

COAMSS/OPAMSS

PLAN ESTRATÉGICO DE COAMSS/OPAMSS 2016-2020

San Salvador, Diciembre de 2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
I. MARCO INSTITUCIONAL DE COAMSS/OPAMSS	3
II. METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN	7
II.1 CONCEPTO Y MÉTODO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
II.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN COAMSS/OPAMSS.....	10
II.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA	10
II.4. PARTICIPANTES Y ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	12
III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL TRABAJO INSTITUCIONAL	13
III.1. ASPECTOS GLOBALES	13
III.2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL.....	14
III.3. CONTEXTO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO.....	17
III.4. DESARROLLO TERRITORIAL.....	18
III.5. CONTEXTO INSTITUCIONAL	20
IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	21
IV.1. VISIÓN, MISIÓN, META ESTRATÉGICA.....	21
IV.3. POLÍTICAS PÚBLICAS METROPOLITANAS.....	23
IV.4. EJES TRANSVERSALES.....	23
IV.5. VALORES INSTITUCIONALES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	23
V. ANEXOS	26
ANEXO 1: OBJETIVOS Y COMPONENTES ESTRATÉGICOS DE LAS POLITICAS METROPOLITANAS COAMSS/OPAMSS VIGENTES AL 2015	27
ANEXO 2: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVES EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COAMSS/OPAMSS	31
ANEXO 3: GUIÓN METODOLÓGICO DE TALLERES DE PLANIFICACIÓN REALIZADOS	34
ANEXO 4: MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN 2016 CON DEFINICIONES CONCEPTUALES	41
ANEXO 5: LISTADOS DE ASISTENCIA A TALLERES DE PLANIFICACIÓN	42

**“CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DEL COAMSS/OPAMSS”**

PRODUCTO 4.1

DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO COAMSS/OPAMSS

Presentada por:

Claudia Solís

Consultora

Diciembre 2015

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Plan Estratégico del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador y su brazo técnico, la Oficina de Planificación del AMSS (COAMSS/OPAMSS) para el período 2016-2020. Este incluye en el primer apartado una breve referencia el marco institucional e instrumentos de gestión de COAMSS/OPAMSS. En el apartado segundo se ha incluido la exposición técnica del proceso metodológico de planificación; en el tercero, el análisis del contexto del trabajo institucional en sus áreas temáticas principales, elaborado colectivamente por el equipo institucional de planificación. En el apartado cuarto la definición de los elementos del nuevo pensamiento estratégico institucional, constituido principalmente por la visión, misión, meta estratégica, áreas estratégicas y objetivos estratégicos; además de una propuesta de reorganización temática de las políticas metropolitanas.

I. MARCO INSTITUCIONAL DE COAMSS/OPAMSS

La iniciativa de crear el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, tiene su origen en 1986 a raíz del terremoto de octubre de ese mismo año, con la finalidad de favorecer la reconstrucción del Área en forma unida y gestionar proyectos comunes; en este

orden las Alcaldesas y Alcaldes, amparados en la Constitución de la República y el Código Municipal, se constituyen legalmente como **Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, COAMSS**¹; según Estatuto en julio de 1987.

En noviembre de 1992, por medio del COAMSS, se presenta un Anteproyecto de Ley para ordenar el desarrollo del territorio y el 08 de diciembre de 1993, la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, emite la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños, la cual tiene como objeto: **Regular el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano y rural del AMSS y Municipios Aledaños**; y en la que se puede destacar que:

- Define el Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños como una sola unidad urbanística o conurbación.
- Define los Organismos responsables de la planificación, coordinación y control del desarrollo territorial en el AMSS, a través del Marco Institucional, el cual reconoce al COAMSS y la OPAMSS, el primero, como Organismo administrador que ejerce las funciones en materia urbanística y la segunda, como Organismo técnico que actuará como Secretaría Ejecutiva del Consejo de Alcaldes.
- Da la facultad al COAMSS de aprobar el Reglamento a la Ley.
- Cede a la OPAMSS, la facultad de dar curso legal a los trámites necesarios para: calificar el uso del suelo en áreas permitidas, vedadas o restringidas, el otorgamiento de permisos parcelación o construcción; definir alineamientos viales y zonas de retiro; obtener el aval del municipio para la realización de proyectos, mediante el trámite de revisión vial y zonificación; y efectuar recepciones de obras a todo proyecto a realizar en el AMSS, que cumpla con los requerimientos.

El COAMSS, el 18 de enero de 1994, reforma los Estatutos de la OPAMSS y la define como una **Institución Autónoma Municipal**, que tendrá autonomía administrativa, patrimonial, presupuestaria y con personería jurídica propia. Los objetivos de la OPAMSS se conciben para investigar y analizar los problemas de desarrollo del AMSS y dar asesoría al COAMSS por medio de programas y proyectos estratégicos que posibiliten el desarrollo integral del Área Metropolitana².

¹ Actualmente los municipios miembros del AMSS son: Nejapa, Tonacatepeque, Cuscatancingo, Apopa, Delgado, Ayutuxtepeque, Mejicanos, San Salvador, San Martín, Ilopango, Soyapango y San Marcos del departamento de San Salvador; Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla, del departamento de La Libertad.

² El texto completo de contexto hasta este punto ha sido tomado de la sección de Historia del sitio Web de COAMSS/OPAMSS: http://www.opamss.org.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=128

La Ley de Desarrollo y Ordenamiento territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los municipios aledaños, vigente, define que el marco institucional del AMSS estará constituido por cuatro organismos que identifica y para los cuales define sus funciones y estructura básica de funcionamiento, así:

“COAMSS: Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, creado por los Concejos Municipales del AMSS y de los municipios aledaños. Organismo administrador que ejercerá las funciones en materia urbanística, que los Concejos Municipales que lo conforman le encomienden, de conformidad al Código Municipal.

***CODEMET:** Consejo de Desarrollo Metropolitano. Organismo eminentemente político.*

***OPAMSS:** Oficina de Planificación del AMSS organismo técnico, que actuará como Secretaría Ejecutiva del Concejo de Alcaldes.*

***COPLAMSS:** Comité de Planeación del AMSS, organismo técnico consultivo, asesor del Consejo de Desarrollo Metropolitano”³.*

Así, el COAMSS y la OPAMSS se crean y desarrollan en cumplimiento de este marco legal, pero CODEMET y COPLAMSS son dos organismos que no se logran instaurar hasta el año 2015 cuando se conforma e instala el CODEMET, mismo año en el que este nuevo Plan Estratégico Institucional es formulado. Este sustantivo avance institucional crea nuevas posibilidades y abre nuevos horizontes de trabajo al COAMSS/OPAMSS, por cuanto las atribuciones y funciones de estos órganos son complementarias en el marco de la gestión territorial del AMSS.

En términos de planificación institucional, en el año 2003 un nuevo COAMSS, cuyos miembros han tomado posesión en mayo de ese año, deciden diseñar su primer Plan Estratégico Institucional para un plazo de 10 años, de modo que se denomina Plan Estratégico del COAMSS 2003-2013. En la marcha de su implementación, el Consejo de Alcaldes instalado después de las elecciones municipales y legislativas del año 2006 realiza una actualización y readecuación, que principalmente modifica los proyectos prioritarios, dejando el resto del pensamiento estratégico casi inalterado.

Para el año 2008 la propia dinámica cambiante de la realidad y el trabajo institucional, hace advertir al COAMSS la necesidad de realizar la readecuación estratégica de la OPAMSS, su brazo técnico ejecutivo, ejercicio que implicó nuevos ajustes al Plan Estratégico 2003-2013, aunque no su reformulación, así como cambios en la estructura y funcionamiento de la OPAMSS. Según lo relata la publicación de estos planes, “en esta segunda mitad del 2008, en la que el actual COAMSS arriba a su último año de gestión pública, decide emprender los cambios institucionales importantes, uno, revisar y ajustar el Plan Estratégico 2003-2013 vigente del COAMSS, y dos iniciar un proceso de cambios en la OPAMSS que permita y facilite a esta su adecuación a la visión estratégica del COAMSS. El COAMSS considerando las

³ Decreto Legislativo N°732, Título II, Art.7 y siguientes.

condiciones de violencia creciente del país en general y del AMSS en particular, y la demanda ciudadana cotidiana a los gobiernos locales de trabajar en esta problemática, decide emprender una intervención metropolitana para prevenir la violencia y mejorar la seguridad ciudadana, y elevar el tema a condición de Política Prioritaria en el marco de su Plan Estratégico”. Siendo está el principal cambio de su Plan en aquel momento⁴.

En el año 2012, el COAMSS y la OPAMSS realizan una actualización de su plan estratégico institucional que amplía la vigencia del Plan renovado del 2012 al 2015⁵, siendo entonces esta versión la que está vigente al 2015. Esta institución tiene también bajo su responsabilidad la gestión de siete políticas metropolitanas, en diversas áreas temáticas⁶. En este 2015 cuando expira la vigencia del último Plan Estratégico, y ante nuevos retos y condiciones de la dinámica de desarrollo del AMSS, el COAMSS y OPAMSS asumen el reto de replantear su pensamiento estratégico, esfuerzo cuyo proceso y resultados en el nuevo Plan Estratégico 2016-2020, recoge este documento.

Área Metropolitana de San Salvador y sus relaciones internacionales

Después de casi treinta años de vida y trabajo institucional, una de las áreas en que COAMSS/OPAMSS se han desarrollado y fortalecido es en sus relaciones internacionales de cooperación. Desde finales de los años noventa establece e implementa los primeros convenios y proyectos de cooperación internacional para apoyar el desarrollo del AMSS en diversos ámbitos, especialmente, desarrollo económico local, seguridad ciudadana, prevención de violencia y fortalecimiento técnico e institucional.

Es así que el AMSS en el año 2015 se ha hecho miembro activo de METROPOLI, Asociación Mundial de Grandes Metrópolis. Esta es la red internacional líder que reúne a las ciudades y regiones metropolitanas de más de un millón de habitantes o capitales de Estado. Constituye un amplio foro de debate donde se analizan las preocupaciones de las grandes ciudades y se comparten sus expectativas innovadoras; se fomenta el intercambio y la relación entre los miembros.

Se participa además como miembros activos y fundadores de la Red de Áreas Metropolitanas de las Américas, RAMA, cuyos objetivos principales son:

1. Promover el intercambio, el fortalecimiento de las capacidades técnicas de sus Miembros, la transferencia y la divulgación de prácticas en materia de planificación, ordenamiento y gestión a la escala metropolitana (o supra-municipal e inter-municipal

⁴ COAMSS/OPAMSS, “Plan estratégico COAMSS 2003-2013 y sus readecuaciones COAMSS/OPAMSS 2008 y 2012”, San Salvador, 2012, p.28

⁵ Estas modificaciones fueron formalmente aprobadas por el COAMSS el 26 de Enero de 2012, según se refiere en COAMSS/OPAMSS, “Plan estratégico COAMSS 2003-2013 y sus readecuaciones COAMSS/OPMSS 2008 y 2012”, San Salvador, 2012, p.42

⁶ Véase en Anexo 1 Cuadro resumen de las Políticas Metropolitanas vigentes al 2015

de carácter metropolitano) entre sus miembros y entre estos con el gobierno, la academia, y el sector privado.

2. Facilitar el diálogo político dirigido a fortalecer la planeación y la gestión metropolitana al interior del ámbito nacional, y apoyar los diálogos regionales y nacionales dirigidos a promover la escala metropolitana y supra-municipal;
3. Colaborar con instituciones y bancos de desarrollo, así como en otras redes internacionales activas en el campo de la gestión territorial y los servicios metropolitanos.

Esta nueva integración de COAMSS/OPAMSS a espacios internacionales de cooperación técnica de ciudades ha abierto nuevos horizontes y acceso a nuevos conocimientos y recursos técnicos que constituyen fortalezas institucionales en pleno desarrollo para impulsar su gestión institucional presente y futura. Algunos de los logros de COAMSS/OPAMSS que en este marco de cooperación pueden destacarse son:

- Intercambio de experiencias en materia de planificación institucional estratégica y territorial con representantes de Áreas Metropolitanas de las Américas, para ser aplicadas en el ámbito del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS).
- Canalizar conocimientos, recursos técnicos y respuestas específicas a los desafíos de la Planificación Metropolitana en América Latina y en específico para el AMSS.
- Establecer e impulsar alianzas estratégicas de cooperación con instituciones de naturaleza similar, con lo cual se fortalecerá la capacidad técnica de la institución y la gobernanza metropolitana.
- Establecer contactos a nivel internacional para ayuden a actualizar una agenda de cooperación y diseño de la implementación de una estrategia de cooperación que responda a la misión planteada por el COAMSS para el AMSS.
- Formar parte de la Agenda Global que promueve ONU-Habitat y participar en la Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos-Hábitat III.

II. METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN

II.1 Concepto y método de planificación estratégica

El método utilizado para realizar este proceso de planificación estratégica institucional se conoce como “Construcción de Futuros”, y ha sido desarrollado por el físico brasileño, radicado en Perú por varias décadas y ahora en Estados Unidos, Sebastiao Mendonca F.

El concepto básico de la metodología de “Creación de Futuros” es que la proyección futura de una organización está determinada por las capacidades, experiencia y conocimiento de las

personas miembros de una organización o institución, sus socios y beneficiarios, y de su disposición a ponerlas al servicio del desarrollo institucional.

Se concibe la planificación estratégica como un proceso metódico de *diálogo* y reflexión colectiva en el que los/as miembros de la organización COAMSS/OPAMSS y sus líderes políticos ponen su formación, experiencia y conocimiento al servicio de la construcción conjunta del pensamiento y posicionamiento estratégico de tales instituciones. Tal proceso de diálogo, en el ejercicio de planificación, tiene como fin construir consensos en torno al análisis e interpretación del contexto en el que trabaja la institución; y principalmente objetivos comunes que orienten el trabajo institucional, desde su gestión política hasta la técnica y operativa.

En consecuencia, tanto el diagnóstico del estado actual de avance del Plan Estratégico vigente y las condiciones institucionales, como el proceso de actualización y diseño del Plan Estratégico Institucional (PEI COAMSS/OPAMSS) se han realizado con el método de construcción colectiva de ideas, en donde las personas miembros de las dos instituciones, no solo han participado, sino que son sus autores y protagonistas. A lo largo del proceso de planificación se ha buscado poner al servicio de la construcción del futuro del COAMSS/OPAMSS, y con ellos de la gestión estratégica municipal del AMSS, la formación, experiencia y conocimientos especializados tanto de los equipos técnicos de OPAMSS, como los líderes políticos aglutinados en el COAMSS.

Todos los contenidos del Plan Estratégico han sido contruidos colectivamente, a través del dialogo abierto entre los miembros del COAMSS/OPAMSS, tanto de su nivel político como técnico. El primero ha participado en pleno y con consultas puntuales, y el equipo técnico ha participado a través de un grupo de 26 personas, desde la dirección, subdirecciones, jefaturas y personal técnico de OPAMSS, divididas en dos subgrupos, uno que se constituye en el núcleo permanente constructor del pensamiento estratégico, que estuvo presente en las sesiones de técnicos tanto como en las sesiones con la instancia política; y un grupo flotante, que fue un valioso aporte al proceso en el que participaron en las jornadas planificación realizadas solo por el equipo técnico.

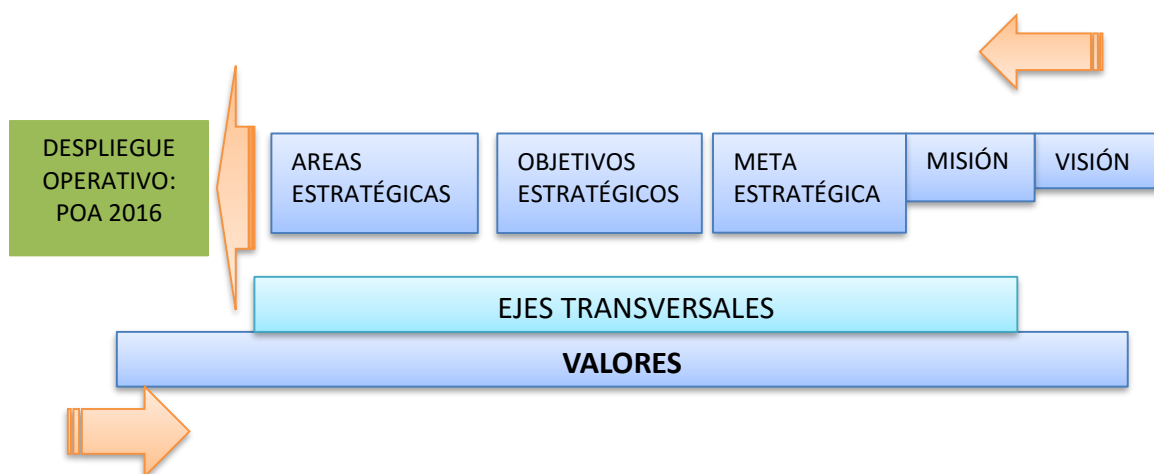
Para la revisión y diseño del pensamiento estratégico 2016-2020 se ha trabajado primero, un marco conceptual que define cada uno de estos elementos y sus pautas técnicas para lograr su adecuado diseño. En la Etapa Primera, el proceso de planificación estratégica inicia con un análisis del avance en el plan estratégico vigente de COAMSS/OPAMSS y diagnóstico de sus condiciones institucionales en base a un análisis documental y una consulta con equipos técnicos de la OPAMSS y de apoyo del COAMSS; continúa en el espacio de diálogo colectivo, con un ejercicio de análisis y reflexión del contexto nacional, regional y municipal del AMSS. En una Segunda Etapa, se ha trabajado en el diseño de los elementos esenciales del nuevo Plan Estratégico contruidos por la visión, misión, valores, meta, objetivos y áreas estratégicas

de trabajo, en al menos dos talleres con personal directivo y técnico de la OPAMSS e igual número de sesiones con alcaldes/as miembros del COAMSS. En la Etapa Tercera, utilizando como herramienta metodológica el Marco Lógico, se ha facilitado el diseño del Plan Operativo Anual 2016 (POA), que constituye el primer período del despliegue operativo del nuevo Plan Estratégico. Finalmente, en la Cuarta y última Etapa el Plan Estratégico COAMSS/OPAMSS se ha presentado, validado y aprobado en el COAMSS.

En consecuencia, los principales espacios y herramientas para la construcción de los planes elaborados en el proceso, son aquellos destinados al trabajo de diálogo y producción colectiva, a través de entrevistas y talleres. Las herramientas metodológicas a utilizar, han sido todas previamente diseñadas y revisadas para cada actividad por los consultores con el equipo técnico contraparte de COAMSS/OPAMSS. Todas las jornadas de planificación han sido facilitadas y asesoradas por el equipo consultor.

La metodología ha partido del concepto según el cual el ejercicio de planificación es útil para construir consensos entre los miembros de la organización y definir su orientación de futuro. Por lo que se diseñó y realizó un proceso de diálogo interno que, paso a paso, permitiera la construcción de cada uno de los elementos constitutivos de este Plan Estratégico, desde el análisis de contexto, los elementos esenciales del pensamiento estratégico institucional, pasando por el análisis de condiciones y capacidades institucionales, hasta la formulación de los lineamientos para el despliegue operativo y monitoreo del PEI. Los elementos constitutivos del pensamiento estratégico que se han diseñado se muestran el diagrama que sigue:

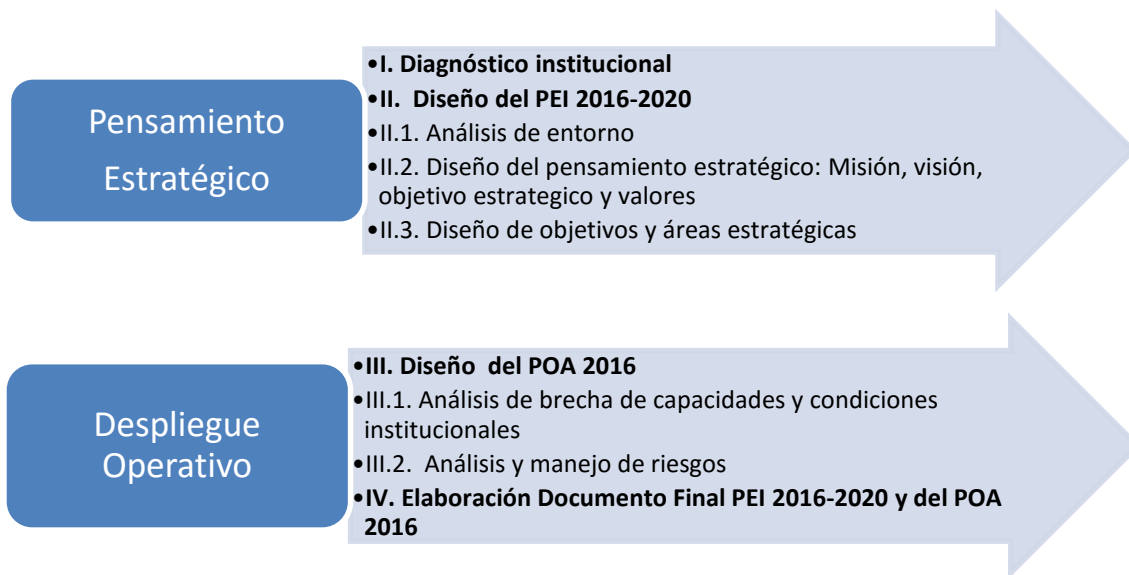
GRÁFICO 1. ELEMENTOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Los puntos centrales de la metodología de planificación y los contenidos vertidos en este documento, se enumeran en los gráficos que siguen, en el que se presentan las dos principales fases del proceso de planificación, una orientada al diseño del posicionamiento y pensamiento estratégico institucional de COAMSS/OPAMSS, y otro a crear el análisis y herramientas necesarias para orientar el despliegue operativo de aquellos, así como facilitar la elaboración del Plan Operativo Anual o Plan de Acción COAMSS/OPAMSS 2016.

II.2. Proceso de planificación COAMSS/OPAMSS

GRÁFICO 2. FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



II.3. Planificación Operativa

En la Tercera Etapa de la ejecución de la consultoría, se desarrolló la facilitación del diseño del Plan Operativo Anual 2016, que se entiende como sinónimo del Plan de Acción Anual 2016.

Conceptualmente el Plan de Acción Anual es el primer período de ejecución del Plan Estratégico Institucional COAMSS/OPAMSS (PEI), por ende, serán los primeros pasos del

despliegue operativo de tal pensamiento estratégico. Esto implicó trabajar con los equipos ejecutores un primer ejercicio de comprensión integral de los elementos esenciales del PEI, junto a una priorización que permita identificar el punto de partida operativo en la ejecución del nuevo PEI. En un segundo paso, se diseñaron y presentaron a los equipos el modelo metodológico, en este caso constituido por el Método de Marco Lógico que permite una planificación por resultados, en sus conceptos y herramientas útiles para la planificación operativa. Estas herramientas se han adaptado conceptualmente y en sus particularidades de diseño de matrices a la lógica de planificación, seguimiento y monitoreo ya establecidos en la institución.

La conexión del pensamiento estratégico orientador de la práctica institucional con los planes operativos o de acción, se realiza a partir de los objetivos y áreas estratégicas definidas en el nuevo PEI COAMSS/OPAMSS, en cuyo marco se formulan los objetivos específicos y resultados anuales del Plan Operativo. Seguidamente se definen indicadores y sus medios de verificación para aquellos resultados, luego se identifican las actividades principales a realizar para lograr el cumplimiento de las metas. En las columnas subsiguientes para cada actividad se definen responsables de su implementación, se estima el tiempo calendario que implicará realizarla, se enumeran los riesgos que pueden preverse para su adecuada ejecución y, finalmente, se identifican el costo o presupuesto para cada acción. Las casillas sombreadas destacan los componentes lógicos fundamentales del Plan de Acción, siendo el resto elementos importantes para facilitar su adecuada gestión (programación, ejecución, seguimiento y evaluación). Como se muestra en la gráfica siguiente.

GRÁFICO 3: LÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA



Vale señalar dos aspectos importantes:

1. Esta propuesta, respetando las pautas técnicas de consistencia del Método de Marco Lógico, se ha adaptado a las prácticas y preferencias institucionales. En esto insistimos porque si bien es cierto un nuevo PEI siempre implica cambios y asumir nuevos retos, no se recomienda hacer cambios tan radicales en las prácticas de planificación institucionales, sino realizarlas en un proceso planificado que facilite a todo/as los/as ejecutores, su adecuada gestión.
2. Este método y lógica de planificación operativa es compatible y de fácil adaptación al nuevo enfoque y herramientas de planificación por resultados que impulsa el Ministerio de Hacienda.

II.4. Participantes y actividades del proceso de planificación

El proceso de planificación ha sido realizado con la participación de la mayor parte de los 14 alcaldes miembros del COAMSS, 26 funcionarios de la OPAMSS, incluyendo la dirección, subdirecciones jefaturas y algunos técnicos de área.

Dado que es una construcción colectiva de ideas, el proceso comenzó con el diagnóstico institucional donde se realizaron entrevistas a doce miembros del personal de OPAMSS y al Coordinador del COAMSS; y un taller con 26 técnicos OPAMSS, compuesto por el equipo permanente y el equipo flotante para la planificación, antes referidos. El diseño del pensamiento estratégico, inició con el análisis de contexto, sobre el cual se ha dado paso al diseño de cada uno de los elementos que constituyen tal pensamiento institucional. El cuadro que sigue registra las principales actividades de planificación realizadas⁷.

⁷ Los listados de asistencia se incluyen en la sección de Anexos.

ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REALIZADAS

	ACTIVIDAD	N° PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
1	Entrevistas a empleados de OPAMSS	12	Entre el 06 y el 13 de Octubre de 2015	OPAMSS
2	Entrevista a Alcalde de San Salvador, Coordinador de COAMSS	1	17 de Octubre 2015	Despacho municipal
3	Taller de Diagnóstico Institucional con personal OPAMSS	26 funcionarios OPAMSS	20 de Octubre de 2015	Hotel Holiday Inn
4	Taller de Introducción al proceso de planificación estratégica e inicio del análisis de contexto	11 Alcaldes COAMSS 10 funcionarios OPAMSS	29 de Octubre de 2015	Cajamarca
5	Taller de Análisis de Contexto con equipo técnico OPAMSS	13 funcionarios OPAMSS	03 de Noviembre de 2015	Sala de reuniones COAMSS
6	Taller de inicio de formulación del pensamiento estratégico institucional	16 Funcionarios OPAMSS 8 Alcaldes COAMSS	05 de Noviembre de 2015	Cajamarca
7	<i>Taller con personal directivo y técnico de OPAMSS para analizar, depurar y completar los elementos del pensamiento estratégico elaborados en el Taller anterior</i>	23 Funcionarios OPAMSS	17 de Noviembre de 2015	Hotel Hilton Princess
8	Reunión para presentación y validación de elementos esenciales del pensamiento estratégico del COAMSS/OPAMSS al COAMSS	Alcaldes COAMSS	10 de Diciembre de 2015	Sala de reuniones COAMSS
9	<i>Talleres para facilitar al personal de OPAMSS la elaboración del POA 2016</i>	Funcionarios OPAMSS	Del 27 de Noviembre al 14 de Diciembre	Salas de reuniones OPAMSS

III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL TRABAJO INSTITUCIONAL

III.1. Aspectos globales

La nueva agenda para el desarrollo post-2015, recién aprobada en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre de este año, se basa en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho objetivos contra la pobreza que el mundo se comprometió a alcanzar antes de 2015. Se han logrado enormes progresos en relación con el cumplimiento de estos, lo que demuestra el valor de una agenda unificadora basada en objetivos y metas globales. Sin embargo, pese a estos progresos, la indignidad de la pobreza no ha terminado para todos. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas ahora están concluyendo la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de la nueva agenda que debe completar la labor de los ODM, sin que nadie quede excluido. Son 17 las metas globales, una de estas, la número 11 hace referencia directa al ámbito de trabajo de COAMSS/OPAMSS: “Meta 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y

sostenibles”⁸, lo que constituyen un reto compartido en el mundo para mejorar las condiciones de vida en las ciudades, pero además un área de oportunidades para apoyar y potenciar con cooperación nacional e internacional el desarrollo del AMSS.

En el análisis de la situación global, se han destacado los elementos siguientes:

- El mundo de hoy es cada vez más urbano, en consecuencia las nuevas agendas globales implican vivienda accesible, movilidad urbana y resiliencia. El reto de COAMSS/OPAMSS, dados sus mandatos legales y naturaleza institucional es contribuir proactivamente a que estos compromisos se logren en el AMSS.
- Los procesos de metropolización en el mundo son cada vez más vigorosos, y la región latinoamericana en general y El Salvador en particular son partícipes de estos. Lo que constituyen nuevos espacios, oportunidades y formas de vida para la población que, progresivamente, se va urbanizando en el mundo.
- Con los enormes contingentes de población que en el mundo se aglutinan en las grandes metrópolis, las ciudades actualmente deben conocerse y definir sus roles económicos en su país, región y el mundo; y desarrollar ventajas competitivas en torno a esa apuesta de desarrollo; en función de ofrecer cada vez más y mejores oportunidades a su creciente número de habitantes. El AMSS busca sumarse proactivamente a esta dinámica global, y por eso tiene un valor estratégico la participación del AMSS, a través de COAMSS/OPAMSS, en los foros y organizaciones internacionales especializados, como se apunta en el marco institucional, apartado I de este documento.
- Fortalecer la generación de conocimiento e investigación es fundamental para el desarrollo del AMSS, para lo que debe desarrollarse esta actividad en la OPAMSS y aprovechar el establecimiento de alianzas y trabajo sinérgico con centros de investigación del país con sede en el AMSS.
- La generación de consensos en torno a los planes y proyectos de desarrollo de ciudades, y la articulación de actores que esto genera, son el factor principal de éxito de diversas experiencias en el mundo.
- La incidencia del cambio climático en las dinámicas de desarrollo de ciudades en el mundo de hoy es esencial, y debe considerarse en la planificación y toma de decisiones para el AMSS.

III.2. Contexto económico y social

La economía salvadoreña presenta en la última década una dinámica de crecimiento lento, entre 2% y 3% del Producto Interno Bruto anual, cuando las demandas reales del crecimiento

• ⁸ Cfr. http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/mdgoverview/overview/agenda-de-desarrollo-post-20_15/. Nuevos retos que están siendo acompañados con compromisos globales específico de desarrollo como los planteados por la Nueva Agenda Urbana (Quito 2016).

de la población y del gasto fiscal requieren un valor del crecimiento sostenido de al menos el 6% anual.

En ese marco de bajo crecimiento económico, la banca que opera en el país es predominantemente una banca internacional, en consecuencia directamente impactada por la dinámica de los mercados internacionales de capitales, y esto trae efectos inmediatos alterando los mercados financieros locales y por tanto su rol en la dinámica económica que no siempre resulta coherente con las tendencias y retos nacionales.

Se considera un logro en la economía del país que la balanza comercial está ahora menos desequilibrada que en años anteriores, pero sigue presentando saldos negativos: el país continúa consumiendo más de lo que produce. Sin embargo, es un área de oportunidad que el sector económico más dinámico de la economía es la industria manufacturera, misma que aún tiene oportunidades de crecimiento en los mercados regionales e internacionales actuales por razón de la contracción de la oferta de productos manufactureros, principalmente por la desaceleración del crecimiento en las grandes economías asiáticas.

En el país hay territorios que se perfilan como nuevos polos de desarrollo que podrían atraer y descentralizar la inversión, condición del contexto que se perfila como una oportunidad para el país por un lado, pero también para el AMSS que con esto podría ver disminuida la presión del crecimiento de la población urbana. El AMSS concentra el 27.8% de la población del país, y el 30.85% del total de la Población Económicamente Activa del país (59.4% hombres y 40.6% mujeres). Cabe señalar que el 66.4% de la PEA nacional es Urbana, por lo que puede afirmarse que cerca de la mitad de la PEA Urbana del país se concentra en el AMSS⁹. Finalmente, hay que mencionar que el ingreso promedio mensual de la población en el AMSS es de \$673, por encima del promedio nacional de \$506, convirtiendo con esto al AMSS como la zona del país donde vive la población con mayores ingresos.

El sector informal de la economía en El Salvador desde hace 20 años constituye la fuente de empleo para el 66% de la Población Económicamente Activa (PEA)¹⁰, lo que implica empleos precarios para esta parte de la PEA, en el sentido de que en el sector prevalecen los bajos salarios, se carece de seguridad social y toda prestación y garantía legal del puesto de trabajo. En el AMSS el sector informal sigue siendo un reto para el desarrollo, puesto que aunque brinda oportunidades de inserción laboral, lo hace de una forma excluyente, puesto que las características del empleo informal no permiten las condiciones mínimas para que las

⁹ Todos los datos de población incluidos en este párrafo han sido tomado de DIGESTYC, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2012, Ciudad Delgado, Mayo 2013.

¹⁰ La Prensa Gráfica nota periodística donde el coordinador residente del Sistema de Naciones Unidas en el país, Robert Valent, cita datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el 2013. Edición 04 de Diciembre de 2013, San Salvador.

personas que allí laboran se desarrollen plenamente. Además su presencia evidente en las calles de las ciudades, con frecuencia invade espacio público, genera caos y se vuelve espacio propicio para que en sus áreas de operación se genere violencia y delincuencia. En el AMSS, como el corazón urbano y económico del país, las preguntas sobre cómo incorporarlo a procesos de desarrollo, cómo convertir a los Mercados Municipales como espacios de inclusión, siguen presentes. La importancia económica del sector informal, su presencia notable en las ciudades, el uso indiscriminado del espacio público que genera, la pobreza y el escaso acceso a oportunidades de esta, hacen de este un reto para la gestión territorial y de desarrollo del AMSS.

El sector de la construcción en el país, que hasta el 2010 decrecía anualmente (en tasas de un dígito), desde el 2011 comienza a recuperarse, al ritmo también de un dígito. El AMSS ha sido claramente afectado por esta dinámica de la construcción, y se identifica que además de la crisis económica mundial que afectó al país más intensamente entre 2008 y 2010, la normativa poco clara y dispersa que existe en la ciudad para este sector es, sin duda, un desincentivo para la inversión del sector en el AMSS.

En adición, fueron destacadas algunas características del AMSS como la necesidad de establecer una práctica de planificación de desarrollo territorial, que oriente la inversión pública y privada, promoviendo procesos de conurbación planificados en función de la calidad de vida de la población; que establezca estrategias para manejar adecuadamente el congestionamiento y caos vehicular, especialmente en algunas zonas de la ciudad. El transporte público como un tema crítico donde las municipalidades y el COAMSS/OPAMSS tienen grandes oportunidades de intervención.

Como elemento importantísimo del contexto económico y social, hay que mencionar la existencia de zonas económicamente deprimidas, que reproducen pobreza. Tema que se abordará en la sección III.3

Asimismo se subrayó la importancia de la investigación y generación de conocimiento adecuado sobre la ciudad, para la toma de decisiones en función del desarrollo del AMSS y el país. Y finalmente se hace referencia a los altos costos que instituciones y habitantes del AMSS han de enfrentar cada año por afecciones de los fenómenos naturales, lo que requiere de intervenciones fundamentadas técnicamente, planificadas y consensuadas entre los diversos actores del territorio.

III.3. Contexto social y desarrollo humano

A nivel nacional el 34.5% de los hogares se encuentran viviendo en pobreza, de los cuales el 8.9% vive en pobreza extrema y el 25.6% en pobreza relativa. En el AMSS la cantidad de población viviendo en pobreza se reduce al 23%, de los cuales el 3.7% se encuentra en pobreza extrema y el 19.3% en pobreza relativa¹¹. Tales condiciones colocan a este segmento de la población en condiciones de desventaja y exclusión de los procesos de desarrollo, al tiempo que limita las capacidades presentes en la ciudad para impulsarlos de forma sostenible.

Los problemas puntuales que más han sido destacados en este ámbito social han sido la urgencia de atender las zonas marginales suburbanas con provisión de servicios básicos, estrategias de integración económica y social, regularización de la condición de ilegalidad de los suelos en que habitan. Asimismo, se apuntó a la existencia de barrios urbanos o suburbanos en donde la pobreza y la inseguridad, pero especialmente la segunda, los ha conducido a una condición de deterioro progresivo en sus condiciones de vida y acceso a servicios públicos. El acceso a salud y educación, por ejemplo, actualmente está limitado para algunas poblaciones que viven en zonas de control de pandillas, si el centro escolar o el establecimiento de salud más cercano se encuentran en zona de control territorial de una pandilla contraria a la que controla su área de residencia. Cruzar los límites territoriales de control pandilleril implica un gran riesgo, incluso de la propia vida.

Se ha apuntado también la desarticulación de los servicios del Estado en los municipios que genera ineficiencia en el uso de recursos públicos, desconfianza de la ciudadanía en las instituciones, e impacta negativamente en la calidad de vida de las personas. Ejemplos de ello son la baja operatividad de políticas de manejo de espacio público y equipamiento urbano, donde las municipalidades tienen un rol aún débil; las escasas iniciativas de promoción cultural en el AMSS, etc.

La inseguridad ciudadana es el gran tema de preocupación nacional en El Salvador en general, y el AMSS en particular, que se ha convertido ya en un grave problema social e institucional, que deja decenas de víctimas cada día, y que es un obstáculo al desarrollo, en tanto genera patrones de convivencia social violentos que son espacios de reproducción para las conductas delictivas. Con el agravante de que este fenómeno está afectando desde hace décadas de manera directa a jóvenes y cada vez más a niños, niñas y adolescentes; y por supuesto a la población en general. En materia de “delitos, si analizamos el histórico de homicidios desde el 2010 al 2014, el porcentaje de los registros del AMSS respecto a los del país ha oscilado entre el 25% y el 30%, esto según información proporcionada por el Centro de Operaciones y

¹¹ DIGESTYC, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2012, Ciudad Delgado, Mayo 2013.

Servicios Central de la PNC. Asimismo, luego de la reducción de homicidios en 2012, la tendencia del delito ha sido al alza, incrementándose cada vez más la brecha entre años, siendo de 47 registros en 2013 respecto a 2012, de 398 en 2014 respecto a 2013 y de 820 en 2015 respecto a 2014 (esta última brecha representando prácticamente un 75% de incremento, pasando de 1,096 homicidios en 2014 a 1,916 en 2015). Los delitos de Robo y Hurto en el AMSS han presentado desde 2014 una disminución de los casos registrados por la PNC, pasando en el primero de los delitos, de 2,047 casos en 2013 a 1,726 en 2014 y a 1,268 en 2015, dando como resultado una disminución de más del 25% entre 2014 y 2015”¹².

Finalmente un tema estratégico en el AMSS y el país es la gestión integral del recurso hídrico, que va desde la protección, descontaminación y conservación del mismo, pasando por la producción de agua para el consumo humano, el adecuado drenaje y manejo de las aguas servidas y las aguas lluvias. Igual la gestión de riesgo ambiental, que en el AMSS, con su densidad poblacional y condiciones del territorio, tiene una importancia capital en la gestión de su desarrollo.

III.4. Desarrollo territorial¹³

Para el año 2013 la Encuesta de Propósitos Múltiples 2013¹⁴, refleja que la población total del país fue de 6,290,420 personas, distribuidos en los 21,040.79 Km². con los que cuenta el territorio nacional, con una densidad poblacional de 299 habitantes por Km². Para el área urbana el total de la población fue de 3,915,712 habitantes, representando el 62.2% del total de la población y en el área rural fue de 2,374,708 habitantes, lo que representa el 37.8% del total de la población. Lo anterior, indica que la mayor parte de la población se encuentra en el área urbana del país; concentrándose en ésta más de la mitad de la población. Para tener idea clara respecto de la concentración de población en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), cabe destacar que esta alberga el 27.5% del total de habitantes del país¹⁵, cerca de 1.8 millones de los casi 6.4 millones del total nacional.

Este frenesí urbano, es decir esa población asentándose en espacios vacíos, periféricos, marginales, residuales, así como población que encuentra espacios a su medida, va acompañado de una demanda de espacio para habitar en primer orden, movilidad urbana,

¹² Datos proporcionados por el Observatorio Metropolitano OPAMSS/COAMSS.

¹³ El contenido de esta sección fue elaborado por Arq. Patricia Garay, Consultora Asociada de este proceso de planificación.

¹⁴ Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013, San Salvador.

¹⁵ El porcentaje de la población total del AMSS respecto al total del país, según las proyecciones de la DIGESTYC a 2015 es del 27.35% (1,767,102 AMSS y 6,460,271 Nacional).

particularmente de transporte colectivo, de servicios básicos: agua potable por cañería, energía eléctrica y sistemas de drenajes de aguas negras, de accesibilidad a la dinámica de la ciudad.

Toda esta presión se hace tangible en el centro neurálgico urbano del país, el Área Metropolitana de San Salvador.

El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) está conformada por la conurbación de 14 municipios: Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, Tonacatepeque, San Salvador y Soyapango.

El AMSS, se localiza en la zona central del país, se extiende en una superficie que cubre 589.91 Km², equivalentes al 3% del territorio nacional. De esta superficie, el área urbana corresponde a 175,28 Km². Geográficamente, se ubica entre elementos representativos, como el Volcán de San Salvador, al poniente y el Lago de Ilopango al suroriente¹⁶.

La densidad poblacional del Área Metropolitana, es de 2,831 habitantes por km²; siendo los de mayor concentración los municipios de Cuscatancingo con una población de 13,780 hab./Km², Soyapango con 9,025 hab./Km², Mejicanos con 7,106 hab./Km² y San Salvador con 4,902 hab./Km². Los municipios que presentan menor concentración por Km² son: Nejapa con 388 hab./Km², Santa Tecla con 1,126 hab./Km², San Martín con 1,479 hab./Km², Tonacatepeque con 1,622 hab./Km² y Antiguo Cuscatlán con 1,693 hab./Km²¹⁷.

Este territorio metropolitano de San Salvador, la zona económica más dinámica del país necesita un salto de calidad en espacio público, servicios sociales, servicios básicos, gestión ambiental, cambio climático, gestión del riesgo, articulación económica y social.

Adicionalmente, la gestión del desarrollo territorial del AMSS requiere tener en cuenta y atender la presión urbanística de nuevas zonas que se desarrollan a su alrededor, en tanto plantean nuevos retos como infraestructura vial, contaminación, inundaciones, demanda de recurso hídrico, etc.

En el análisis de contexto llamó la atención sobre la existencia actual en el país de una dinámica de estímulo público y privado a la generación de nuevos polos de desarrollo en diversos puntos del territorio nacional. Ejemplo de ello por parte del sector público es el fomento de la creación de microrregiones municipales que plantea el Plan Quinquenal de Desarrollo que rige el trabajo de la actual gestión del gobierno central, y la inversión en la zona costera del país que está iniciando con la implementación del fondo conocido como

¹⁶ http://www.opamss.org.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=169

¹⁷ Encuesta de Propósitos Múltiples 2013 EHPM. Ministerio de Economía

FOMILENIO II. En el ámbito privado también se refirió la existencia de iniciativas privadas que planifican proyectos a treinta años orientados a generar nuevos polos de desarrollo económico, buscando crear en cada zona nuevas ventajas competitivas que les posicionen con sus servicios no solo en el país, sino también en la región.

En la actual coyuntura nacional también hay que tener en cuenta para la planificación del desarrollo institucional de COAMSS/OPAMSS, la generación de un nuevo marco legal con la Ley Nacional de Ordenamiento territorial, Política de Vivienda y Agua, y otras próximas como la Ley de Suelos.

Es de importancia estratégica que desde COAMSS/OPAMSS se incida en el modelo de construcción vigente, para avanzar hacia una ciudad más moderna e inclusiva que tenga en cuenta todas las condiciones del contexto que se han mencionado. En este sentido un reto inmediato en el AMSS es la actual condición del Centro Histórico de San Salvador donde hace falta una intervención interinstitucional planificada y articulada para reactivarlo y detonar dinámicas hacia su desarrollo sostenible.

III.5. Contexto institucional

En el ejercicio colectivo del análisis de contexto se planteó en primera instancia la pregunta ¿qué define un área metropolitana?¹⁸ a lo que se convino en responder que esta es un territorio que se configura en la dinámica de expansión y desarrollo de la ciudad, cuando la ciudad pierde sus límites político-administrativos en favor de los procesos de conurbación, y tienen como marco la red de ciudades del país.

Para el desarrollo del AMSS es de gran importancia la armonización de los marcos legales nacionales, regionales y municipales, así como la adecuada regulación de los procesos de descentralización, lo que eventualmente podría requerir en el próximo quinquenio que COAMSS/OPAMSS impulsen reformas legales en esta dirección.

Un reto institucional lo constituye el crecimiento urbano en zonas aledañas al AMSS, con las que se requiere coordinar y articular esfuerzos para la gestión territorial y para el desarrollo, frente a las que se plantean las interrogantes de ¿debe el AMSS ampliarse, incluyendo algunos de estos territorios? ¿Debe COAMSS/OPAMSS sólo vincularse a la gestión de estas?, ¿Cómo buscar elementos comunes que cohesionen la gestión de estos territorios?

¹⁸ En adición se plantearon interrogantes para la reflexión tales como ¿AMSS vrs municipio? El concepto COAMSS/OPAMSS ¿entra en algún momento en negación del municipio? ¿cómo articular la gestión de estos temas comunes? ¿la institucionalidad con frecuencia dificulta la gestión metropolitana integral?

En el contexto institucional del trabajo COAMSS/OPAMSS se identifican diversas áreas de oportunidad, tales como la reciente reinstalación del Consejo de Desarrollo Metropolitano (CODEMET), que es un espacio para articular intervenciones y políticas de desarrollo en el AMSS con el GOES, y mejorar calidad de servicios, potenciar impactos de intervenciones metropolitanas o intermunicipales en el territorio del AMSS en temas estratégicos como recurso hídrico, gestión del riesgo, movilidad, equipamiento, economía, empleo, seguridad, entre otros. El liderazgo COAMSS/OPAMSS y particularmente el liderazgo político metropolitano es esencial para avanzar en este espacio. En esta dirección también se registra en los últimos años el surgimiento de nuevas redes nacionales y regionales, interinstitucionales e intersectoriales, en diversos temas especializados que buscan coordinar y articular sus intervenciones en el AMSS y que también realizan gestión de conocimiento sobre temas relevantes para la gestión integral del desarrollo en el AMSS.

Sobre la base de lo anterior el COAMSS/OPAMSS plantea para el período 2016-2020, la estrategia institucional siguiente:

IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

La formulación de los elementos básicos que constituyen el pensamiento estratégico institucional, se recogen a continuación.

IV.1. Visión, misión, meta estratégica

Visión

Organismo metropolitano unificado, referente en gobernanza, planificación, control y gestión del desarrollo sostenible del territorio y de sus habitantes.

Misión

Lideramos la gestión articulada del AMSS para avanzar hacia un territorio más humano y sostenible.

Meta estratégica

Incidir en elevar la prosperidad del AMSS y sus habitantes, impulsando procesos y herramientas innovadoras en la gestión del desarrollo sostenible.

IV.2. Objetivos y áreas estratégicas

Áreas estratégicas	Conceptualización de las Áreas Estratégicas.	Objetivos estratégicos
1. <i>Gestión territorial y del desarrollo humano</i>	<i>Ejercer la función reguladora del crecimiento urbano del AMSS de forma sostenible, coherente con el horizonte de desarrollo humano planteado en el pensamiento estratégico, y en coordinación con las instituciones que intervienen en tal dinámica urbana.</i>	1. Impulsar la gestión del desarrollo del AMSS con enfoque metropolitano en los niveles local y nacional
		2. Incidir en la generación de condiciones que potencien el desarrollo económico y social de la población, a partir del Ordenamiento Territorial.
2. <i>Gestión de Conocimiento</i>	<i>Se refiere a prácticas institucionales de trabajo orientadas a generar información sobre los temas de especialidad, estudios, ejercicios de reflexión y producción de ideas, conceptos, métodos, lecciones, sobre estos y otros temas relacionados, ponerlo a disposición de todo el personal, así como de otras instituciones nacionales o internacionales afines.</i>	3. Generar información y conocimiento para la toma de decisiones sobre el desarrollo integral del AMSS
3. <i>Gestión Institucional</i>	<i>Implementar todas las disposiciones, acciones y procesos técnicos, administrativos y financieros institucionales, buscando mejora continua y calidad.</i>	4. Consolidar y articular la gestión organizacional de COAMSS/OPAMSS
		5. Fortalecer la gestión de la cooperación nacional e internacional para el desarrollo del AMSS

IV.3. Políticas públicas metropolitanas

Se propone revisar, actualizar y reagrupar las políticas metropolitanas vigentes por área temática y considerar su gestión integrada en este reordenamiento.

ÁREA TEMÁTICA	REAGRUPACIÓN DE POLÍTICAS
Desarrollo territorial	Política de Desarrollo Urbano y Territorial
	Política de Espacios Públicos
	Política de Movilidad Urbana
	Política Ambiental
Desarrollo humano	Política de Cohesión Social y Convivencia Ciudadana para la Prevención de la Violencia
	Política para la Equidad de Género de las mujeres en el Área Metropolitana de San Salvador
	Política Marco para la Protección Integral de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y el Reconocimiento de los Derechos de la Juventud del Área Metropolitana de San Salvador

IV.4. Ejes transversales

En el entendido que los ejes transversales tienen como función el pensamiento estratégico, dar cohesión y coherencia a todas las actuaciones e intervenciones institucionales, se sugiere adoptar dos:

1. El *enfoque de derechos humanos*, dado que este permite poner a las personas en el centro de una gestión del trabajo institucional comprehensiva e integral de las condiciones y necesidades del desarrollo humano.
2. *Gobernabilidad y gobernanza*, en tanto permiten introducir en cada paso de la gestión la visión de fortalecimiento institucional por un lado, y por otro de la participación ciudadana en la gestión del territorio.

IV.5. Valores institucionales en la gestión estratégica

Dignidad: Consideramos y respetamos en todas las actuaciones de la institución y sus miembros del valor inherente al ser humano por su condición de persona de ser racional, libre y creativo.

Respeto: Trabajamos en armonía manteniendo las líneas de autoridad, considerando, atendiendo y valorando los aportes, opiniones y posiciones de las personas con quienes colaboramos.

Responsabilidad: Cumplimos de forma diligente las funciones que nos corresponden, reconociendo y aceptando las consecuencias de nuestras decisiones y acciones realizadas libremente.

Solidaridad: Apegados a los principios de justicia e igualdad, nos adherimos a causas y proyectos de terceros en beneficio del desarrollo de las personas.

Integridad: Cumplimos de manera correcta y honorable con las funciones que se nos asignan y nunca hacemos uso de los recursos institucionales para beneficio propio.

Equidad: Reconocemos y concedemos los mismos derechos a todas las personas, considerando sus situaciones específicas.

Tolerancia: Aceptamos la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa, desarrollamos la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

A continuación se presenta el diagrama que sintetiza y relaciona los elementos constitutivos del Plan Estratégico COAMSS/OPAMSS 2016-2020.

DIAGRAMA PEI COAMSS/OPAMSS 2016-2020



V. ANEXOS

ANEXO 1: OBJETIVOS Y COMPONENTES ESTRATÉGICOS DE LAS POLITICAS METROPOLITANAS COAMSS/OPAMSS VIGENTES AL 2015

Política Metropolitana	Objetivo	Componentes o Ejes estratégicos
<p><u>Política de Desarrollo Urbano y Territorial</u></p>	<p>Una ciudad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluyente y diversa 2. Competitiva 3. Ambientalmente sustentable 4. Financieramente sostenible 5. Construida y dirigida de forma consensuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de un modelo territorial coherente y compacto • Promoción de una ciudad incluyente • Potenciación de una ciudad competitiva • Consolidación de una ciudad ambientalmente sustentable • Planificación de una ciudad financieramente sostenible • Fortalecimiento de la institucionalidad metropolitana
<p><u>Política de Espacios Públicos</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir una nueva visión integral del espacio público 2. Fortalecer el compromiso con el medio ambiente metropolitano desde la implementación de acciones que contribuyan a la conservación y a ampliar los espacios públicos de la metrópoli 3. Actualizar el marco legal en función de impulsar la nueva visión del espacio público 4. Revitalización social y física de los espacios públicos e incorporación de infraestructura existente a través de la multifuncionalidad de los espacios 5. Participación ciudadana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir y difundir una visión integral del espacio público 2. Definir criterios y escalas para construir un sistema metropolitano de espacios públicos integrados 3. Definir criterios para la creación de nuevos espacios públicos 4. Integrar áreas naturales protegidas o no y el sistema hidrográfico a la red de espacios públicos metropolitanos 5. Definir criterios para un marco legal e institucional metropolitano de apoyo así como mecanismos para aplicación de la legislación actual 6. Promover la revitalización física y social de los espacios públicos existentes degradados o en desuso 7. Definir modalidades para la inclusión de edificios o instalaciones culturales y espacios no tradicionales 8. Proporcionar lineamientos para la participación ciudadana en la recuperación, construcción y revitalización de los espacios públicos para fortalecer la cohesión social y la convivencia ciudadana. 9. Generar acciones y mecanismos de animación de los espacios públicos

		continuos y permanentes.
<u>Política de Movilidad Urbana</u>	Establecer los lineamientos principales en materia de movilidad urbana que orienten las acciones a seguir por el COAMSS en su conjunto, así como década uno de los diferentes gobiernos municipales del Área Metropolitana de San Salvador, para que el AMSS cuente con un sistema de movilidad integral, accesible, inclusivo, seguro, eficiente, que sea sustentable y amigable con el medio ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consensuar la redefinición de un nuevo sistema de movilidad y transporte del AMSS 2. Impulsar la creación de un sistema de movilidad urbana inclusivo, competitivo y ambientalmente sustentable 3. Fortalecer la institucionalidad y el marco legal en materia de transporte y movilidad urbana a nivel metropolitano y municipal 4. Promover la integración de políticas de desarrollo urbano, medio ambiente y espacios públicos, incorporando e concepto de movilidad urbana en los planes, programas y proyectos. 5. Desarrollar criterios orientadores de política pública, y rectores de fundamentación técnica y capacidad operativa, para un nuevo sistema de movilidad urbana. 6. Definir prioridades de actuación y modalidades de gestión del nuevo sistema de movilidad urbana metropolitana.
<u>Política Ambiental</u>	Fortalecimiento de la gestión ambiental pública del AMSS, estableciendo las orientaciones que deben seguir los gobiernos municipales y sus estructuras metropolitanas. Todo con una visión coherente e integral del territorio metropolitano, que conduzca a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y de las futuras generaciones, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales, además de la reducción del riesgo ambiental en el largo plazo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la recuperación por daños ambientales provocados en los diferentes elementos naturales de la ciudad 2. Proteger los recursos naturales para su aprovechamiento sustentable: la gestión integral del agua 3. Fortalecer la institucionalidad y el marco legal a nivel metropolitano y municipal 4. Desarrollar mecanismos de educación ambiental institucional y en la sociedad civil 5. Fortalecer la participación ciudadana e institucional en la gestión del medio ambiente.
<u>Política de Cohesión Social y Convivencia Ciudadana para la Prevención de la Violencia</u>	Concertar y coordinar acciones, la inversión pública y los servicios provistos por los gobiernos municipales del AMSS, articulados con el gobierno nacional, para facilitar y estimular la	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar y estimular la participación cívica y la convivencia entre los habitantes del AMSS. 2. Difundir una cultura de convivencia, respeto mutuo y solidaridad,

	<p>participación ciudadana fortalecida con valores, principios y convicciones democráticas y de convivencia social que prevengan la violencia y el delito.</p>	<p>especialmente hacia las mujeres, niñez y adultos mayores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Impulsar la coordinación, cooperación y concertación entre los municipios y con otros sectores nacionales e internacionales, con el propósito de tomar decisiones compartidas, potenciar y ejecutar programas y proyectos comunes para mejorar la calidad de vida de los habitantes. 4. Fortalecer y modernizar progresiva y permanentemente las instituciones municipales para brindar servicios cada vez con mayor eficiencia, eficacia, responsabilidad, integridad y transparencia. 5. Potenciar el área de cooperación y gestión de recursos locales, nacionales, internacionales y privados en función de asegurar el financiamiento de planes, programas y proyectos de prevención de violencia.
<p><u>Política para la Equidad de Género de las mujeres en el Área Metropolitana de San Salvador</u></p>	<p>Fomentar el desarrollo y participación integral de las mujeres de los municipios del AMSS a través de acciones positivas que contribuyan a superar la inequidad de género que limita el ejercicio pleno de sus derechos en los diversos ámbitos sociales, económicos y políticos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanismos para la institucionalización de la Política Metropolitana para equidad de género de las mujeres 2. Ciudadanía activa de las mujeres 3. Autonomía económica para las mujeres 4. Prevención de la violencia de género 5. Educación y cultura libre de estereotipos existas 6. Salud sexual y reproductiva 7. Recreación y esparcimiento para las mujeres 8. Recreación y esparcimiento para las mujeres 9. Protección y atención especial en situación de riesgo y emergencias
<p><u>Política Marco para la Protección Integral de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y el Reconocimiento de los Derechos de la Juventud del Área Metropolitana de San Salvador</u></p>	<p>El reconocimiento, garantía, protección y ejercicio de los Derechos de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud, en un marco de crecimiento municipal, local, colectivo y personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalización de la Política 2. Educación 3. Salud Integral 4. Seguridad y protección 5. Arte y cultura 6. Deporte y esparcimiento 7. Iniciativas laborales e impulso de capacidades

		8. Participación y ciudadanía
--	--	-------------------------------

Fuente: Documentos de cada una de las Políticas publicados por COAMSS/OPAMSS.

ANEXO 2: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVES EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COAMSS/OPAMSS

GLOSARIO

Para la definición de cada uno de los conceptos que a continuación se presentan, y que hacen parte del pensamiento estratégico institucional COAMSS/OPAMSS , se han adoptado las definiciones de cada término ya desarrolladas por entidades internacionales.

Prosperidad

Emprendimiento y avance en el éxito en el desarrollo de una ciudad y sus habitantes. ONU Habitat ha propuesto en su iniciativa global para impulsar y apoyar la prosperidad de ciudades, que esta tiene al menos cinco dimensiones: productividad, infraestructura, calidad de vida, equidad y sostenibilidad ambiental.

http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=888&tmpl=component&format=raw&Itemid=18

Desarrollo sostenible

La Organización de Naciones Unidas ha convenido en definir «el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». (Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo), el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

Asamblea General de las Naciones Unidas. Presidente del 65° período de sesiones.
www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml

Gobernabilidad

Por “*gobernabilidad*” puede entenderse la situación en la que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúan en su entorno o que son intrínsecas a éste... este concepto se enmarca en el ámbito de la “capacidad de gobierno”. Ésta se da siempre en un ámbito societal no aséptico en el que se registran demandas de los ciudadanos que son en mayor o menor medida procesadas por el *sistema político*... Paralelamente, la *gobernabilidad* viene condicionada por los mecanismos en que se produce la acción de gobierno, que tienen que ver con una dimensión de carácter múltiple más propia del mismo. Se trata de los criterios de *representación política*, de los niveles de *participación política*, de los *sistemas de partidos* existentes y de los arreglos institucionales que regulan las relaciones entre los poderes Legislativo y Ejecutivo. Tomado de http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectorado/docs/red_diccionario/gobernabilidad.htm

Gobernanza

La gobernanza hace referencia a “la acción y el efecto de gobernar y gobernarse”, mientras que la gobernabilidad indagaba acerca de “cómo” se gobierna, prestando atención a la estabilidad política. Mayorga, F. & Córdova, E., 2007, “Gobernabilidad y Gobernanza en América latina”, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado. <http://www.institut-gouvernance.org/docs/ficha-gobernabilidad.pdf>

Metropolitano

Pertenece o relativo al conjunto urbano formado por una ciudad y sus suburbios. “Se define como zona metropolitana al conjunto de dos o más municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes, cuya área urbana, funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente la contenía, incorporando como parte de sí misma o de su área de influencia directa a municipios vecinos, predominantemente urbanos, con los que mantiene un alto grado de integración socioeconómica; en esta definición se incluye además a aquellos municipios que por sus características particulares son relevantes para la planeación y política urbanas. Adicionalmente, se definen como zonas metropolitanas todos aquellos municipios que contienen una ciudad de un millón o más habitantes, así como aquellos con ciudades de 250 mil o más habitantes que comparten procesos de conurbación con ciudades

de Estados Unidos de América”. (Definición de zona metropolitana y criterios de delimitación en.

<http://poblacion.hidalgo.gob.mx/descargables/Definicion%20de%20Zona%20metropolitana%20y%20criterios%20de%20delimitacion.pdf>)

En términos legales el AMSS se define como “los territorios de los municipios siguientes: Antiguo Cuscatlán, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, Nueva San Salvador, San Marcos, San Martín, San Salvador, Soyapango y Tonacatepeque, los cuales en razón de su desarrollo urbano constituyen una sola unidad urbanística o conurbación”. (Ley de desarrollo y ordenamiento territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los municipios aledaños, Diciembre de 1993, con reformas 1996 y 2009)

Ordenamiento territorial

Todas las corrientes de ordenamiento tienen como coincidencia la intención de minimizar los impactos a los recursos naturales, al medio ambiente conciliando de acuerdo a sus particularidades el uso del espacio, a partir de programas de desarrollo e inversiones, que de no estar suficientemente integradas dejan de alcanzar el objetivo de sustentabilidad. Rodríguez O., C. “Ordenamiento territorial y gestión del riesgo”, documento de trabajo, Agosto 2009.

<http://www.undp.org/content/dam/cuba/docs/Desastres%20Naturales%20y%20Riesgo/Taller%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20CGRR/Ordenamiento%20territorial%20y%20gesti%C3%B3n%20del%20riesgo.pdf>

ANEXO 3: GUIÓN METODOLÓGICO DE TALLERES DE PLANIFICACIÓN REALIZADOS

1. Taller de Diagnóstico institucional en la implementación de instrumentos de gestión

1. OBJETIVOS:

GENERAL:

- Elaborar colectivamente la actualización del Plan Estratégico Institucional de COAMSS/OPAMSS.

ESPECÍFICOS:

- Completar y validar el diagnóstico institucional en la implementación del PEI vigente.
- Conocer el proceso de planificación estratégica y operativa COAMSS/OPAMSS

2. PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES

24 funcionarios/as de la OPAMSS

3. AGENDA DE TALLER

TIEMPO	ACTIVIDAD	MÉTODO	RESPONSABLE
15 min	Apertura taller	Intervención Oral	Directora Ejecutiva OPAMSS
30 min	Presentación de hallazgos del diagnóstico de avances institucionales en la ejecución del Plan Estratégico Institucional vigente	Presentación dialogada	Claudia Solís Facilitadora
60 min	Diálogo abierto sobre diagnóstico presentado: Temas y hallazgos	Diálogo Colectivo	Facilitadoras y participantes
30 min	RECESO		
60 min	Identificación de principales logros y principales retos institucionales de COAMSS/OPAMSS, en el marco del PEI vigente	Trabajo en grupos de 3 personas	Facilitadoras y participantes
30 min	Identificación de retos que enfrenta el AMSS en el contexto de país (1)	Diálogo Colectivo	Facilitadoras y participantes
60 min	ALMUERZO		
60 min	Continúa Identificación de retos que enfrenta el AMSS en el contexto de país (2)	Diálogo Colectivo	Facilitadoras y participantes
30 min	Presentación del concepto y método de planificación a utilizar	Presentación dialogada	Claudia Solís Facilitadora
30 min	Preguntas y observaciones sobre proceso de planificación	Diálogo Colectivo	Facilitadoras y participantes
15 min	Evaluación de Taller	PIN	Facilitadoras y participantes

4. FECHAS, TIEMPOS Y LUGAR:

Fecha: 20 de Octubre de 2015

Hora: 8 AM a 4 PM
Lugar: Hotel Holiday Inn

5. MATERIALES PARA CADA TALLER:

- 1 Proyector
- 1 Computador Portátil

TALLER DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL. 20/OCT/2015



2. Taller de introducción del proceso de planificación y análisis de contexto

1. OBJETIVOS:

GENERAL:

- Elaborar colectivamente la actualización del Plan Estratégico Institucional de COAMSS/OPAMSS.

ESPECÍFICOS:

- Presentar el proceso técnico de planificación estratégica y operativa COAMSS/OPAMSS.
- Realizar el análisis de contexto del trabajo institucional del COAMSS/OPAMSS.

2. PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES

15 funcionarios/as de la OPAMSS y 14 Alcaldes del AMSS

3. AGENDA DE TALLER

TIEMPO	ACTIVIDAD	MÉTODO	RESPONSABLE
ALMUERZO			
10 min	Apertura taller	Intervención Oral	Coordinadora COAMSS Directora Ejecutiva OPAMSS
10 min	Presentación del proceso de planificación estratégica COAMSS/OPAMSS	Presentación dialogada	Claudia Solís Facilitadora
20 min	Análisis de contexto económico del AMSS	Presentación Oral	Lic. Luis Membreño. Consultor
10 min	Preguntas y respuestas	Diálogo abierto	Invitado, Facilitadoras, participantes
30 min	Presentación de Plan Quinquenal GOES	Presentación Oral	Lic. Gladis Melara. Directora Territorialización del Estado
10 min	Preguntas y respuestas	Diálogo abierto	Invitado, Facilitadoras, participantes
35 min	Diálogo abierto sobre contexto	Diálogo Colectivo	Facilitadoras y participantes
RECESO			
15 min			
60 min	Agenda COAMSS		Equipo Gestión COAMSS

4. FECHAS, TIEMPOS Y LUGAR:

Fecha: 29 de Octubre de 2015

Hora: 12 M a 4 PM
Lugar: Cajamarca

5. MATERIALES PARA CADA TALLER:

- 1 Proyector
- 1 Computador Portátil

TALLER DE PRESENTACIÓN CONCEPTUAL DEL PROCESO E INICIO DEL ANÁLISIS DE CONTEXTO.

29/OCTUBRE/2015



Taller de Análisis de contexto con equipo OPAMSS. 03 de Noviembre de 2015

Este taller se realizó para completar el análisis de contexto para la planificación estratégica, y tuvo como punto único el diálogo abierto para construirlo.

3. Taller 1 de Diseño de pensamiento estratégico con equipo OPAMSS y COAMSS. 05 de Noviembre de 2015

1. OBJETIVOS:

GENERAL:

- Elaborar colectivamente la actualización del Plan Estratégico Institucional de COAMSS/OPAMSS.

ESPECÍFICOS:

- Diseñar elementos esenciales del pensamiento estratégico institucional COAMSS/OPAMSS.

2. PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES

12 funcionarios/as de la OPAMSS y 14 Alcaldes del AMSS

3. AGENDA DE TALLER

TIEMPO	ACTIVIDAD	MÉTODO	RESPONSABLE
10 min	Apertura taller	Intervención Oral	Directora Ejecutiva OPAMSS
20 min	Presentación de objetivos de taller, insumos conceptuales y avances para el proceso de planificación estratégica COAMSS/OPAMSS	Intervención Oral	Claudia Solís Facilitadora
60 min	Formulación de visión y misión estratégicas institucionales COAMSS/OPAMSS	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes

30 min	RECESO		
30 min	Formulación de meta estratégica	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
30 min	Identificación de Valores institucionales	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
60 min	ALMUERZO		
60 min	Formulación de Objetivos Estratégicos	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
60 min (2:00 PM)	Revisar, retroalimentar y validar avances en la formulación del pensamiento estratégico institucional (visión, misión y meta estratégica) con COAMSS	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
15 min	RECESO		
60 min	Agenda COAMSS		Equipo Gestión COAMSS

4. FECHAS, TIEMPOS Y LUGAR:

Fecha: 05 de Noviembre de 2015
 Hora: 8 AM a 4 PM
 Lugar: Cajamarca

5. MATERIALES PARA TALLER:

- 1 Proyector
- 1 Computador Portátil



4. Taller con personal directivo y técnico de OPAMSS para analizar, depurar y completar los elementos del pensamiento estratégico elaborados en el Taller anterior. 17 de Noviembre de 2015

1. OBJETIVOS:

GENERAL:

- Elaborar colectivamente la actualización del Plan Estratégico Institucional de COAMSS/OPAMSS.

ESPECÍFICOS:

- Diseñar elementos esenciales del pensamiento estratégico institucional COAMSS/OPAMSS.

2. PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES

23 funcionarios/as de la OPAMSS

3. AGENDA DE TALLER

TIEMPO	ACTIVIDAD	MÉTODO	RESPONSABLE
10 min	Apertura taller	Intervención Oral	Equipo Gestión COAMSS
20 min	Presentación de objetivos de taller, insumos conceptuales y avances para el proceso de planificación estratégica COAMSS/OPAMSS	Presentación dialogada	Claudia Solís Facilitadora
30 min	Ajustes a la formulación de visión y misión estratégicas institucionales COAMSS/OPAMSS	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
30 min	RECESO		
60 min	Formulación de Meta Estratégica	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
60 min	Formulación de Objetivos y Áreas Estratégicas	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
60 min	ALMUERZO		
30 min	Identificación de Valores institucionales	Diálogo colectivo	Facilitadoras y participantes
60 min	Identificación de Ejes Estratégicos	Diálogo colectivo	
10 min	Evaluación	Diálogo colectivo	
10 min	Cierre	Intervención Oral	Equipo Gestión COAMSS

4. FECHAS, TIEMPOS Y LUGAR:

Fecha: 17 de Noviembre de 2015
 Hora: 8 AM a 4 PM
 Lugar: Hilton Princess

5. MATERIALES PARA CADA TALLER:

- 1 Proyector
- 1 Computador Portátil

5. Talleres de facilitación de elaboración de Planes de Acción o Plan Operativo COAMSS/OPAMSS 2016

Se realizaron talleres con las diversas unidades operativas en las que se trabajó en la agenda temática que sigue.

- Presentación del nuevo pensamiento estratégico COAMSS/OPAMSS 2016-2020
- Marco conceptual para la planificación operativa
- Presentación de formatos de planificación operativa y su lógica de articulación con el pensamiento estratégico
- Ejercicio de planificación operativa

ANEXO 4: MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN 2016 CON DEFINICIONES CONCEPTUALES

PEI: OBJETIVOS Y ÁREAS ESTRATÉGICAS		COAMSS/OPAMS PLAN DE ACCIÓN 2016					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS por año: Describen los efectos esperados de la ejecución del plan para las personas, territorio e institución. En definitiva, los OEs deben describir <u>el cambio o cambios</u> que el plan va a conseguir si este es implementado con éxito y en tiempo. Se formulan en infinitivo.							
Para cada Objetivo Específico por año se definen los resultados propuestos para año							
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE *	PRESUPUESTO (Y FUENTE)*	RIESGO*
Los resultados son el producto directo, tangible y específico de las actividades del POA. <ul style="list-style-type: none"> • Incluir todos los R necesarios para alcanzar el OE. • Solamente se deben incluir los resultados que pueden ser garantizados por la <u>inst.</u> • Todos los R deben ser factibles con los recursos disponibles • Deben ser formulados de forma concreta, medible, precisa, realista y alcanzable. • Se usa como tiempo verbal el pasado perfecto. 	Determinan los elementos o contenidos del logro establecido en el resultado. Incluyen: Objeto a ser medido, Cantidad/ Calidad/ Magnitud/ o grado de realización, tiempo y lugar Son los criterios de éxito, medibles y realistas, que van a permitir a los ejecutores del POA, y a la sociedad en general monitorear y evaluar los logros del mismo	Responde a la pregunta ¿cómo verifico el indicador?	Una actividad es una acción necesaria para transformar insumos dados en resultados planificados dentro de un periodo de tiempo especificado. Son tareas que, paso a paso, hay que efectuar para producir los resultados, puede requerirse una o más para cada resultado. El POA sólo debe incluir aquellas actividades propias Se formulan comenzando con verbos en infinitivo.	Calendariza el inicio y fin de las actividades: Muestra la relación tiempo-producto y es el cronómetro del trabajo cotidiano.	Persona que se hace cargo de asegurar la ejecución de la actividad	Estimación monetaria del valor de los recursos requeridos para la ejecución de la actividad.	Sucesos que puedan afectar el logro de los resultados. Permite prever soluciones para poder controlar contingencias que se presenten a lo largo del proceso

*: Indican que son las columnas que habrá que añadir al formato de la matriz de planificación que utilizaron en el 2015.

ANEXO 5: LISTADOS DE ASISTENCIA A TALLERES DE PLANIFICACIÓN