucional en los cuales es necesario según los propios participantes en los ejercicios de realizar mejoras que permitirían un mejor desempeño en las tareas del Ministerio.

Sin embargo, si bien existe una estrategia quinquenal, el énfasis de la construcción de indicadores en los ensayos apunta a la mejora de la atención en recintos hospitalarios, la planeación no está alineada con las urgencias, y las propuestas deben alinearse con un propósito amplio, este podría ser precisamente un nuevo estándar de atención hospitalaria. Una oportunidad para MSPAS es sistematizar lo avanzado y poner nuevo énfasis en la tarea de mejorar la atención.

#### **4.2 MOPTVDU:**

Este caso es especial por cuanto la configuración estratégica debe contemplar acuerdos entre tres ministerios distintos que utilizan servicios transversales conforme a lo específico de su mandato legal.

Como antecedente adicional, estos ministerios han sido de alta rotación a nivel ejecutivo lo cual ha debilitado el trabajo avanzado en cuanto a desarrollar y aplicar herramientas de control de gestión, tales como un cuadro de mando integral, y hacer funcionar una Unidad de Desarrollo Institucional UDI, dotada de la misión de facilitar el funcionamiento de la organización.

Existen particularidades que pueden afectar la conexión de los indicadores al desempeño. Por ejemplo, si son tres ministerios, podría ser que el que obtiene mejores resultados haya sido capaz de utilizar de mejor forma los recursos corporativos compartidos, o sus procedimientos y equipos sean más eficaces para relacionarse con el nivel corporativo, o sus equipos gerenciales más eficientes al momento de usar los servicios corporativos transversales, por citar algunas de las posibilidades sin agotarlas todas.

En esta presentación no profundizaremos sobre los problemas de la integración, y asumiremos que los aspectos de integración o rediseño de procesos son parte de una tarea distinta. No obstante lo anterior, seguiremos la misma secuencia que en el caso del MSPAS, mostrando la percepción de la estrategia institucional y finalmente mostrando las acciones propuestas (Cuadro N°2. Propuestas Evaluativas MOPTVDU). En ellas nuevamente incluiremos las que corresponden a procesos internos en el entendido de que en un contexto de acuerdos tripartitos (STP, Ministerio de Hacienda, MOPTVDU) estas propuestas pueden ser incluidas y formar parte de un plan de trabajo que habilite a la institución para ejecutar las acciones contenidas en los acuerdos de trabajo para el desarrollo de un programa de evaluaciones.

Las sesiones de taller entregaron las siguientes percepciones de la estrategia por parte de los asistentes:

- a. Existe claridad respecto de la misión institucional: “proviene de reglamentos y las personas han sido debidamente informadas, los equipos y niveles de la organización se ven como parte de una entidad pública rectora y facilitadora del ordenamiento y desarrollo territorial a través de la provisión de servicios básicos de infraestructura vial, sistemas de transporte y asentamientos humanos para contribuir al desarrollo económico y social sostenible en beneficio de la población”.
- b. No se perciben dotados de una estrategia o de prácticas para renovar su misión y mejorar su trabajo: “para que esto estuviera disponible sería necesario que se realizaran revisiones periódicas y actualizaciones del tipo FODA, pero no se hacen”.
- c. Existen factores que hacen posible la incorporación de prácticas de evaluación: “ello se podría hacer a partir de los informes de ejecución presupuestaria, normas técnicas de control interno, informes al Ministerio de Hacienda, a organismos internacionales cooperantes, informes de auditoría interna, y la aplicación de evaluaciones de desempeño al personal. Sin embargo no existe liderazgo para realizar este trabajo”.
- d. Carecen de componentes en la organización necesarios para poder realizar un trabajo de evaluación de programas: “no tenemos diseño para realizar monitoreo, tampoco un sistema de información completo, no hemos desarrollado modalidades evaluativas para que la población evalúe gestión institucional y para incorporar estos elementos en la programación del trabajo, tampoco tenemos formas de informar a la población respecto de lo que hacemos y su justificación”.

Las propuestas de trabajo para el diseño y puesta en acción de un programa de evaluaciones fue desarrollado a partir de sesiones de trabajo colaborativo, primero para cada Vice Ministerio y luego en una sesión de consolidación. El conjunto de propuestas se muestran en Cuadro N°2.

Cuadro N°2 Propuestas evaluativas MOPTVDU

Ambito de evaluación	Iniciativas	Liderazgo
<b>Definiciones estratégicas necesarias para justificar realización de evaluaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un nuevo sistema de control de gestión, legitimado y validado para los vice ministerios y el nivel corporativo.</li> <li>2. Plan de mejora de las coordinaciones y funcionamiento de nivel corporativo.</li> <li>3. Implementar un sistema de gestión de calidad para los productos institucionales</li> <li>4. Iniciar la instalación de un sistema de evaluación de desempeño.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despacho</li> <li>• UDI</li> <li>• RRHH</li> </ul>
<b>Propuesta de acciones destinadas a realizar evaluaciones orientadas a procesos internos, calidad de servicio y gestión interna</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación y rediseño de procesos de trabajo incorporando herramientas informáticas.</li> <li>2. Aplicar evaluaciones de competencias para desarrollar nuevos programas de capacitación.</li> <li>3. Creación de oficina de servicio al cliente a nivel institucional.</li> <li>4. Creación de grupo de tarea para preparar propuestas de reforma a las leyes de adquisiciones y contrataciones.</li> <li>5. Redefinir y mejorar posicionamiento de UDI en la estructura organizacional.</li> <li>6. Reorganizar la gerencia legal institucional, crear unidades especializadas para cada Vice ministerio.</li> <li>7. Integrar las herramientas de información para dar un mejor seguimiento a la inversión.</li> <li>8. Adecuar herramientas informáticas de seguimiento para realizar evaluaciones de desempeño de programas, incorporando roles de supervisión y rendición de cuentas.</li> <li>9. Crear grupo de tarea integrado por directores y gerentes para definir programa de mejora continua y certificación de calidad de procesos.</li> <li>10. Crear unidad encargada de cooperación internacional coordinada con la UFI.</li> <li>11. Desarrollo de programa de mejora de clima organizacional</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despacho</li> <li>• Gerencia General</li> <li>• UFI</li> <li>• UDI</li> <li>• Gerencia de comunicaciones</li> <li>• UACI</li> <li>• SIT</li> <li>• ONDET</li> </ul>
<b>Propuestas de evaluaciones orientadas a programas y productos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de un comité de evaluación y cumplimiento de metas, que incluya la evaluación de la administración y asignación de recursos para todo MOPTVDU.</li> <li>2. Crear grupo de tarea para evaluación y análisis de los contratos de MOP.</li> <li>3. Desarrollar y aplicar plan de evaluaciones de Programas de Ministerio de Vivienda. Constitución de un equipo de trabajo para evaluación de política habitacional especialmente con foco en disminución de déficit habitacional</li> <li>4. Crear y dar seguimiento a Registro Único de Inscritos en Programas Habitacionales.</li> <li>5. Formulación y aplicación de un programa de evaluación de programas específicos partiendo por mejoramiento vial.</li> <li>6. Evaluar marco normativo municipal para aplicar plan de modernización que facilite trabajo de MOPTVDU.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Gerencia Legal</li> <li>• UDI</li> <li>• OFAH</li> <li>• Unidad de Planeación Estratégica MV</li> <li>• ORDET</li> </ul>
<b>Observaciones y precauciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El MOPTVDU presenta la complejidad de ser ministerios que comparten servicios corporativos. Esta es una limitante para realizar acuerdo, para las compensaciones por buen desempeño y la generación de una estrategia única. Los equipos reportan problemas de clima organizacional.</li> <li>2. Desarrollo estratégico precisa de prácticas de coordinación entre los tres ministerios, lo cual requiere de un equipo de alta dirección para gestionar el cambio.</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia



Tal como hemos venido planteando en este documento, administrar un programa de evaluaciones en MOPTVDU implica un gran esfuerzo al momento de realizar acuerdos y negociarlos, por cuanto existe una cantidad de intereses institucionales en juego de los otros vice ministerios, lo que dificulta formalizar uso de indicadores, y en particular programar evaluaciones.

Sin embargo, existen algunos elementos con que el MOPTVDU cuenta y que son relevantes de cara a la preparación de un programa de evaluaciones, estos son:

- a. Los equipos de los tres vice ministerios tienen diagnósticos coincidentes en cuanto a la necesidad de un rediseño de procesos internos para mejorar el funcionamiento de la institución.
- b. Existe un aprendizaje importante respecto de la utilización de herramientas informáticas, han experimentado utilizando un cuadro de mando integral, y ello les permite contar con un aprendizaje conceptual y de prácticas específicas para la utilización de herramientas informáticas de apoyo a la gestión.
- c. Conforme lo observado en los talleres sería posible realizar acuerdos tripartitos con STP y Ministerio de Hacienda por separado para cada Vice Ministerio y también un acuerdo a nivel de la administración corporativa. Este acuerdo corporativo puede ser fundamental al momento de preparar y encargar la realización de evaluaciones.

En los vice ministerios de MOPTVDU existen claros énfasis: Mejora y mantención de infraestructura vial; desarrollo urbano y disminución de déficit habitacional; y mejora en procedimientos de ordenamiento y control de tránsito. Sin embargo, no existe claridad en el funcionamiento interno, los asistentes se declaran poco informados de las prioridades y el rumbo institucional. En este caso, la organización requiere de atender a sus procesos para tomar nuevas fuerzas y cumplir con la misión encomendada.

#### **4.3 FISDL:**

En este caso, se trata de una institución que administra fondos de proyectos utilizando una modalidad de gestión extendida, con ejemplos en varios países, en donde el funcionamiento fluido de procesos de financiamiento permite atender urgencias vinculadas a los segmentos más pobres de la población. Conforme a esto el dinamismo de sus procesos, la claridad de la misión institucional y una cultura que cultiva reputación de eficiencia y fluidez administrativa hacen de este caso una valiosa experiencia de observación y selección de buenas prácticas para otros ministerios a cargo de ejecutar mandatos propios de políticas sociales activas.

Los distintos programas de FISDL, son adecuadamente dotados de recursos, la institución cuenta con los procedimientos y procesos para administrar recursos y realizar contratos.

FISDL muestra un caso importante de destacar por cuanto contar con un programa de evaluaciones robusto y pertinente le abre oportunidades de inventar un futuro con una nueva generación de productos estratégicos, a partir de evaluaciones fundadas.

Desde el punto de vista del desarrollo institucional, el cuadro FODA, preparado en octubre de 2007, muestra un sesgo hacia una mirada administrativa de la institución, donde la carencia de innovación está implícita como su principal amenaza. Nuevamente, los ensayos representan un importante avance, sin embargo, es la disponibilidad de evaluaciones lo que puede constituir la fuente de aprendizaje y rediseño para una nueva etapa institucional. El proceso de planeación estratégica de FISDL se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N°3: PLAN ESTRATÉGICO 2008 – 2012

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Credibilidad y experiencia ante los cooperantes.</p> <p>Presencia e innovación a nivel nacional y local</p> <p>Recurso humano calificado, cualificado y con experiencia.</p> <p>Capacidad técnica y de gestión para llevar a cabo en corto plazo y gran cantidad de proyectos</p> <p>Contar con buenos sistemas informáticos</p> <p>Contar con procedimientos, normativas y herramientas bien definidas y desarrolladas</p> <p>Flexibilidad ante los cambios</p> <p>Mejora continua a través de la medición</p>	<p>Confianza y credibilidad ante cooperantes y gobierno central</p> <p>El clima preelectoral para vender propuestas de Desarrollo Local a los actores políticos</p> <p>Explotar el desarrollo de infraestructura productiva y asistencia técnica</p> <p>Cooperación externa dispuesta a cumplir con los ODM</p> <p>Demanda insatisfecha de proyectos sociales</p> <p>Para el GOES, el área social es lo principal y el FISDL invierte en el área social.</p> <p>Necesidad de las comunidades para que el GOES llegue directamente a ella.</p> <p>Disponibilidad de recursos financieros reembolsables.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de mecanismo de traslado de conocimientos al personal</p> <p>Rotación del personal</p> <p>Dedicación exagerada a responder auditorías</p> <p>Pasiva gestión de la administración para fortalecer al recurso humano.</p> <p>Poca cultura de información no hay consistencia</p>	<p>Desaparecer como Institución.</p> <p>Que el nuevo gobierno cierre Red Solidaria</p> <p>Que el FISDL se convierta 100% Red Solidaria</p> <p>Falta de consenso en la Asamblea para aprobación de préstamos o programas</p> <p>Priorización de cooperantes hacia otros países</p> <p>Otras instituciones retoman funciones FISDL (por su pasividad)</p> <p>Cambio en la modalidad de ejecución de los fondos (10%)</p>

Fuente: FISDL

Los juicios de los participantes en las sesiones de taller corrobora lo expresado respecto del futuro de la institución, quienes no obstante la existencia de un Plan Estratégico de largo plazo, reportan sobre la estrategia de FISDL con los siguientes juicios:

- a. Existe claridad respecto de la misión institucional: “Ha sido oficializada, aunque le falta difusión y socialización, necesitamos un mayor empoderamiento para ejecutar lo que se nos pide tanto a nivel de equipos de trabajo interno como a nivel externo con otras instituciones tales como Ministerio de Hacienda”.
- b. No disponen de una modalidad o estrategia para renovar su misión y mejorar :”Esto ocurre por cuanto el trabajo día a día consume la mayor cantidad de nuestro tiempo, de modo que la atención de lo urgente nos impide trabajar con diseño estratégico”.
- c. Existen factores que hacen posible incorporar prácticas de evaluación:” Contamos con un marco regulatorio, con sistemas de información, y capacidades profesionales. Hemos realizado evaluaciones internas utilizando indicadores, tanto de proceso, como de impacto y resultado”.
- d. Nos faltan componentes en la organización para poder realizar un trabajo de evaluación de programas:”No hemos realizado el trabajo de vincular nuestras metas y su nivel de cumplimiento con la parte presupuestaria. Evaluaciones internas no siempre han servido para apoyar la toma de decisiones o para evaluar cursos de acción. No contamos con evaluaciones externas, de entes independientes”.

#### 4.3.1 Propuestas para la realización de evaluaciones:

A partir del trabajo colaborativo realizado, los equipos de trabajo de FISDL desarrollaron una propuesta que contiene la identificación de ámbitos, iniciativas específicas y propuestas de liderazgo para las propuestas que se resumen en el cuadro N°4.

En este caso corresponde poner de manifiesto la urgencia y disponibilidad mostrada por los asistentes para la realización de acuerdos de trabajo con STP y Ministerio de Hacienda para definir un programa de evaluaciones. En este caso destaca, por sobre el resto de las instituciones con que se trabajó en esta consultoría, la urgencia y relevancia asignada a las tareas evaluativas.

Durante la realización de entrevistas y talleres, en varias intervenciones este trabajo fue considerado como “parte de la necesaria renovación institucional”, o como “momento de iniciar una nueva generación de políticas sociales”, lo que implica que la posibilidad

concretar estas propuestas puede ser mayor. En efecto, es el único caso de los expuestos en este reporte, en donde se realizó un trabajo institucional de sistematización al interior de la institución para entregar los cuadros de propuestas que mostramos a continuación:

Cuadro N°4: Propuestas Evaluativas FISDL

Ambito de evaluación	Iniciativas	Liderazgo
<b>Definiciones estratégicas necesarias para justificar realización de evaluaciones</b>	Implementación de una estrategia que proyecte la imagen del FISDL y socialice correctamente sus logros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Comunicaciones</li> <li>• Gerencia de Investigación y Desarrollo</li> <li>• Gerencia de Operaciones</li> </ul>
<b>Propuesta de evaluaciones orientadas a procesos internos, calidad de servicio y gestión interna</b>	Establecer mecanismos de evaluación de los procesos clave del FISDL para todos los niveles de servicio (es decir, los orientados a clientes externos y a clientes internos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Procesos y Tecnología</li> </ul>
<b>Propuestas de evaluaciones orientadas a programas y productos</b>	Evaluación de Impacto de los programas del FISDL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Evaluación</li> </ul>
<b>Observaciones y precauciones</b>	Los mecanismos de evaluación deben acompañarse por un componente de monitoreo, cuyos indicadores sean pertinentes y apropiados. Esta tarea debería ser ejecutada por los jefes de programas para el caso de las evaluaciones de impacto de los programas del FISDL	

Cuadro N°4. Continuación Propuestas Evaluativas FISDL

Ámbito de evaluación	Iniciativas	Liderazgo
<b>Definiciones estratégicas necesarias para justificar realización de evaluaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar equipos y realizar acciones para obtener los recursos destinados a los ODM..</li> <li>2. Posicionar al FISDL como institución líder en la erradicación de la pobreza extrema, capaz de colaborar con otros servicios y Ministerios.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Operaciones</li> <li>• Gerencia de Investigación y Desarrollo de Programas</li> <li>• Gerencia de Operaciones</li> </ul>
<b>Propuesta de evaluaciones orientadas a procesos internos, calidad de servicio y gestión interna</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones destinadas a la definición de un programa de trabajo para gestionar y obtener recursos con cooperantes internos y externos a través de una estrategia de desarrollo de programas innovadores.</li> <li>2. Evaluar experiencia y propuesta de desarrollo de un programa de trabajo con el propósito de convertirnos en socios estratégicos de los Gobiernos Locales para el Desarrollo Local y Social</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Investigación y Desarrollo de Programas</li> <li>• Unidad de Cooperación Internacional</li> <li>• Gerencia de Operaciones</li> </ul>
<b>Propuestas de evaluaciones orientadas a programas y productos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalar una línea de trabajo para evaluar y desarrollar propuestas de programas de Desarrollo Económico Local y Social.</li> <li>2. Evaluar los avanzado y rediseñar programa para ampliar la cobertura de desarrollo productivo local.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Investigación y Desarrollo de Programas</li> <li>• Gerencia de Operaciones</li> </ul>
<b>Observaciones y precauciones</b>	<p>Los mecanismos de evaluación deben acompañarse por un componente de monitoreo, cuyos indicadores sean pertinentes y apropiados. Esta tarea debería ser ejecutada por los jefes de programas para el caso de las evaluaciones de impacto de los programas del FISDL</p>	

Fuente: Elaboración propia

Hemos conservado, con mínima edición, en un formato de dos cuadros las propuestas que entregó el equipo de trabajo de FISDL (Cuadro N°4 y su continuación), por cuanto muestran énfasis complementarios en perspectiva estratégica y operacional.

Las propuestas tienen claramente énfasis en la acción estratégica, y particularmente muestran la preocupación por iniciar una nueva etapa institucional, basada en el aprendizaje y en el rediseño de prioridades derivadas de una evaluación estratégica que se puede derivar del ejercicio de PE realizado en octubre.

Es importante señalar que los equipos de FISDL, tradujeron sus propias respuestas con posterioridad a las sesiones de taller.

En esta institución existe experiencia acumulada y conocimiento adecuado para la realización de su tarea, sin embargo, su orientación, y su forma de renovar las políticas sociales son la principal preocupación de futuro. Un sistema de monitoreo, y una adecuada capacidad para generar una nueva oferta programática basada en nuevos productos estratégicos es la preocupación fundamental de los equipos de trabajo.

El énfasis que muestran los ensayos y las preocupaciones manifestadas en trabajo de entrevistas por parte de los ejecutivos de la institución, muestran que el propio trabajo desarrollado para ofrecer acceso a infraestructura y servicios básicos a la población más pobre, ha dado lugar a posturas basadas en el aprendizaje individual y colectivo hacia políticas sociales activas en otros dominios, tales como el desarrollo productivo. Este trabajo de transformación institucional puede ser más efectivo si incluye un programa de evaluaciones de impacto o de resultados del tipo de los propuestos por los asistentes a las sesiones de taller.

## **5. Comentarios Finales:**

A continuación entregamos una versión resumida de una caracterización de la transformación que deberá llevarse a cabo para que al PE contribuya progresivamente a la instalación y pleno funcionamiento de un PPR. Una PE que permita constar y perfeccionar permanentemente los Planes Estratégicos y Operativos y vincularla al presupuesto requiere de:

- a. Pasar de una PE informativa a una resolutive: esto se logra con el monitoreo de compromisos y acuerdos tripartitos.
- b. Migrar desde una PE que cae con facilidad en propuestas conceptuales o incompatibles con funcionamiento institucional hacia propuestas integradas de metas programáticas y organización del trabajo.

- c. Regular la PE para evolucionar desde una actividad que informa sobre diseños programáticos dispersos hacia una PE basada en metodologías del tipo Marco Lógico.
- d. La exigencia de estándares y el ejercicio de una actividad de monitoreo para asegurar que la PE pase de una situación desconectada de coordinaciones de largo plazo hacia una planeación que incluye acuerdos para realizar management de compromisos
- e. Utilizar la PE para desarrollar inteligencia institucional para cambiar planeación ciega sin aprendizaje por una planeación basada en desempeño programático e institucional.

**ANEXO N°1: Reporte Metodológico y Operativo de Talleres realizados.**



## INDICE

<b>Título</b>	<b>Página</b>
<b>Presentación</b>	<b>2</b>
<b>8. Objetivo de los Talleres</b>	<b>3</b>
<b>9. Participantes y convocatoria</b>	<b>3</b>
<b>10.Contenido</b>	<b>4</b>
<b>11.Metodología de Trabajo</b>	<b>5</b>
<b>5. Resultados</b>	<b>8</b>
<b>Anexo : Listado de participantes</b>	<b>9</b>

**Presentación:**

El presente reporte se ha preparado con el propósito de exponer un registro de las actividades realizadas en programa de talleres desarrollado en el marco de la consultoría: “Análisis de Instrumentos de Planificación Estratégica y Propuesta de Adecuación al Ensayo PPR de El Salvador”.

En este documento realizaremos una descripción del trabajo realizado en las sesiones grupales. En un documento posterior mostraremos los resultados y proyección de los compromisos obtenidos en estas actividades.

Las actividades fueron realizadas conforme a la programación sugerida por la STP y tuvieron una duración variable dependiendo del conjunto de tareas que cada Ministerio debe abordar para la instalación de un modelo de PPR.

Para la realización de las sesiones grupales se tuvo presente lo siguiente:

- a. El espacio de trabajo de estos talleres constituye una oportunidad para informar a los equipos de los ministerios convocados respecto de los contenidos y avances del trabajo de la STP en la instalación de un PPR.
- b. Realizar una convocatoria a roles claves entre los grupos que deberán aplicar las innovaciones. En lo posible convocar a los titulares de los cargos.
- c. Disponer de un ambiente físico adecuado para desarrollar el trabajo en condiciones de comodidad y confort de los asistentes.
- d. Exclusión de temáticas y preocupaciones que pudieren ser conflictivas o amenazantes con pérdida de foco durante la sesión.
- e. Aplicar técnicas de conversación que permitan una dinámica de la sesión durante su desarrollo, flexibilidad y predisposición permanente a escuchar preocupaciones de los asistentes.

## **1. Objetivo de los Talleres:**

El propósito de los talleres se ajustó conforme a las demandas específicas formuladas por la STP en la fase de preparación de las actividades y luego durante sesión de taller de 8 horas realizada el día 3 de diciembre de 2007. Según esta sesión y luego de revisar el material disponible para trabajar con los ministerios participantes de proyectos de PPR, la definición del propósito se ajustó a la siguiente definición:

*Realizar una revisión de la estrategia institucional, incorporando experiencia acumulada por los Ministerios en las actividades promovidas por la STP, aplicando herramientas de Planeación Estratégica orientadas por un enfoque de PPR, para identificar oportunidades de aplicar sistemáticamente evaluaciones en áreas relevantes de la gestión institucional y realizar posteriores acuerdos con STP para realizar programas de evaluación.*

## **2. Participantes y Convocatoria:**

Se cursaron invitaciones a Directivos, Jefes de programas, Gerentes, jefaturas y personal técnico relevante de UFIs, Unidades de Planeación y de Desarrollo Institucional. Cada taller se programó para un cupo máximo de 30 personas y mínimo de 15. Los asistentes fueron definidos por cada Ministerio.

Utilizando este criterio de criterio de convocatoria relevante, considerando la asistencia de personas que ejercen roles con capacidad de toma de decisiones y con facultades para realizar compromisos sobre acciones futuras, el perfil de los asistentes a las sesiones de taller fue:

<b>Asistentes</b>	<b>Directivos</b>	<b>Jefes de Programa</b>	<b>Técnicos</b>
MSPAS	7	3	9
MOPTVDU	27	3	6
FISDL	11	1	8
Total	45	7	23

Según este recuento, al que debe agregarse la participación de 16 profesionales de la STP en la sesión de trabajo de ajuste de contenidos, observamos que se cumplió con el objetivo de poner en las sesiones a profesionales relevantes.

Este aspecto es fundamental por cuanto habilita al grupo para que en este tipo de eventos sea posible cumplir con objetivos de difusión y generar compromisos de coordinación de acciones futuras.

Las sesiones se llevaron a cabo con una duración promedio de 6 horas y se trabajó con permanente presencia de equipo de STP.

### **3. Contenido:**

- a. Presentación general de enfoque de PPR. Propuestas para El Salvador.
- b. Trabajo Grupal para recepción de feedback y comentarios de los asistentes.
- c. Presentación de propuestas metodológicas de Planeación Estratégica integrada al PPR.
- d. Trabajo Grupal para recibir comentarios de los asistentes.

- e. Motivación y trabajo grupal para la identificación de oportunidades de aplicación de un programa de evaluaciones en el marco de un PPR.
- f. Definición de propuesta de compromisos para la definición de propuesta de áreas de evaluación a la STP, con el objeto de avanzar en la definición de un programa de evaluaciones para el segundo semestre de 2008.

#### **4. Metodología de trabajo:**

En el último tiempo se ha extendido la utilización de metodologías bajo la denominación de “talleres”, en donde se entiende de distintas maneras la aplicación y el propósito de las sesiones de trabajo grupal.

En el caso particular de nuestro trabajo con STP, hemos utilizado esta denominación ajustándonos a la noción de taller como “evento conversacional”. Este evento conversacional, permite en ambientes simulados obtener un intercambio y una conversación que produzca una experiencia cognitiva para los participantes.

En este caso, los talleres buscaron producir un encuentro de conversación para la incorporación de nociones principales del modelo de PPR, y generar una experiencia práctica de reflexión y aporte de posibilidades de tomar acción en la perspectiva de un PPR.

En este tipo de trabajo de carácter conversacional es posible utilizar variantes de metodologías conocidas y ampliamente utilizadas en dominios relacionados con la temática o foco del taller, por ejemplo la utilización de un esquema de tipo FODA. Esto no implica, en rigor, la elaboración de un análisis FODA completo, pero admite la rápida sintonía de los participantes con un énfasis y diseño que rápidamente puede generar una predisposición positiva respecto del trabajo colaborativo.

En esta oportunidad los elementos de trabajo utilizados fueron:

- a. Modelo de PPR simplificado, con énfasis en la construcción de una rutina presupuestaria enfocada en una definición que conecta formulación y resultados. Esta rutina forma parte de un conjunto de acuerdos entre instituciones que deben formalizarse y tener monitoreo y seguimiento.
- b. Pasos principales de la rutina: La identificación de los principales pasos o procesos de coordinación que un PPR requiere. De este modo, enfocar la necesidad de contar con procesos de planeación estratégica formalizados con cierta homogeneidad y sometidos a requisitos de calidad administrados conforme a acuerdos institucionales.
- c. Formato de acuerdos institucionales: este instrumento de trabajo es vital en la perspectiva de contar con una rutina y con una formalidad adecuada para dar exigibilidad a los compromisos contraído cada año entre las instituciones comprometidas en poner en funcionamiento un sistema del tipo PPR. Este formato fue elaborado conforme a experiencias realizadas en otros países que celebran este tipo de acuerdos cada año. Con este documento adaptado a El Salvador y con la formalidad adecuada es posible dar sentido, productividad, y capacidad decisional a los procesos de planeación estratégica. En el modelo entregado en las sesiones de taller se hizo hincapié en la importancia de revisar este modelo cada año y de someter a exigencias de coherencia, cada año, a las definiciones y productos estratégicos de los ministerios.
- d. Criterios generales para definir las evaluaciones pertinentes a un PPR: en este punto se entregó a los participantes un conjunto de criterios para ubicar las iniciativas evaluativas al interior de la rutina presupuestaria. El principal énfasis en este caso fue buscar la predisposición positiva frente a la posibilidad de ser evaluado para poner foco en la oportunidad de mejora y no en la posibilidad de sanción.
- e. Caracterización de evaluaciones: Durante el desarrollo del trabajo grupal se sometió a discusión las distintas alternativas de aplicación de metodologías de evaluación, considerando el propósito de cada

evaluación y su contribución específica a la toma de decisiones para la mejora permanente de las decisiones presupuestarias.

- f. Finalmente, y con el propósito declarado de obtener propuestas de áreas de evaluación posibles en cada Ministerio se propuso un ordenamiento utilizando un esquema del tipo FODA. La utilización de este modelo de análisis requiere una referencia metodológica especial por cuanto su uso en este caso se ajustó a las siguientes consideraciones:
- i. El cuadro FODA se utilizó por cuanto sintetiza en términos de gráfica/espacio la aplicación de un diseño estratégico al contexto de propuestas evaluativas.
  - ii. Su uso se basó en la noción de que el diseño de una estrategia es un proceso conversacional. En management, lo que es posible de transformar en acción es lo que producirá valor. En un FODA, entonces, los estados de ánimo o la predisposición del estratega son claves. Es distinto cuando un tomador de decisiones está en una posición expectante respecto de sus adversarios o competidores, a un momento en donde está resolviendo su supervivencia. Esto explica porqué algunos equipos se concentran en las debilidades y son ciegos a la acción que despliega nuevas oportunidades, fortalezas. Visto desde la observación de prácticas, una organización en crisis puede verse sumida en la reiteración de la revisión de cifras, con una ceguera a la estrategia, en ese caso la aplicación de un análisis FODA puede tener poco valor y no revelar oportunidades nuevas para la organización.
  - iii. Una segunda consideración tiene relación con el valor analítico y el valor de la acción. Es distinto “saber lo que hay que hacer” a “comprometerse”, es decir, participar en un diseño de una red de compromisos. La planeación como proceso creador de valor depende de la existencia y ejecución de compromisos en un horizonte temporal, y de su estándar de impecabilidad. Un análisis FODA así como cualquier proceso conversacional de valor estratégico tendrá

valor proporcional a su capacidad de generar compromisos de acción, al mismo tiempo que condiciones y capacidades para administrarlos. Según esto, el trabajo se concentró en generar una primera versión de propuestas de programas evaluativas y producir los estados de ánimo para estructurar futuros compromisos de aplicación de un programa evaluativo en el marco de un PPR.

## **5. Resultados:**

Como resultado del trabajo de talleres realizado se pueden mencionar los siguientes:

- a. Socialización de conceptos de PPR entre los Ministerios: El trabajo de talleres sirvió para ampliar la interpretación de los equipos ministeriales respecto de una estrategia de instalación de PPR. Esto significa que pudo ponerse como punto importante que el PPR es más que la definición de indicadores y presenta fuertes requerimientos de coordinación institucional.
- b. Entrega de primeras versiones de instrumentos de PPR: Durante los talleres fue posible proponer y poner en la conversación el tipo de instrumentos que es posible utilizar para desarrollar una nueva rutina presupuestaria basada en resultados. En este sentido, fue posible presentar y sostener una conversación analítica de la propuesta anual de estrategia, productos estratégicos, acuerdos evaluativos, tipos de evaluación posibles, y el rol de cada uno de estos en el nuevo diseño del proceso presupuestario.
- c. Se obtuvo una primera propuesta con información aportada por los actores, de áreas susceptibles de considerar para la preparación de un programa de evaluaciones en el marco de un PPR. Este resultado es relevante y particular del proceso de desarrollo de un PPR, por cuanto



han sido los propios Ministerios los que han propuesto las evaluaciones que consideran pertinentes y generadoras de valor.

## 6. Listado de asistentes:

TALLER ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PROPUESTAS DE ADECUACION AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR

Consultor: Jose Manuel Murillo

Lugar: Edificio Valencia

Hora: 9.00 a.m. a 4.30 p.m.

Fecha: 3 de diciembre de 2007

### PARTICIPANTES

NOMBRE	TELEFONO	E-MAIL
Ivania de Garcilazo	2248-9209	
Ernesto V. Zúñiga	2248-9220	
Glenda Lisette Lemus	7815-4145	<a href="mailto:glendalemus95@hotmail.com">glendalemus95@hotmail.com</a>
Saúl E. Ledesma	7888-9206	<a href="mailto:ledesmasaul@yahoo.com">ledesmasaul@yahoo.com</a>
Jose Murillo		<a href="mailto:josemurillo@vtr.net">josemurillo@vtr.net</a>
Manuel Martínez A.	7267-8712	<a href="mailto:mjmtz57@hotmail.com">mjmtz57@hotmail.com</a>
David Gómez Toledo	2248-9233	<a href="mailto:dtoledo@pmsp.gob.sn">dtoledo@pmsp.gob.sn</a>
Jaime Acosta	2248-9234	
Clotilde Santamaría	2248-9229	<a href="mailto:csantmaria@cpmsp.gob.sv">csantmaria@cpmsp.gob.sv</a>
Sabrina B. Ruiz D.	2248-9201	<a href="mailto:sruiz@cpmsp.gob.sv">sruiz@cpmsp.gob.sv</a>
Lidia Fuentes	2248-9267	<a href="mailto:lfuentes@cpmsp.gob.sv">lfuentes@cpmsp.gob.sv</a>

Maria de Montalve	2248-9221	
Gilma A. Flores	2248-9215	<a href="mailto:gflores@cpmsp.gob.sv">gflores@cpmsp.gob.sv</a>
Ligia C. De Lozano	2248-9214	<a href="mailto:ldelozano@cpmsp.gob.sv">ldelozano@cpmsp.gob.sv</a>
Eduardo Vajera Sánchez	2248-9250	
Marielle Romo	2248-9235	
A. de Campos	2248-9250	
William Martínez	2248-9235	
Jose López	2248-9299	
Ricardo Barahona	2248-9266	
Cecilia de Avendaño	2248-9206	
Jose Nolases	2248-9274	
A. Martínez R.	2248-9278	<a href="mailto:imartinez@cpmsp.gob.sv">imartinez@cpmsp.gob.sv</a>
X. Osorio	2248-9204	
Yasmi Ramírez	2248-9232	
Maria E de Coledo	2248-9208	
M. Velasco	2248-9208	
Maritza M.	2248-9224	
Gustavo López	2237-8634	
Rodolfo Meléndez	2248-9299	
Raúl Ortiz	2248-9299	
Francisco Melgar	2248-9210	
Walter Pérez	2248-9235	

TALLER ANLISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PROPUESTAS DE  
ADECUACION AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR

Consultor: Jose Manuel Murillo

Institución Programada: Ministerio de Salud

Lugar: Edificio: Valencia

Hora: 8.00 a 4.00 p.m.

Fecha: 4 de diciembre de 2007

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL
Marina Saravia A.	Coordinador. Tec.	2205-7226	<a href="mailto:msaravia@mspas.gob.sv">msaravia@mspas.gob.sv</a>
Jose León C.	Colaborador Tec.	2205-7252	<a href="mailto:jclaros@mspas.gob.sv">jclaros@mspas.gob.sv</a>
Evangelina de Ventura	Asesor	2205-7160	<a href="mailto:eventura@mspas.gob.sv">eventura@mspas.gob.sv</a>
Ásale Jovel	Técnico	2205-7300	<a href="mailto:ajovel@mspas.gob.sv">ajovel@mspas.gob.sv</a>
Beatriz Bermúdez	Colaborador Tec. MSPAS	2205-7164	<a href="mailto:Bermúdez@mspas.gob.sv">Bermúdez@mspas.gob.sv</a>
María Rubio	Técnico Planif.	2205-7231	<a href="mailto:mrubis@mspas.gob.sv">mrubis@mspas.gob.sv</a>
Patricia de Mazarí	Técnico UFI	2205-7178	<a href="mailto:pdmazari@mh.gob.sv">pdmazari@mh.gob.sv</a>
Carmen Villanova	Colaborador Tec.	2205-7240	<a href="mailto:cvilanova@mspas.gob.sv">cvilanova@mspas.gob.sv</a>
Alicia Urbina	Director Salud	2205-7160	<a href="mailto:hurbina@mspas.gob.sv">hurbina@mspas.gob.sv</a>
Aldely del Cid	Colab.Tec. Dirc.General	2205-7160	<a href="mailto:adelcid@mspas.gob.sv">adelcid@mspas.gob.sv</a>
Marlene de	Depto. Unidad de	2205-7199	<a href="mailto:mbamlenyos@mspas.gob.sv">mbamlenyos@mspas.gob.sv</a>

B.Lenys	Información		
Maria Hermanda	Tec. U. de la Mujer	2205-7116	<a href="mailto:maceliahermanda@yahoo.es">maceliahermanda@yahoo.es</a>
Carlos Meléndez	Cood. Nac. Prog. Viña	2205-7161	
Milagro Benavides	Jefe UFI	2205-7181	<a href="mailto:mbenavid@mh.gob.sv">mbenavid@mh.gob.sv</a>
Ana Mejia	Operador en Sistema MSDAS	2205-7199	<a href="mailto:Amelia@mspas.gob.sv">Amelia@mspas.gob.sv</a>
Carlos Torres	Cood. Normalización Regulación	2205-7091	<a href="mailto:detorres@yahoo.com">detorres@yahoo.com</a>
Ena García	Direc. Planif.	2222-3324	<a href="mailto:egarcia@mspas.gob.sv">egarcia@mspas.gob.sv</a>
Judith López	Direc. Administ.	2205-7149	<a href="mailto:Judith223@hotmail.com">Judith223@hotmail.com</a>
Rosa Ceron	Colaborador Tecnico	2205-7137	<a href="mailto:Rosaines06@yahoo.com">Rosaines06@yahoo.com</a>
Mario Serpas	Direc. Vigilancia de la Salud	2205-7164	<a href="mailto:mserpas@mspas.gob.sv">mserpas@mspas.gob.sv</a>
Miguel Elas	Col. Tec. Del Prog. Nac. De Vvacunas	2297-5578	<a href="mailto:migelas@yahoo.com.mx">migelas@yahoo.com.mx</a>
Ivana de Garcilazo Lazo	STP-Unidad Seguimiento	2248-9209	
Saul Ledesma	Consultor	2252-0223	
E. Santo de Henríquez	Coordinador de Área	2205-7225	<a href="mailto:Maxihenriquez1@hotmail.com">Maxihenriquez1@hotmail.com</a>
David Gómez Toledo	Esp. Informática	2248-9233	<a href="mailto:Dtoledo@cpmsp.gob.sv">Dtoledo@cpmsp.gob.sv</a>
Jose Murillo	Consultor		<a href="mailto:josemurillo@vtr.net">josemurillo@vtr.net</a>
Ernesto Zúñiga	Unidad de seguimiento	2248-9220	

C. Santamaría	STP	2248-9229	
Francisco Melgar	Esp. Informática	2248-9210	<a href="mailto:fregar@cpmsp.gob.sv">fregar@cpmsp.gob.sv</a>

TALLER ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PROPUESTAS DE ADECUACION AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR

Consultor: Jose Manuel Murillo

Institución Programada: Viceministerio de Vivienda, Viceministerio Transporte

Lugar: Edificio: Valencia

Hora: 8.00 a 4.00 p.m.

Fecha: 5 de diciembre de 2007

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL
Ernesto V. Zúñiga	STP Unidad de Seguimiento	2248-9220	
Ivana de Garcilazo	STP-unidad de Seguimiento	2248-9209	
Maria T. Vásquez	Consultora STP	2248-9231	
Ada M.	Técnico UDI	2528-3081	
Priscilla Álvarez	Técnico UDI	2528-3041	<a href="mailto:Priscilla.alvarz@mcp.gob.sv">Priscilla.alvarz@mcp.gob.sv</a>
Ana Morales	Tec. UDI	2528-3083	<a href="mailto:Ana.morales@mcp.gob.sv">Ana.morales@mcp.gob.sv</a>
Elmer Amaya	Jefe UFI	2528-3044	<a href="mailto:elmeramaya@map.gob.sv">elmeramaya@map.gob.sv</a>
Jose Cordero	Director	2528-3119	<a href="mailto:Jose.cordero@map.gob.sv">Jose.cordero@map.gob.sv</a>
Rosa Gutiérrez	Asistente Tec.	2228-3122	<a href="mailto:rosa.gutierrez@map.gob.sv">rosa.gutierrez@map.gob.sv</a>
Elena de Gómez	Cood. Adm. Y Finanzas	2528-3155	<a href="mailto:Elena.gomez@map.gob.sv">Elena.gomez@map.gob.sv</a>
Gladis Scharidt	Gerente VMVA	2528-3120	

Fernando Calderón	Direc. Gral. De PPde trans	2221-0671	<a href="mailto:Fernando.calderon@map.gob.com">Fernando.calderon@map.gob.com</a>
Ana Roque	Gte. de Des.Terr.	2528-3109	<a href="mailto:Analuisa.roque@map.gob.sv">Analuisa.roque@map.gob.sv</a>
Roxana Franco	Jefe	2221-0601	<a href="mailto:Roxana.franco@map.gob.sv">Roxana.franco@map.gob.sv</a>
Jorge Pasasi	Cood. Área Ppto.	2528-3164	<a href="mailto:jpasasi@map.gob.sv">jpasasi@map.gob.sv</a>
Ninette Echevania	Dtra. Gral.de TTU	2221-0610	<a href="mailto:Nineth.echevenia@map.gob.sv">Nineth.echevenia@map.gob.sv</a>
Napoleón López	Asistente Legal Transito	2221-0640	<a href="mailto:Napoleón.lopez@map.gob.sv">Napoleón.lopez@map.gob.sv</a>
A. de Díaz	Gerencia Gactec	2528-3108	
Edwin Bonilla	Direc. Transp..	2221-0624	<a href="mailto:Edwin.bonilla@map.gob.sv">Edwin.bonilla@map.gob.sv</a>
Claudia López	Tecnico	2221-0678	<a href="mailto:Claudia.lopez@map.gob.sv">Claudia.lopez@map.gob.sv</a>
Ana Ruth Hidalgo	Asesora de Despacho	2528-3048	
Rene Ayala	Direc. Des. Territorial	2528-3182	<a href="mailto:Rene.ayala@map.gob.sv">Rene.ayala@map.gob.sv</a>
Verónica Ruiz	Coord. Comp. Prog. Viv	2528-3080	<a href="mailto:Verónica.ruiz@map.gob.sv">Verónica.ruiz@map.gob.sv</a>
Jose Murillo	Consultor		<a href="mailto:josemurillo@vtr.net">josemurillo@vtr.net</a>

TALLER ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PROPUESTAS DE  
ADECUACION AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR

Consultor: Jose Manuel Murillo

Institución Programada: Viceministerio de Obras Públicas

Lugar: Edificio: Valencia

Hora: 8.00 a 4.00 p.m. (jornada de la mañana)

Fecha: 5 de diciembre de 2007

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL
Ana Hidalgo	Asesora de Despacho	2528-3048	<a href="mailto:Ana.hidalgo@map.gob.sv">Ana.hidalgo@map.gob.sv</a>
Ivania de Garcilazo	STP-unidad de Seguimiento	2248-9209	
Carlos Ruiz	Direc. DIV	7742-2454	<a href="mailto:Carlos.ruiz@map.gob.sv">Carlos.ruiz@map.gob.sv</a>
Jose Meléndez	Direc. UPV	7442-4236	<a href="mailto:Jose.melemndez@map.gob.sv">Jose.melemndez@map.gob.sv</a>
G. Calderón	Gte. de Almacenamiento	2528-3019	<a href="mailto:gcalderon@map.gob.sv">gcalderon@map.gob.sv</a>
Magali Guzmán	Tec. GPGS-UPV	2528-3025	<a href="mailto:Magali.guzman@map.gob.sv">Magali.guzman@map.gob.sv</a>
Wilfredo Cardona	Encargado Coop. Institucional	2528-3294	<a href="mailto:Wilfredo.cardona@map.gob.sv">Wilfredo.cardona@map.gob.sv</a>
Ernesto Zúñiga	STP	2248-9220	
Jaime Castor	STP	2248-9234	
Jose Murillo	Consultor		<a href="mailto:josemurillo@vtr.net">josemurillo@vtr.net</a>
Francisco Molina	Direc. DM	2528-3292	<a href="mailto:Francisco.molina@map.gob.sv">Francisco.molina@map.gob.sv</a>

Oscar Serpas	Gte. C. Rurales	2528-3269	<a href="mailto:Oscar.serpas@map.gob.sv">Oscar.serpas@map.gob.sv</a>
María T. Vásquez	Consultora STP	2248-9231	<a href="mailto:mvasquez@cpmsp.gob.sv">mvasquez@cpmsp.gob.sv</a>
Daniela Hernandez	Direc. VMOp	2528-3131	
Edwin A.	Gte. de Investigación	2528-3135	
Jennifer L.	Coord. De Proyecto	2528-3282	

TALLER ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PROPUESTAS DE ADECUACION AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR

Consultor: Jose Manuel Murillo

Institución: MOPTVDU

Lugar: Edificio: Valencia

Hora: 8.00 a 4.00 p.m.

Fecha: 6 de diciembre de 2007

PARTICIPANTES

MONBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL
Gladis Schmidt	Gte. VMVOU	2528-3120	<a href="mailto:gladysserpas@map.gob.sv">gladysserpas@map.gob.sv</a>
Rene Ayala	Direc. Des. Territorial	2528-3102	<a href="mailto:Rene.ayala@map.gob.sv">Rene.ayala@map.gob.sv</a>
Edwin Bonilla	Direc de Transp..	2221-0624	<a href="mailto:Edwin.bonilla@map.gob.sv">Edwin.bonilla@map.gob.sv</a>
Fernando Calderón	Direc. De DGPPT	2221-0614	<a href="mailto:Fernando.calderon@map.gob.sv">Fernando.calderon@map.gob.sv</a>
Carlos Ruiz	Direc.DIV		<a href="mailto:carlosruiz@map.gob.sv">carlosruiz@map.gob.sv</a>
Edwin A.	Gte. de Insv. Y Desarrollo	2528-3136	
Daniel Hernandez	Direc. UIDV-UMOP	2528-3131	
Ana Hidalgo	Asesora de	2528-3048	<a href="mailto:Ana.hidalgo@map.gob.sv">Ana.hidalgo@map.gob.sv</a>



	Despacho		
N. Echeverría	Dtora. Gral TTO	2221-0610	
Maria T. Vásquez	Consultora STP	2248-9231	
Jose Murillo	Consultor		<a href="mailto:josemurillo@vtr.net">josemurillo@vtr.net</a>

TALLER ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PROPUESTAS DE  
ADECUACION AL ENSAYO PPR DE EL SALVADOR

Consultor: José Manuel Murillo

Institución: FIDSL

Lugar: Edificio Valencia

Horario: 8.00 a4.00 p.m.

Fecha: 7 de diciembre del 2007

Nombre	cargo	Teléfono	e-mail
Renato Rosales	Coord.de calidad y desempeño	2244 - 1233	<a href="mailto:rrosales@fisdل.gob.sv">rrosales@fisdل.gob.sv</a>
Jorge Hernández	Gte.de Finanzas y admn.	2244 - 1315	<a href="mailto:jhernandez@fisdل.gob.sv">jhernandez@fisdل.gob.sv</a>
Zamuel Mendoza	Coop.inst. fisdل	2244 - 1252	<a href="mailto:zmendoza@fisdل.gob.sv">zmendoza@fisdل.gob.sv</a>
Elmer Castellanos	Jefe de contabilidad	2244 - 1325	<a href="mailto:ecastellanos@fisdل.gob.sv">ecastellanos@fisdل.gob.sv</a>
Javier Morenos	Jefe de sistemas de	2244 - 1293	<a href="mailto:jmoreno@fisdل.gob.sv">jmoreno@fisdل.gob.sv</a>

	ionformacion		
Alicia Brencop	Gerente de sistemas	2244 - 1294	<a href="mailto:abrencop@fisdI.gob.s.v.">abrencop@fisdI.gob.s.v.</a>
Adriana de Pérez	Jefe de procesos y tecnologías	2244 - 1294	<a href="mailto:asantos@fisdI.gob.mx">asantos@fisdI.gob.mx</a>
Nestor Ramos	comunicaciones	2244 - 1311	<a href="mailto:webmaster@fisdI.gob.sv">webmaster@fisdI.gob.sv</a>
Roberto Molina	Técnico de desarrollo humano	2244 - 1224	<a href="mailto:rmolina@fisdI.gob.sv">rmolina@fisdI.gob.sv</a>
Mauricio Sandoval	Jefe evaluación	2244 - 1225	<a href="mailto:msandoval@fisdI.gob.sv">msandoval@fisdI.gob.sv</a>
Fanny Martínez	Jefe de programa	2244 - 1268	<a href="mailto:fsuravia@fisdI.gob.sv">fsuravia@fisdI.gob.sv</a>
Omar Rivas	técnico		<a href="mailto:orivas@fisdI.gob.sv">orivas@fisdI.gob.sv</a>
Claudia E. Viera	Técnico en desarrollo	2244-1274	<a href="mailto:cviera@fisdI.gob.sv">cviera@fisdI.gob.sv</a>
Rene Echegoyen	Técnico en calidad y desempeño	2244 - 1396	<a href="mailto:rechegoyen@fisdI.gob.sv">rechegoyen@fisdI.gob.sv</a>

Manuel Martínez A.	Consultor STP	72678712	<a href="mailto:Mjmtz57@hotmail.com">Mjmtz57@hotmail.com</a>
Engels Zelaya	Técnico legal	2244 - 1289	<a href="mailto:ezelaya@fisdsl.gob.sv">ezelaya@fisdsl.gob.sv</a>
Arnoldo Figueroa	Técnico evaluación	2244- 1360	<a href="mailto:afigueroa@fisdsl.gob.sv">afigueroa@fisdsl.gob.sv</a>
Joel Sandoval	Técnico Costos	2244 - 1343	<a href="mailto:josandoval@fisdsl.gob.sv">josandoval@fisdsl.gob.sv</a>
Alfonso M. Reyes	Gerente ops	2244 - 1335	<a href="mailto:areyes@fisdsl.gob.sv">areyes@fisdsl.gob.sv</a>
Eduardo Díaz	Auditor	2244 - 1265	<a href="mailto:cdiaz@fisdsl.gob.sv">cdiaz@fisdsl.gob.sv</a>
Carlos Ventura	Auditor financiero	2244- 1258	<a href="mailto:Cventura@fisdsl.gob.sv">Cventura@fisdsl.gob.sv</a>
Ivania de Garcilazo	STP Unidad seguimiento	2244 – 9209	
David Gómez Toledo	Informática/ seguimiento	2248- 9233	
Francisco Javier melgar	Informática /seguimiento	2248 – 9210	<a href="mailto:fmelgar@fisdsl.gob.sv">fmelgar@fisdsl.gob.sv</a>
Jose Manuel Murillo	consultor		<a href="mailto:jjosemurillo@vtr.net">jjosemurillo@vtr.net</a>
Ernesto V. Zuñiga	STP	2248 - 9220	

Institución: FIDSL

nombre	cargo	Teléfono	e-mail
Renato Rosales	Coord.de calidad y desempeño	2244 - 1233	<a href="mailto:rrosales@fisdل.gob.sv">rrosales@fisdل.gob.sv</a>
Jorge Hernández	Gte.de Finanzas y admn.	2244 - 1315	<a href="mailto:jhernandez@fisdل.gob.sv">jhernandez@fisdل.gob.sv</a>
Zamuel Mendoza	Coop.inst. fisdل	2244 - 1252	<a href="mailto:zmendoza@fisdل.gob.sv">zmendoza@fisdل.gob.sv</a>
Elmer Castellanos	Jefe de contabilidad	2244 - 1325	<a href="mailto:ecastellanos@fisdل.gob.sv">ecastellanos@fisdل.gob.sv</a>
Javier Morenos	Jefe de sistemas de ionformacion	2244 - 1293	<a href="mailto:jmoreno@fisdل.gob.sv">jmoreno@fisdل.gob.sv</a>
Alicia Brencop	Gerente de sistemas	2244 - 1294	<a href="mailto:abrencop@fisdل.gob.s.v">abrencop@fisdل.gob.s.v</a>
Adriana de Pérez	Jefe de procesos y tecnologías	2244 - 1294	<a href="mailto:asantos@fisdل.gob.mx">asantos@fisdل.gob.mx</a>
Nestor Ramos	comunicaciones	2244 - 1311	<a href="mailto:webmaster@fisdل.gob.sv">webmaster@fisdل.gob.sv</a>
Roberto Molina	Técnico de desarrollo humano	2244 - 1224	<a href="mailto:rmolina@fisdل.gob.sv">rmolina@fisdل.gob.sv</a>
Mauricio Sandoval	Jefe evaluación	2244 - 1225	<a href="mailto:msandoval@fisdل.gob.sv">msandoval@fisdل.gob.sv</a>
	Jefe de programa	2244 - 1268	<a href="mailto:fsuravia@fisdل.gob.sv">fsuravia@fisdل.gob.sv</a>

Fanny Martínez			
Omar Rivas	técnico		<a href="mailto:orivas@fisdل.گوب.سv">orivas@fisdل.گوب.سv</a>
Claudia E. Viera	Técnico en desarrollo	2244-1274	<a href="mailto:cviera@fisdل.گوب.سv">cviera@fisdل.گوب.سv</a>
Rene Echegoyen	Técnico en calidad y desempeño	2244 - 1396	<a href="mailto:rechegoyen@fisdل.گوب.سv">rechegoyen@fisdل.گوب.سv</a>
Manuel Martínez A.	Consultor STP	72678712	<a href="mailto:Mjmtz57@hotmail.com">Mjmtz57@hotmail.com</a>
Engels Zelaya	Técnico legal	2244 - 1289	<a href="mailto:ezelaya@fisdل.گوب.سv">ezelaya@fisdل.گوب.سv</a>
Arnoldo Figueroa	Técnico evaluación	2244- 1360	<a href="mailto:afigueroa@fisdل.گوب.سv">afigueroa@fisdل.گوب.سv</a>
Joel Sandoval	Técnico Costos	2244 - 1343	<a href="mailto:josandoval@fisdل.گوب.سv">josandoval@fisdل.گوب.سv</a>
Alfonso M. Reyes	Gerente ops	2244 - 1335	<a href="mailto:areyes@fisdل.گوب.سv">areyes@fisdل.گوب.سv</a>
Eduardo Díaz	Auditor	2244 - 1265	<a href="mailto:cdiaz@fisdل.گوب.سv">cdiaz@fisdل.گوب.سv</a>
Carlos Ventura	Auditor financiero	2244- 1258	<a href="mailto:Cventura@fisdل.گوب.سv">Cventura@fisdل.گوب.سv</a>
Ivania de Garcilazo	STP Unidad seguimiento	2244 – 9209	
David Gómez	Informática/	2248- 9233	

Toledo	seguimiento		
Francisco Javier melgar	Informática /seguimiento	2248 – 9210	<a href="mailto:fmelgar@fisdl.gob.sv">fmelgar@fisdl.gob.sv</a>
Jose Manuel Murillo	consultor		<a href="mailto:jjosemurillo@vtr.net">jjosemurillo@vtr.net</a>
Ernesto V. Zuñiga	STP	2248 - 9220	

## **Anexo N° 2**

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS Y SIGLAS**

1. - AFI : Programa de Modernización de la Administración Fiscal y Tributaria
2. – SAFI : Sistema de Administración Financiera Integrada
3. - CC : Corte de Cuentas
4. – FISDL : Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
5. - FOVIAL: Fondo de Conservación Vial
6. - GOES : Gobierno de El Salvador
7. - GPR : Gestión por Resultados
8. - ISDEM : Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
9. - POA : Plan Operativo Anual
10. - PPR : Presupuesto por Resultados PPR
11. - SAFI : Sistema de Administración Financiera Integrado
12. - SME : Sistemas de Monitoreo y Evaluación
13. - STP : Secretaría Técnica de la Presidencia
14. - UFI : Unidad Financiera Institucional

## **Bibliografía:**

1. ANEXO PRESUPUESTO POR RESULTADOS: MSPAS 2008
2. ANEXO PRESUPUESTO POR RESULTADOS: MOPTVDU 2008
3. ANEXO PRESUPUESTO POR RESULTADOS: FISDL 2008
4. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (1983). Decreto N° 38. 1983.
2. GUZMÁN, M. (2007) Informe “Propuesta técnica y operativa (de procesos) para el desarrollo y aplicación de un sistema de Indicadores que se articule con el PPR” Reporte en el marco de de la consultoría “Apoyo a la Consolidación del Modelo de Gestión por Resultados”. Octubre 2007.
3. IMF (2005). “El Salvador: Report on the Observance of Standards and Codes”. February 2005, IMF Country Report No. 05/67.
5. MARCEL, M. (2007) Informe “Modelo Conceptual de Presupuestos por Resultados y de Diagnóstico del Ciclo Presupuestal en El Salvador” en el marco de la consultoría “Apoyo a la Consolidación del Modelo de Gestión por Resultados”. Diciembre 2007.
6. MURILLO, J. M. (2007). Informe “Análisis de Instrumentos de Planificación y Desarrollo de Talleres de Planificación Estratégica y Operativa”. Borrador en el marco de la consultoría “Apoyo a la Consolidación del Modelo de Gestión por Resultados”. Agosto 2007.
7. “Modelo Marco de Presupuesto Basado en Resultados”. Marcela Guzmán, Mario Marcel. Noviembre 2006.